

"Customer Relationship Management e a sua importância no setor hoteleiro"

Mariana Cristina Melo Inácio Marques
Doutoranda em Ciências da Comunicação
mail@marianamