
Recebido em

04 de Setembro de 2015.

Aprovado em

09 de Dezembro de 2015.

1 Iná Futino Barreto

Doutora em Administração
FEA/USP
(Brasil)
[inafb@usp.br]

2. Edson Crescitelli

Doutor em Administração
FEA/USP
(Brasil)
[edsonc@usp.br]

3. Júlio César Bastos Figueiredo

Doutor em Física
IFUSP / USP
(Brasil)
[jfigueiredo@espm.br]

Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo

Iná Futino Barreto,

Edson Crescitelli

*Programa de Pós-Graduação em Administração,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,
Universidade de São Paulo, SP, Brasil*

Júlio César Bastos Figueiredo

*Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional,
Escola Superior de Propaganda e Marketing, SP, Brasil*

Editor responsável: Guilherme de Farias Shiraishi, Dr.

Processo de avaliação: Double Blind Review

RESUMO

Objetivo – Buscou-se desenvolver um modelo cognitivo que expressasse como profissionais de marketing entendem as relações entre constructos que definem a atividade de marketing de relacionamento (MR) e, com base no modelo obtido, entender como são alcançados os objetivos nesta área.

Método – Por meio de mapeamento cognitivo foram traçados 35 mapas mentais individuais que apontam como cada entrevistado entende as interações entre os elementos de MR. Com base nas visões destes indivíduos, foi construído um mapa mental agregado.

Fundamentação teórica - O tema é tratado a partir de revisão teórica que explora o conceito de MR e seus principais elementos. Desta revisão foram listados onze constructos principais.

Resultados – Traçou-se um modelo sistêmico que representa a atividade de MR. A análise do modelo permitiu identificar *CLV* como o resultado final da atividade de MR. Percebeu-se também que a maior parte dos elementos de MR tem seu impacto em *CLV* intermediado pela fidelidade. Personalização e qualidade se mostraram elementos de entrada do processo e são aqueles que mais fortemente impactam outros. Por fim, destaca-se que elementos de punição ao cliente são muito menos efetivos que de benefício.

Contribuições – O modelo desenvolvido foi capaz de inserir elementos centrais de MR, mas ausentes da maioria dos modelos formais: *CLV* e personalização. As análises permitiram compreender as interações entre os elementos de MR e como se dá a formação de seu resultado final: *CLV*. Essa compreensão aprimora o conhecimento sobre o tema e auxilia que ações sejam norteadas, avaliadas e corrigidas.

Palavras-chave – Marketing de relacionamento; *Customer Lifetime Value (CLV)*; Mapeamento cognitivo



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI:10.7819/rbgn.v17i58.2692

I INTRODUÇÃO

Em um cenário de grande competitividade e rápida erosão de vantagens competitivas baseadas em produto, o marketing de relacionamento (MR) surge como uma alternativa de desenvolvimento de valor superior por meio do entendimento das necessidades dos clientes e do oferecimento de produtos adequados a cada cliente individual. MR é, na realidade, um conjunto de práticas que visam direcionar a empresa mais claramente para o entendimento de sua base de clientes (da forma mais individualizada possível) e a adaptação da oferta a fim de reter o cliente atual (Gordon, 1998; Vavra, 1993).

O desenvolvimento de ações de MR exige, no entanto, grande investimento. É preciso adaptar a organização à recepção, ao armazenamento e à disseminação das informações do cliente (Gordon, 1998; Vavra, 1993); desenvolver formas de adaptar a oferta às necessidades do cliente (Gordon, 1998; McKenna, 1992); e, talvez o mais complexo e profundo, modificar o foco e a cultura da empresa, transformando-a em uma organização voltada para o relacionamento (Vavra, 1993). Tais mudanças só se justificam caso a empresa consiga receber como retorno todos os benefícios que as ações de MR podem trazer. E, para isso, é preciso que se compreenda claramente como esses resultados são alcançados.

É oportuno, pois, desenvolver um modelo que contemple os diversos constructos envolvidos na atividade de MR e suas relações entre si. Um modelo formal da atividade de relacionamento é bastante útil para que se possam visualizar os elementos formadores de MR, suas interações e os resultados dessa atividade. Apenas por meio de um entendimento profundo de como os resultados de ações de MR são conquistados é que as ações podem ser corretamente norteadas e, além disso, avaliadas e corrigidas.

Para o desenvolvimento de um modelo da atividade de MR existem diversas possibilidades metodológicas. Optou-se aqui por utilizar um

método de mapeamento cognitivo. O foco é, portanto, identificar como os atores envolvidos com a atividade de relacionamento compreendem sua dinâmica para, a partir dos modelos cognitivos de diversos atores, mapear um modelo possível de MR.

Dessa forma, os objetivos desta pesquisa são: (a) identificar, por meio de uma abordagem sistêmica, as interações dos fatores formadores dos principais resultados de marketing de relacionamento, em especial valor vitalício do cliente, ou CLV (do inglês *customer lifetime value*), de acordo com a visão dos profissionais da área pesquisados; e (b) propor um mapa cognitivo agregado que represente a visão geral dos indivíduos analisados de como ocorre a formação de CLV por meio da interação dos elementos de marketing de relacionamento.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

MR é um conjunto de práticas que visa reter o cliente atual por meio do estreitamento da relação empresa-cliente. Para isso, é necessário que se consiga identificar cada um dos clientes individuais, manter com eles um diálogo constante e de duas vias e, por meio do acúmulo de informações fornecidas, adaptar suas ofertas às necessidades manifestadas pelo cliente (Gordon, 1998; Vavra, 1993).

Para que faça sentido que uma empresa se dedique à atividade de MR, é preciso, porém, que ela perceba resultados sólidos. Por isso, um primeiro passo para a análise da atividade de MR é o entendimento de quais resultados ela pode trazer.

Uma vez que a busca da continuidade da negociação com os mesmos clientes é um pilar da atividade de MR, é evidente a importância de se estimular a fidelidade (Edvardsson, Johnson, Gustafsson & Strandvik, 2000; Gordon, 1998; Vavra, 1993; Zeithaml & Bitner, 2003). É comum encontrar na literatura (Anderson & Mittal, 2000; Berger & Nasr, 1998; Berry, 1995; Edvardsson

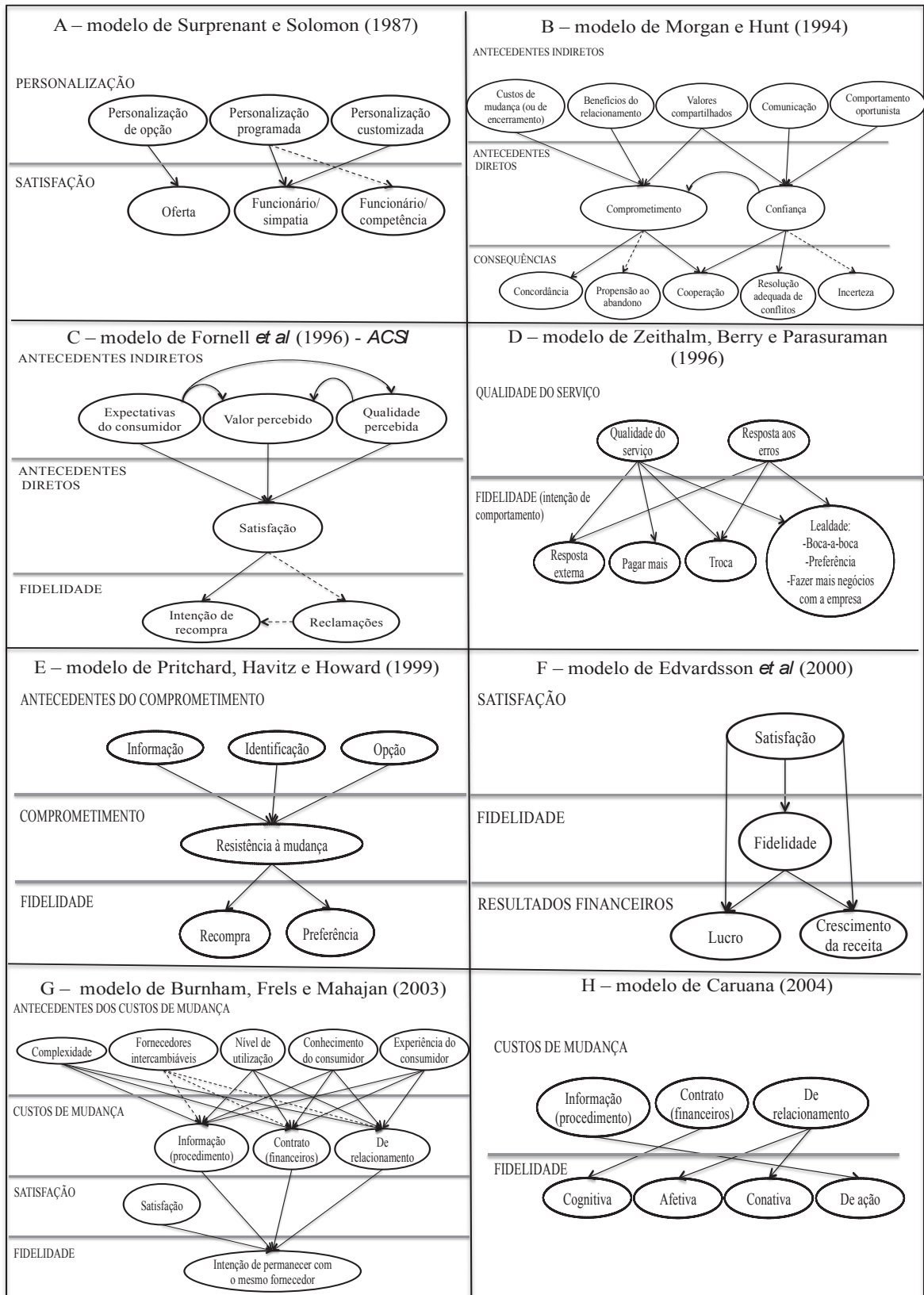
et al., 2000; Mulhern, 1999; Peppers & Rogers, 2005) indicações de que o aumento da fidelidade do cliente traz aumento na lucratividade da empresa. Segundo os autores, o aumento da lucratividade ocorre em razão do aumento da lucratividade individual de cada cliente ao longo do tempo. O que se aponta é que clientes fiéis seriam mais lucrativos para a empresa do que clientes não fiéis por causa do aumento de seu CLV.

Aqui, portanto, são entendidos como resultados principais da atividade de MR a fidelidade do cliente e o aumento de seu CLV. No entanto, o CLV é apontado como um resultado de segundo grau, ou uma consequência posterior à fidelidade na sequência: elementos de MR → fidelidade → CLV. Assim, entende-se que existe na realidade um grande resultado final de MR que é o CLV. Esse resultado final, por sua vez, é intermediado pela fidelidade.

Uma vez definido o principal objetivo de ações de MR, cabe identificar que elementos iniciais de avaliação do relacionamento

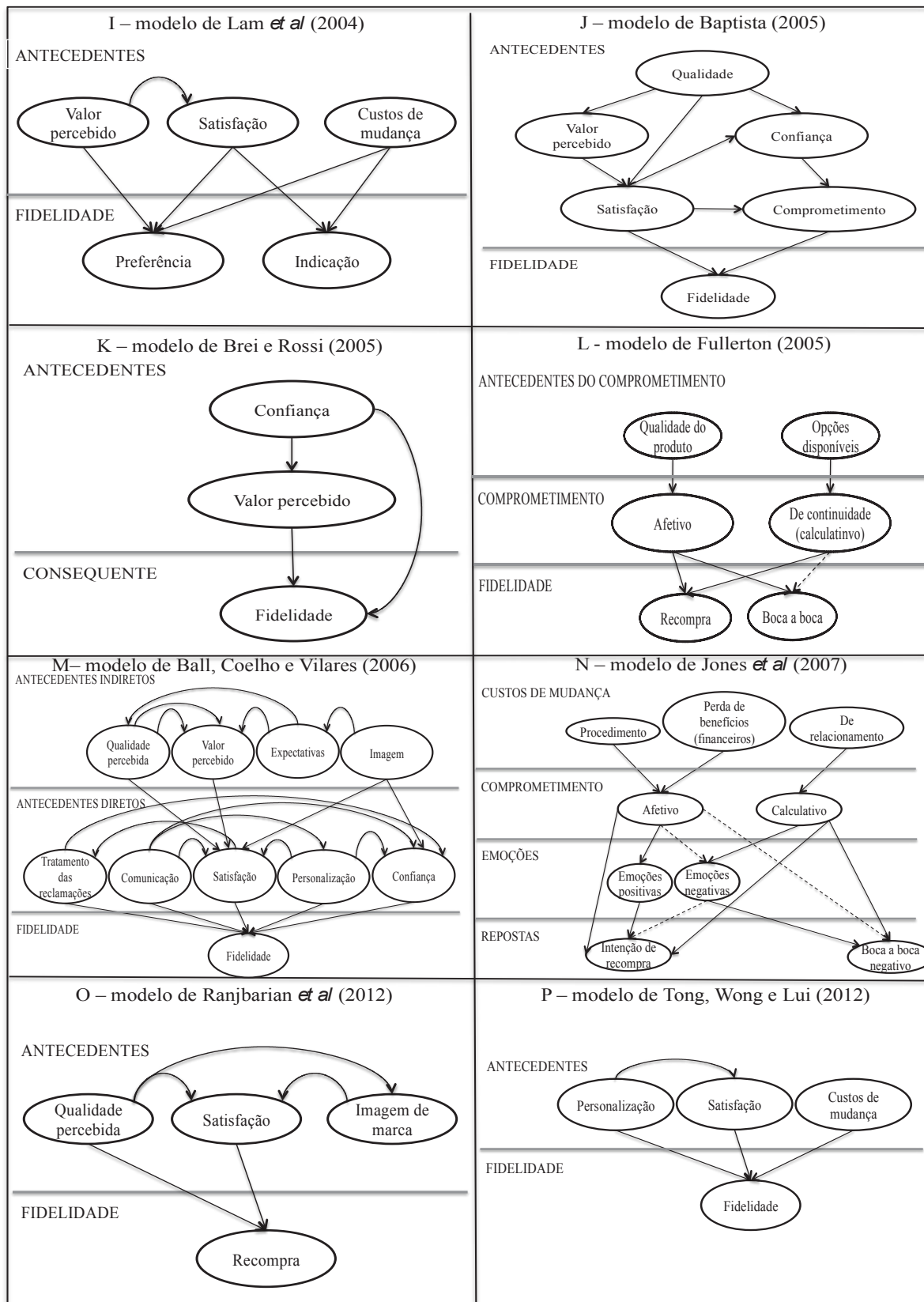
empresa-cliente poderiam, em conjunto, levar aos seus resultados finais. Mas, como dito, apesar de o CLV ser entendido como o ponto final do processo, é apontado como um resultado de segundo grau, ou uma consequência posterior à fidelidade. Por esse motivo, para que se identifiquem quais elementos iniciais de MR levam a seus resultados finais, é preciso que se compreenda como a fidelidade é formada.

Diferentes estudos apontam diversas possíveis relações entre os elementos iniciais de MR e seus objetivos finais, conforme pode ser observado na Figura 1. Múltiplas análises sobre as interações dos elementos de MR podem ser feitas a partir do estudo dos modelos já existentes. Neste trabalho, porém, o foco é apenas identificar quais são os antecedentes da fidelidade. Analisando-se todos os modelos levantados, é possível identificar os elementos que apresentam impacto direto sobre a fidelidade. A Figura 1 apresenta a consolidação desses antecedentes.



Legenda: —————> relação positiva
 - - - - -> relação negativa

FIGURA 1A – Principais modelos pesquisados sobre o tema fidelidade.



Legenda: —————> relação positiva
 - - - - -> relação negativa

FIGURA 1B. Principais modelos pesquisados sobre o tema fidelidade.

TABELA 1 – Metanálise dos antecedentes com impacto direto sobre a fidelidade

	Satisfação	Comprometimento	Custos de mudança	Confiança	Personalização	Qualidade	Resposta aos erros	Valor percebido	Comunicação	Imagem
Morgan & Hunt (1994)		X		X						
Fornell et al. (1996)	X									
Zeithalm et al. (1996)						X	X			
Gabarrido & Johnson (1999)		X		X						
Pritchard et al. (1999)			X							
Edvardsson et al. (2000)	X									
Szymanski & Henard (2001)	X									
Burnham et al. (2003)	X		X							
Caruana (2004)			X							
Lam et al. (2004)	X		X					X		
Baptista (2005)	X	X								
Brei & Rossi (2005)								X		
Fullerton (2005)		X								
Ball et al. (2006)	X			X	X		X		X	
Jones et al. (2007)		X								
Vesanen (2007)					X					
Kristensen & Eskilden (2012)	X					X				X
Ranjbarian et al. (2012)	X					X				
Tong et al. (2012)	X		X		X					

Observa-se na Tabela 1 que, dentre os elementos com impacto direto sobre a fidelidade, os mais citados são satisfação, qualidade, comprometimento, confiança, personalização e custos de mudança. Serão esses, portanto, os elementos iniciais de MR considerados como possíveis formadores da fidelidade.

Para a análise das relações entre os elementos de MR é preciso também que se tenha uma definição clara de cada constructo. Por esse motivo, com base em ampla análise da teoria existente, a Tabela 2 traz a definição de como cada elemento foi entendido nesta pesquisa.

Cabe destacar que algumas atividades pertinentes ao MR, em especial as atividades

de CRM, não serão discutidas. Isso porque se busca identificar como os resultados das ações de MR se comunicam entre si. Atividades como o trabalho de CRM, a relação de aprendizagem e a segmentação da base de clientes são ações que possibilitam que esses resultados de MR ocorram, ou seja, possibilitam sua operacionalização e levam ao estreitamento da relação empresa-cliente. O foco deste trabalho está nas relações dos resultados e não nas atividades de ação. Portanto, serão considerados para este estudo os constructos identificados na Tabela 2, a seguir.

TABELA 2 – Lista de constructos considerados

	Subdivisão	Definição	Fonte
Satisfação	-	Satisfação é a sensação prazerosa de que o acumulado de eventos de consumo com um dado produto ou marca supriu algum objetivo ou desejo. Ocorre satisfação quando um produto recebe expectativa positiva do consumidor, atende a essa expectativa e recebe afeto positivo. A satisfação pode se dar tanto em relação ao produto em si, quanto à relação do consumidor com a empresa/funcionários.	Oliver (1980); Surprenant & Solomon (1987); Vavra (1993); Fornell <i>et al</i> (1996); Garbarino & Johnson (1999); Oliver (1999); Szymanski & Henard (2001); Zeithaml & Bitner (2003)
	Afetivo	O comprometimento afetivo ocorre quando o consumidor de fato gosta de dado fornecedor, e por isso resiste a abandoná-lo.	Garbarino & Johnson (1999); Pritchard, Havitz & Howard (1999); Baptista (2005); Fullerton (2005)
Comprometi-	Calculativo	O comprometimento calculativo ocorre quando o consumidor sente que encerrar o relacionamento com o fornecedor pode acarretar sacrifícios econômicos ou sociais.	Garbarino & Johnson (1999); Baptista (2005); Fullerton (2005)
	Procedimento	Custos que podem deter os consumidores a mudar para outro fornecedor em razão do tempo demandando pela troca de fornecedor.	
Custos de mudança	financeiros	Custos que podem deter os consumidores a mudar para outro fornecedor em razão de perdas financeiras (como pontos de fidelidade) ou custos únicos de inicialização (como matrículas ou adaptações de ativos específicos).	Burnham, Frels & Mahajan (2003); Caruana (2004); Jones <i>et al</i> (2007)
	Relacionamento	Custos que podem deter os consumidores a mudar para outro fornecedor em razão de perdas emocionais relacionadas à troca de fornecedor.	
Confiança	-	Confiança é a intenção de uma parte de se colocar de forma vulnerável às ações de outra parte. Ocorre confiança quando se percebe que a outra parte possui habilidade (competência), benevolência (tendência de fazer o bem para a outra parte envolvida) e integridade (respeita princípios e valores).	Morgan & Hunt (1994); Mayer, Davis & Schoorman (1995); Ball, Coelho & Machas (2004); Brei & Rossi (2005); Baptista (2005); Ball, Coelho & Vilares (2006)
Personaliza-		Personalização é o esforço da empresa fornecedora para que o produto esteja o mais próximo possível das necessidades individuais de cada cliente. Personalização pode ocorrer tanto no produto em si quanto no contato/comunicação cliente X prestador.	Surprenant & Solomon (1987); Gordon (1998) Ball, Coelho & Vilares (2006); Vesanen (2007); Tong, Wong & Lui (2012)
Quali-	-	O quanto um produto (tanto o produto em si quanto a forma como é executado e entregue – relação entre fornecedor e cliente) se aproxima do ideal e apresenta baixa ocorrência de erros.	Gronroos (1995); Fornell <i>et al</i> (1996); Zeithaml & Bitner (2003); Baptista (2005)
Fidelidade	-	A fidelidade está relacionada com a preferência pela marca, mesmo em situações em que há pressões para troca. São consequentes da fidelização e, portanto, formas de averiguar a existência de fidelidade: i) recompra; ii) indicação; iii) preferência; e iv) predisposição a pagar mais.	Jacoby & Chestnut (1978); Zeithalm, Berry & Parasuraman (1996); Oliver (1999); Lejeune (2001); Ball, Coelho & Vilares (2006)
CLV	-	Valor vitalício do cliente é o total dos valores trazidos pelo cliente ao longo de sua vida de consumo, em determinada empresa. Valor vitalício do cliente é um valor já conquistado pela empresa, mas ainda não convertido. Ou seja, o cliente tem uma determinada predisposição de faturamento e custos, aumentar esse valor significa trazer maiores porções das compras deste cliente para a empresa.	Berger & Nasr (1998); Mulhern (1999); Rust, Zeithaml & Lemon (2001); Jain & Singh (2002); Pfeifer, Haskins & Conroy (2005); Ryals & Knox (2005); Peppers & Rogers (2005)

3 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Visando alcançar os objetivos traçados, optou-se pelo desenvolvimento de um modelo obtido por meio de mapeamento cognitivo. Apesar das diferentes utilizações da expressão “mapa cognitivo” e das diferentes abordagens para

sua confecção e análise, de forma semelhante a Markóczy & Goldberg (1995), Bastos (2002), Scavarda (2004) e Bouzdine-Chameeva (2007), entende-se nesta pesquisa mapeamento cognitivo como sendo a representação do entendimento de um indivíduo sobre um assunto pesquisado.

Em particular, os mapas causais são um subtipo de mapa cognitivo que visa especificamente identificar constructos com relações de causalidade entre si. Os mapas causais são amplamente utilizados para capturar o entendimento de gestores e pesquisadores (Markóczy, 1994), e podem ser bastante úteis para análises de risco, para desenvolvimento de estratégia e para pesquisa de construção ou teste de teorias (Markóczy & Goldberg, 1995; Scavarda, Bouzdine-Chameeva, Goldstein, Hays & Hill, 2004).

3.1 Etapas do processo de mapeamento causal

O primeiro passo para o desenvolvimento do mapa causal é a identificação dos constructos relacionados com o tema que se pretende estudar - no caso deste estudo, os constructos de MR e seus resultados finais. É importante que se garanta que todos os constructos sejam definidos de forma clara, de modo que sejam entendidos da mesma maneira por todos. O segundo passo é a apresentação dos constructos listados para os especialistas que serão entrevistados e deverão apontar as relações entre eles (Bouzdine-Chameeva, 2005; Clarkson & Hodgkinson, 2005; Markóczy & Goldberg, 1995; Scavarda, Bouzdine-Chameeva, Goldstein, Hays & Hill, 2005). Em seguida, desenvolvem-se os mapas individuais dos respondentes (Bouzdine-Chameeva, 2005; Clarkson & Hodgkinson, 2005; Markóczy & Goldberg, 1995). Por fim, apresenta-se um mapa consolidado de todos os respondentes (Bouzdine-Chameeva, 2005; Scavarda et al., 2005). A sequência das etapas está retratada na Tabela 3.

TABELA 3 – Etapas desenvolvidas na pesquisa

1	Levantamento da lista de constructos relacionados ao MR e seus resultados
2	Seleção de especialistas a serem entrevistados
3	Identificação dos arcos de ligação entre os constructos e dos sinais de causalidade
4	Criação dos mapas individuais
5	Criação de um mapa agregado

Para o primeiro passo, as principais técnicas citadas para levantamento dos constructos são: *brainstorm* formal ou informal (Andersen &

Richardson, 1997), técnicas de pesquisa via *web* (Scavarda, 2004), entrevistas individuais (Bouzdine-Chameeva, 2005; Bouzdine-Chameeva, Durrieu & Mandják, 2001; Eden, 1988), ou ainda análise de documentos e análise da teoria existente (Bouzdine-Chameeva et al., 2001; Markóczy, 1994).

Neste estudo seguiu-se a proposta de Markóczy (1994): por meio da análise da teoria existente desenvolveu-se uma lista predefinida de constructos que foi em seguida apresentada aos entrevistados com uma breve explicação sobre cada constructo (como apontado na Tabela 2). A utilização de uma lista predefinida, segundo a autora, permite que todos os entrevistados trabalhem com o mesmo universo de constructos e, mais importante do que isso, compreendam da mesma forma todos os constructos apontados.

A lista foi desenvolvida em dois estágios. Em primeiro lugar criou-se uma lista inicial de acordo com a análise da teoria existente (Tabela 2). Em seguida, essa lista foi apresentada para validação de conteúdo de dois especialistas da área (a saber: um acadêmico com artigos publicados em revistas classificadas como A1 ou A2 pelo sistema Qualis da Capes sobre o tema MR; e um especialista de mercado, consultor do tema de MR, cuja agência foi premiada como melhor agência do ano em CRM/DBM: prêmio concedido pela Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd). Foi pedido para que os especialistas verificassem se sentiam falta de algum constructo que deveria ser acrescentado, se compreendiam corretamente o significado de todos os constructos listados e se acreditavam que algum constructo apresentado deveria ser unido com outro. Assim, validou-se a lista com 11 constructos da Tabela 2, que foi, então, utilizada nas entrevistas.

Definida a lista de constructos, o próximo passo do processo é a escolha dos entrevistados. Como apontado por Groesser e Bruppacher (2007), essa escolha não visa construir um resultado representativo, mas deve ser pautada pela busca da maior variabilidade possível. Por esse motivo, optou-se por focar em três categorias de atores: consultores/agências focadas em MR, acadêmicos envolvidos em MR e gestores. Não houve, porém,

controle para garantir a mesma quantidade de respondentes em cada um dos grupos.

Para selecionar as empresas (e os indivíduos) alvo da pesquisa foram considerados, a princípio, os prestadores de serviços de MR mais lembrados pelas empresas brasileiras segundo a pesquisa divulgada pelo Portal Mundo do Marketing (2013). São elas: Market Data; The Group; Accentiv/Mimética; Expertise; Casa Nova; Omnion; Rapp Digital; CSU; Total On Demand. Foi feito contato com os diretores, sócios e/ou presidentes de cada uma das empresas citadas. Desses, seis aceitaram participar da pesquisa. A partir daí foi pedido a cada entrevistado que sugerisse outros indivíduos que tivessem atuação fortemente focada em MR (técnica de Bola de Neve). Ao final, foram contatados 82 possíveis respondentes, dos quais 35 realmente participaram do estudo, como apresentado na Tabela 4 (na Tabela, são substituídas por XX as informações que, por solicitação dos entrevistados, precisaram ser omitidas).

Os passos 3 e 4 (Identificação dos arcos de ligação entre os constructos e Criação dos mapas individuais) foram desenvolvidos simultaneamente. Como esta pesquisa trabalha com a construção prévia de uma lista de constructos, o levantamento dos arcos foi feito utilizando esta lista. Apesar da pluralidade de propostas de procedimentos presentes na teoria, este estudo se

aproxima do apresentado por Markóczy (1994), Markóczy & Goldberg (1995) e Bouzdine-Chameeva et al. (2001). Para definição de quais constructos (nós) farão parte do mapa causal, os autores sugerem que se solicite aos respondentes que selecionem, dentre os constructos listados, aqueles que julgarem mais importantes para o tema em estudo. Markóczy (1994) e Markóczy & Goldberg (1995) sugerem que os entrevistados selecionem os dez constructos mais relevantes. Bouzdine-Chameeva et al. (2001) limitam a escolha dos entrevistados a um total de 20 a 40 constructos. Crescitelli e Figueiredo (2010), que realizaram um estudo baseado na metodologia proposta por Markóczy e Goldberg (1995), também trabalham com um total de dez constructos selecionados pelo entrevistado.

Neste projeto, no entanto, como existem apenas 11 constructos listados, todos foram utilizados, obrigatoriamente, pelos respondentes. Como 11 constructos é um valor muito próximo do menor número de constructos utilizados pelos autores consultados, é muito pequeno o risco de o procedimento de campo se tornar maçante e excessivamente demorado e, ao mesmo tempo, não há exclusão forçada de constructos relevantes. Caso houvesse constructos que o respondente julgasse não ter impacto sobre os demais, bastava que ele não apontasse nenhum elo ligado a ele.

TABELA 4 – Lista de entrevistados

Empresa	Cargo	Categoria	Foco	Serviço/Bem
XX	Autônoma terceiro setor	gestor	B2B	serviço
E/OU	Diretora - Business Development Director	consultor/agência	B2C	serviço
Boanerges & Cia	Presidente	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
Peppers	Consultor Sr.	consultor/agência	B2B	serviço
NetPoints	Vice-presidente / Sócio	gestor	B2B/B2C	serviço
Indico; ESPM; ABEMD; LABSSJ	Diretor; Professor	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
IBM	Smarter Commerce & Distribution Executive	gestor	B2C	serviço
Omnioin	Presidente	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
CSU Market System; FGV; Abemd	Diretor superintendente; Professor; Membro do Conselho	consultor/agência	B2C	serviço
XX	Professor; Gerente de CRM	acadêmico e gestor	B2C	serviço
Abemd	Diretor; Coordenador Curso Abemd	consultor/agência e acadêmico	B2B/B2C	serviço

(Continua)

Empresa	Cargo	Categoria	Foco	Serviço/Bem
MasterCard	Vice-presidente Loyalty Solution	gestor	B2C	serviço
XX	Head of FIHL Consultant Team	consultor/agência	B2B	serviço
Smiles	Vice-presidente	gestor	B2C	serviço
The Group	Sócio	consultor/agência	B2C	serviço
XX	Diretor/sócio	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
XX	Superintendente Analytics; Professora	gestor e acadêmico	B2B	serviço
USP	Professor	acadêmico	B2B/B2C	serviço
Markestrat; FGV	Sócio; Professor	consultor/agência e acadêmico	B2C	serviço
Smiles	Presidente	gestor	B2B/B2C	serviço
PUC	Professor	acadêmico	B2B/B2C	serviço
Loyalty; FGV	Diretor; Professor	consultor/agência e acadêmico	B2C	serviço
XX	Gerente de CRM	gestor	B2B	serviço
XX	Diretor executivo	consultor/agência	B2B	serviço
Saraiva	Diretor de Clientes	gestor	B2C	serviço
Horux Consultoria e treinamento Ltda; ESPM	CEO; Professor	consultor/agência e acadêmico	B2C	serviço
Natura	Diretor de CRM	gestor	B2C	bem
Múltiplos	Presidente	gestor	B2B/B2C	serviço
Papsolutions	CEO	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
ESPM	Coordenadora Pós-graduação Strictu Sensu	acadêmico	B2C	serviço
CSU Market System	Strategic Plaing Head	consultor/agência	B2B/B2C	serviço
XX	Diretor	gestor	B2C	serviço
XX	Diretor de Produto América Latina; Professor	gestor e acadêmico	B2B/B2C	serviço
XX	Diretor Sr. de Produtos de CRM América Latina	gestor	B2B/B2C	serviço
XX	Executivo de Contas Professor	gestor e acadêmico	B2B/B2C	serviço

Assim, todos os entrevistados receberam a lista de constructos trabalhada (como apresentado na Tabela 2); em seguida, o entrevistador apresentou e discutiu cada elemento com o entrevistado. Após se assegurar de que não havia dúvidas, para identificar os elos de relação entre os constructos, os entrevistados foram solicitados a avaliar a influência direta do constructo 1 no constructo 2. Caso o entrevistado indicasse haver influência, era questionada a força dessa influência em uma escala de -5 (forte influência negativa) até +5 (forte influência positiva). Para apresentação dos pares ordenados foi desenvolvido um *software* de apoio que apresentava de forma aleatória os constructos em análise – *software* implementado em C a partir dos algoritmos desenvolvidos por Goldberg (1996).

O quinto e último passo do processo de mapeamento cognitivo utilizado neste trabalho é o desenvolvimento de um mapa médio, que indique a visão agregada de todos os entrevistados. Uma questão a se definir, porém, é a forma de identificação dos elos entre os nós no mapa médio. Para solucionar esse ponto, algumas possibilidades podem ser consideradas. A possibilidade mais simples é indicar em cada elo a média dos elos apontados por cada um dos respondentes. Neste caso, porém, praticamente todos os possíveis elos seriam indicados no mapa médio, uma vez que quase todos foram apontados por pelo menos um dos respondentes, com exceção do elo entre os constructos “custo de mudança procedimento” e “qualidade”, que apresentou média zero. Caso se optasse por essa forma de agregação, o mapa médio

teria ao todo 109 elos, o que o tornaria confuso e ineficiente para entendimento das principais relações. Uma outra possibilidade a se considerar é apontar apenas os elos listados por pelo menos uma dada quantidade de respondentes, como apontar apenas aqueles listados por pelo menos a metade dos respondentes. Nesse caso, porém, a definição de qual o limite a ser considerado (10%, 40% ou 50% dos entrevistados) seria arbitrária.

Para solucionar essa situação, uma possibilidade seria considerar apenas os elos que apresentassem significância estatística. Foi, então, realizado um teste-t com cada um dos elos médios e considerados apenas aqueles que – com nível de significância de 0,05 – fossem diferentes de 0. Assim, excluindo-se os não significativos, a quantidade de elos considerados no mapa médio foi reduzida para 83, como apontado na Tabela 5.

TABELA 5 – Médias de todos os elos com, no mínimo, 0,05 de significância nas médias das relações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Legenda:
1	0,0	3,7	3,1	1,3	0,8	3,2	3,2	0,0	1,1	4,1	3,3	1 satisfação
2	2,1		2,5	1,4		3,9	2,9	0,6	0,9	3,7	3,0	2 comp. afetivo
3				1,4	0,6	2,4				1,7	1,5	3 comp. calculativo
4	0,0	0,0	2,7	0,0	1,9					1,3	2,3	4 custo mud. proced.
5	0,0	0,0	3,2	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	1,8	5 custo mud. financeiro
6		1,6	3,4	0,9	0,6					2,6	2,7	6 custo mud. rel
7	3,3	3,6	2,8	1,1		3,3			1,3	4,2	3,7	7 confiança
8	3,8	3,7	2,7	1,8	1,7	3,6	3,3		2,9	3,7	2,3	8 personalização
9	4,2	3,9	3,1	1,7	0,0	3,2	4,3	1,3	0,0	3,9	2,9	9 qualidade
10	1,8	2,7	3,1	2,4	0,9	3,9	2,6	1,8	1,6		4,6	10 fidelidade
11	0,7	0,8		1,1	1,1	0,9	0,9	2,0	1,7	1,3		11 CLV

Ainda assim, porém, a quantidade de elos se mostra bastante elevada. Além disso, existem elos com valores muito baixos. Por exemplo, o elo entre o constructo 3 – “comprometimento calculativo” – e o constructo 5 – “custo de mudança financeiro” – é de apenas 0,6. Considerando-se que a escala variava de -5 a +5, isso significa que o impacto de “comprometimento calculativo” no “custo de mudança financeiro” é fraco.

Dessa forma, é útil excluir do mapa médio elos de valores muito baixos, a fim de considerar somente as relações não apenas significativas, mas também fortes. Faz-se necessário, portanto, estabelecer um critério para o valor de corte a ser considerado. O critério definido foi, então, elencar elos que, com nível de significância de pelo menos 0,05, tenham módulo igual ou superior a 3. Foi definido o valor 3 por ser a mediana na escala de 5 pontos possíveis de intensidade do elo. Assim, chegou-se ao mapa médio com apenas 17 elos. Esses são exatamente

os elos mais fortes e mais significativos apontados pelos entrevistados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi consolidada a visão dos 35 especialistas entrevistados e, com base nisso, desenhado um mapa cognitivo que representasse a visão geral de todos os indivíduos analisados. Esse mapa agregado é aqui denominado “mapa médio”.

O mapa médio pode ser apresentado com dois diferentes *layouts*: diagrama e matriz de associação. Como cada uma das formas apresenta algumas vantagens e algumas desvantagens, o mapa médio é aqui apresentado nas duas formas possíveis (Tabela 6 e Figura 2). Na matriz, cada constructo é apresentado pelos números títulos das linhas e colunas. Um número diferente de zero no corpo da matriz representa que há um elo entre o constructo da linha (causa) e o constructo da coluna (efeito).

TABELA 6 – Matriz de associação do mapa médio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	0,0	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		Legenda:
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		satisfação
3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		comp. afetivo
4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		comp. calculativo
5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		custo mud. proced.
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		custo mud. financeira
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		custo mud. rel.
7	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7		confiança
	3,8	3,7	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		personalização
	4,2	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0		qualidade
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6		fidelidade
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		CLV

Pela análise do mapa médio (Figura 2), em primeiro lugar, observa-se que não há nenhum tipo de enlace - situações de retroalimentação (Pidd, 2001) -, amplificador nem autocontrole. A inexistência de enlaces significa que não há nenhum tipo de retroalimentação forte no sistema.

Há também pontos de destaque em relação aos nós e elos. Nesse sentido, em primeiro lugar, observa-se que CLV é, de fato, um elemento final da atividade de MR. No modelo, vê-se que CLV é, essencialmente, uma saída do sistema. Confirma-se que, conforme foi apontado na revisão da literatura, CLV é o resultado final do trabalho de MR e deve ser encarado, pois, como seu objetivo principal.

Assim como CLV, o custo de mudança de relacionamento aparece como uma saída do sistema. No entanto, ao contrário de CLV, o

custo de mudança de relacionamento não é um objetivo a ser buscado pelas empresas e, portanto, não representa um resultado a se almejar.

Já a fidelidade é o nó que mais recebe impactos dos demais (é impactado por cinco outros constructos: satisfação, comprometimento afetivo, confiança, personalização e qualidade). Além disso, o elo mais forte de todo o modelo é a influência entre fidelidade e CLV, com valor de 4,6. Importante destacar que, além de ser o elo mais forte, é também o elo que resistiu ao teste mais rigoroso de significância. Ao testar os elos que, com nível de significância 0,01, tivessem valor de módulo de pelo menos 4, o elo entre fidelidade e CLV é o único que se mostra significativo. Trata-se, portanto, de um elo considerado consistentemente forte pelos indivíduos entrevistados.

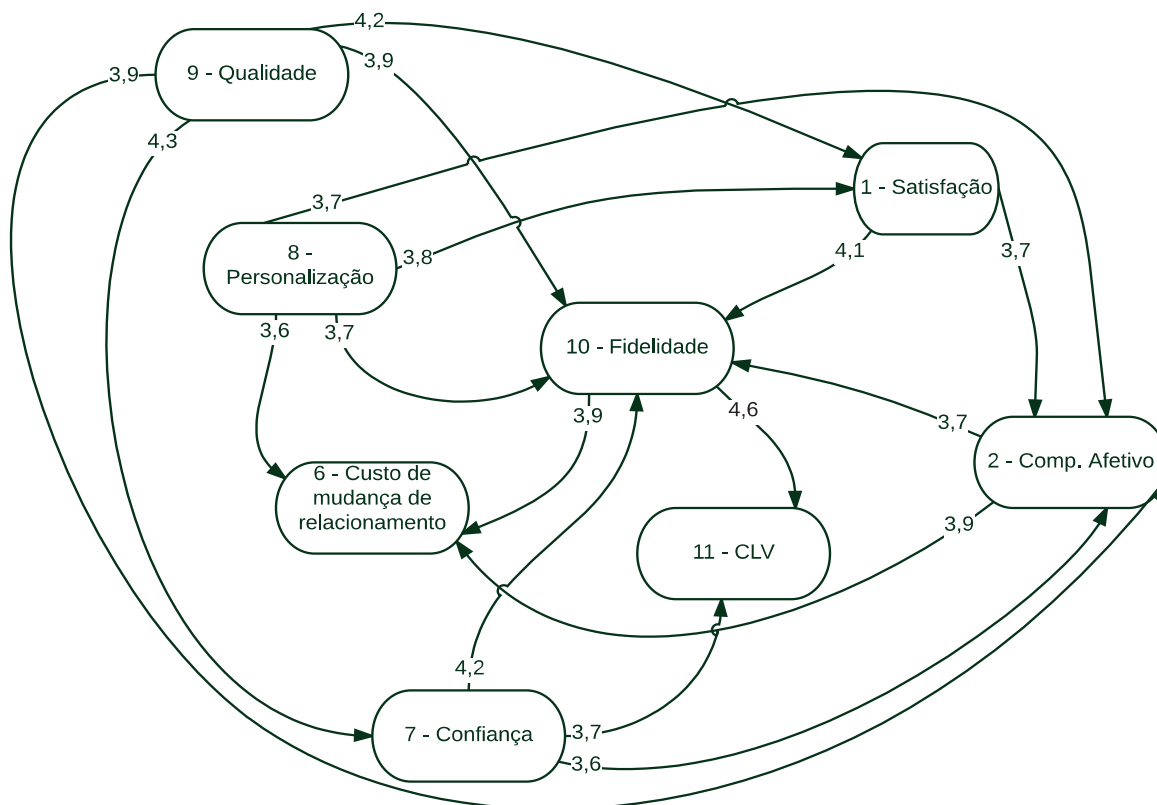


FIGURA 2 – Diagrama do mapa médio.

Isso confirma o que foi apontado pela metanálise feita a partir de diversos modelos da literatura, ou seja, a maior parte dos elementos de MR tem seu impacto em CLV intermediado pela fidelidade. Cinco elementos (excetuando-se a fidelidade) impactam direta ou indiretamente CLV com grande intensidade, e todos são, de alguma forma, mediados pela fidelidade. Desses cinco, três têm impacto em CLV apenas por meio da fidelidade (satisfação, comprometimento afetivo e personalização); um, a qualidade, tem impacto em CLV mediado pela fidelidade e pela confiança; e o quinto, a confiança, tem impacto direto e mediado pela fidelidade. Portanto, mostra-se bastante razoável a conjectura de que o processo de MR deve ser entendido por meio da sequência: elementos de MR → fidelidade → CLV apontada neste trabalho.

Em outro extremo, no início do processo, identifica-se que personalização e qualidade são variáveis exógenas, ou seja, não recebem impacto de nenhum outro elemento. Esse resultado é im-

portante, uma vez que são essas as duas variáveis que realmente estão sob decisão e controle da empresa. Todos os demais elementos (confiança, satisfação, fidelidade, CLV etc.) devem ser conquistados pela empresa. Qualidade e personalização são, portanto, os pontos de partida do processo de estreitamento da relação entre empresa e cliente. São também a personalização e a qualidade os nós que têm influência forte na maior quantidade de outros nós. Com relação especificamente à personalização, é interessante observar esse resultado, dado que, de acordo com Ball, Coelho & Vilares (2006), os efeitos da personalização são pouco pesquisados. Da mesma forma, na literatura pesquisada após 2006, poucos foram os modelos formais que de fato incluíam a personalização, destacando-se apenas Tong, Wong & Lui (2012).

Quanto aos nós menos relevantes, o modelo gerado mostra que o comprometimento calculativo e os custos de mudança (dos três tipos) não têm forte impacto em nenhum outro

constructo. Na realidade, comprometimento calculativo e custos de mudança de procedimento e financeiros não impactam nem são impactados fortemente por nenhum outro nó e foram, portanto, excluídos do modelo final. Isso mostra que, segundo o que se levantou aqui, esses elementos são menos importantes e devem ser menos focados na busca pelos resultados finais do relacionamento empresa-cliente.

É interessante notar que elementos positivos (como personalização, qualidade, satisfação) apresentam impacto bastante maior do que elementos de penalidade, como os custos de mudança e o comprometimento calculativo. Isso indica que, de acordo com os indivíduos pesquisados, benefícios ao cliente tendem a ter muito mais resultado do que penalidades. Isso não significa, é claro, que elementos de penalidade não tenham impacto sobre o CLV, mas sim que, em um esforço de priorização e alocação de recursos escassos, os impactos desse tipo de elementos serão menores.

Além de identificar como se dão a formação dos elementos finais de marketing de relacionamento, a análise do mapa médio também permite observar relações entre os elementos meio. Nesse sentido, pode-se observar que a satisfação é fortemente formada pela qualidade, como já amplamente apontado e discutido (Baptista, 2005; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Kristensen & Eskilden, 2012; Ranjbarian, Sanayei, Kaboli & Hadadian, 2012; Szymanski & Henard, 2001), e pela personalização. Ainda em relação à satisfação, este estudo validou o impacto direto de satisfação sobre a fidelidade, assim como apontado por Fornell et al. (1996) – Figura 1C –, Edvardsson et al. (2000) – Figura 1F –, Burnham, Frels e Mahajan (2003) – Figura 1G –, Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy (2004) – Figura 2I –, Baptista (2005) – Figura 2J –, Ball et al. (2006) – Figura 2M –, e Tong et al. (2012) – Figura 2P.

Como apontado na teoria (Fullerton, 2005; Jones, Reynolds, Mothersbaugh & Beatty, 2007), o comprometimento afetivo também foi aqui indicado como um antecedente da fidelidade (impacto 3,7). Quanto aos formadores, o comprometimento afetivo é fortemente formado pela

junção de personalização, qualidade, satisfação e confiança.

Já a confiança aparece como formadora direta da fidelidade, assim como apontado por Gabarino e Johnson (1999) e Ball et al. (2006) – Figura 1M, mas rejeitado por Baptista (2005) – Figura 2J e Brei e Rossi (2005) – Figura 2K. Confirma-se também a teoria comprometimento-confiança de Morgan & Hunt (1994), em que a confiança tem influência sobre o comprometimento. Mas destaca-se o impacto direto da confiança no CLV, o que não era apontado pela teoria pesquisada. Quanto aos seus formadores, no modelo aqui desenvolvido, o único elemento com forte impacto sobre a confiança é a qualidade, como apontado apenas pelo modelo de Baptista (2005) – Figura 2J.

Além do objetivo principal de analisar as relações entre os elementos de MR, poderia ser interessante também analisar se há algum tipo de diferença de pensamento entre indivíduos com diferentes características. A fim de explorar essa possibilidade, foi feita análise *cluster* dos mapas individuais de todos os 35 entrevistados. No entanto, não houve formação de grupos com padrões de comportamento diferentes. Na realidade, após a formação de dois pequenos grupos (o primeiro composto por oito respondentes; e o segundo, por três respondentes), que em seguida se unem, basicamente é adicionado um respondente por vez em um mesmo grande grupo. Assim, não há indícios, nesta pesquisa, para supor que o pensamento de acadêmicos, gestores e consultores seja díspar entre si, nem que indivíduos com experiência maior em mercado B2B ou B2C formem grupos de pensamentos distintos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo-se em vista os objetivos propostos nesta pesquisa, foram apresentados os conceitos de MR e seus principais elementos. Os elementos aqui considerados foram: satisfação, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, custo de mudança de procedimento, custo de mudança financeiro, custo de mudança de

relacionamento, confiança, personalização, qualidade, fidelidade e CLV, sendo este último encarado como o objetivo final das ações de relacionamento. Cada um desses elementos foi analisado à luz da teoria. Além disso, foram levantados modelos teóricos já existentes e testados que indicassem as relações entre os elementos pesquisados.

Com base nesse levantamento, foi desenvolvida uma lista final de constructos de MR. A fim de identificar as relações entre esses elementos, lançou-se mão do mapeamento cognitivo para buscar verificar como profissionais brasileiros grandemente envolvidos com a gestão do relacionamento com clientes enxergam as interações entre os fatores formados de fidelidade e, conseqüentemente, do objetivo final: CLV. Além dos mapas individuais que expressam como cada um dos pesquisados entende as relações entre os constructos, um mapa médio foi desenhado. Esse mapa médio apresenta a visão geral agrupada de todos os entrevistados e é por meio dele que se desenvolveram as análises.

Quanto aos principais resultados encontrados, em primeiro lugar destaca-se que CLV, considerado durante toda a pesquisa como o objetivo final da atividade de MR, confirmou-se como uma variável de saída do modelo. Isso significa que o método adotado nesta pesquisa validou a hipótese conceitual de que CLV deve ser entendido como o resultado final da atividade de MR.

Essa conclusão é importante, pois vem ao encontro do conceito central de que a atividade de MR não pode existir caso não traga retorno financeiro maior. Além disso, possibilitou a inserção de CLV nos modelos estruturais de relacionamento empresa-cliente. A inclusão de CLV no modelo estrutural desenvolvido nesta pesquisa é relevante, pois, mesmo sendo um conceito central, CLV não faz parte dos modelos estruturais identificados na revisão teórica desenvolvida.

As análises desenvolvidas permitiram compreender as interações entre os diversos elementos de MR e, em especial, como se dá a formação de seu elemento final: CLV. Em vez de analisar fórmulas para estimar CLV individual de cada cliente, como é o grande foco de estudos de

modelos de CLV desenvolvidos, este estudo buscou compreender os elementos de relacionamento que o formam. A identificação do mapa agregado e dos elementos com maior e menor peso sobre a formação de CLV pode ser útil para aprimorar o conhecimento sobre o tema e auxiliar gestores a melhor investirem seus esforços, a fim de otimizar resultados. Pode-se identificar, por exemplo, onde melhor investir para maximizar os resultados sobre CLV, ou indicadores de desempenho de elementos intermediários que podem prever variações futuras de CLV da base de clientes.

Ao mesmo tempo que este estudo foi capaz de apontar os resultados, ou elementos de saída, de MR, foi também capaz de identificar os principais elementos de entrada, ou de partida. Personalização e qualidade aparecem como elementos exógenos do modelo desenhado. Ou seja, mesmo se considerando impactos de pequena intensidade, personalização e qualidade são muito mais fortemente causadores de outros constructos do que conseqüências e, ao mesmo tempo, têm importante impacto sobre outros elementos do processo. Devem ser, portanto, esses dois elementos os pontos de partida de esforços de relacionamento com o cliente.

Algumas limitações, porém, precisam ser apontadas. A primeira delas diz respeito ao tipo de pesquisa e ao universo pesquisado. Foi, por meio do método utilizado, identificada apenas a forma como os especialistas do setor enxergam as inter-relações dos constructos pertinentes ao MR. Não foi possível, porém, avaliar se os consumidores de fato se comportam da forma como os especialistas apontam. Para isso, seria preciso levantar a opinião de consumidores. Esse tipo de verificação seria bastante rica para validar o modelo que foi aqui desenvolvido e é apontada como sugestão para estudos futuros.

A segunda limitação é ainda quanto à forma de coleta de dados. Conforme apontado por Markóczy (1994) e Ensslin & Montibeller (1999), mapas causais não podem ter a pretensão de ser uma representação perfeita da realidade, nem mesmo uma representação perfeita do modelo mental dos entrevistados. Os mapas

identificam aquilo que dado entrevistado foi capaz de acessar em um encontro de pesquisa. É possível que outro entrevistador, pesquisando o mesmo indivíduo em outro momento, construa um mapa causal diferente. Os mapas causais devem trazer a representação, o mais próximo possível, daquilo que o entrevistado acredita e pode expressar no momento de pesquisa.

Por fim, a terceira limitação que se entende importante destacar diz respeito às variáveis em análise. Foram analisados apenas os constructos referentes à atividade de MR e que poderiam, de alguma forma, influenciar em seus resultados. Existe, no entanto, uma série de outros elementos exógenos que podem intensificar o impacto desses elementos. Podem-se citar como exemplos de variáveis exógenas que não foram trabalhadas: envolvimento do cliente com a compra, quantidade de compras anteriores (Johnson, Sivadas & Gabarino, 2008) e o grau de competitividade do mercado (Lee, Lee & Feick, 2001).

REFERÊNCIAS

- Andersen, D., & Richardson, G. (1997). Scripts for group model building. *System Dynamics Review*, 13(4), 107-129.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272-1293.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 391-403.
- Baptista, P. P. (2005) *Lealdade do consumidor e os seus antecedentes: Um estudo aplicado ao setor varejista na internet* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bastos, A. V. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: Explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 7, 65-77.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bouzdine-Chameeva, T. (2005). Ancom- 2: A support tool for collective decisions based on causal mapping. *Cahier de Recherche Cerebrum: Centre de Recherche de Bordeaux Ecole de Management*, 5(87).
- Bouzdine-Chameeva, T. (2007). The Ancom-2 solution to support knowledge work. *International Business Management*, 1(2), 12-19.
- Bouzdine-Chameeva, T., Durrieu, F., & Mandják, T. (2001) Application of causal mapping methodology to measure business relationship value. *Euro-Gdss Annual Worksho*, La Rochelle, França.
- Brei, V. A., & Rossi, C. A. V. (2005). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: Um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 145-168.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Caruana, A. (2004). The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 256-268.
- Clarkson, G. P., & Hodgkinson, G. P. (2005). Introducing Cognizer™: A comprehensive computer package for the elicitation and analysis

- of cause maps. *Organizational Research Methods*, 8(3), 317-341.
- Crescitelli, E., & Figueiredo, J. (2010). *Uso de diagramas causais na construção de um modelo de brand equity*. Florianópolis/SC: EMA.
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, 36(1), 1-13.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.
- Ensslin, L., & Montibeller, N. (1999). *Inferência causal em mapas cognitivos*. Rio de Janeiro: ENEGEP.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372-1388.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Goldberg, J. (1996). *The distrat/askmap suite of programs for cause map analysis A user's guide*. Unpublished manuscript. United Kingdom: Cranfield University Computer Centre. Recuperado de goldmark.org/jeff/programs/distrat/software/drdoclet.ps.gz
- Gordon, I. H. (1998). *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feed them forever*. Toronto: John Wiley & Sons Canada.
- Groesser, S. N., & Bruppacher, S. (2007, July). Decisions in the Construction Planning Process: Development of a Dynamic Model about Individual's Energy Efficiency Intention over Time. *Proceedings of the International Conference of the System Dynamics Society*, Boston, USA, 25.
- Gronroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Jacoby, B., & Chestnut, R. (1978) *Brand Loyalty: Measurement and management*. New York: John Wiley & Sons.
- Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34-46.
- Johnson, M. S., Sivadas, E., & Garbarino, E. (2008). Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: An investigation of directions of influence. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 353-362.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4), 335-355.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2012). The relationship between SERVQUAL, national customer satisfaction indices, and consumer sentiment. *The Quality Management Journal*, 19(2), 47.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lejeune, M. A. (2001). Measuring the impact of data mining on churn management. *Internet Research*, 11(5), 375-387.

Markóczy, L. A. (1994). *Barriers to shared belief: The role of strategic interest, managerial characteristics and organisational factors* (Doctoral dissertation). The University of Cambridge, Cambridge, United Kingdom.

Markóczy, L. A., & Goldberg, J. (1995). A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of management*, 21(2), 305-333.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mckenna, R. (1992) *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63(1), 33-44.

Peppers, D., & Rogers, M. (2005) *Retorno sobre clientes: Um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 11-25.

Pidd, M. (2001). *Modelagem empresarial: Ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Bookman.

Portal Mundo do Marketing. (2013). *Conheça a visão e praticas de marketing de relacionamento no Brasil*. Recuperado de <http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/relacionamento/27530/conheca-a-visao-e-praticas-de-marketing-de-relacionamento-no-brasil.html>

Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333-348.

Ranjbarian, B., Sanayei, A., Kaboli, M. R., & Hadadian, A. (2012). An analysis of brand image, perceived quality, customer satisfaction and repurchase intention in Iranian department stores. *International Journal of Business and Management*, 7(6), 40-48.

Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2001). *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman.

Ryals, L. J., & Knox, S. (2005). Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 456-472.

Scavarda, A. J. R. R. (2004). *Metodologia evocativa para mapeamento causal e sua perspectiva na gerência de operações com aplicações via internet em gestão da cadeia de suprimento e administração de serviços* (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro-PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Scavarda, A., Bouzdin-Chameeva, T., Goldstein, S., Hays, J., & Hill, A. (2004, April). A review of the causal mapping practice and research literature. *Proceedings of the Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference*, Cancun, Mexico.

Scavarda, A. J., Bouzdine-Chameeva, T., Goldstein, S. M., Hays, J. M., & Hill, A. V. (2005). A methodology for constructing collective causal maps. *Decision Sciences*, 37(2), 263-283.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. Predictability and personalization in the service encounter. *Journal Of Marketing*, 51(02), 86-96.

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.

Tong, C., Wong, S. K. S., & Lui, K. P. H. (2012). The influences of service personalization, customer satisfaction and switching costs on e-loyalty. *International Journal of Economics and Finance*, 4(3), 105-114.

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: Aftermarketing*. São Paulo: Atlas.

Vesonen, J. (2007). What is personalization? A conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 409-418.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.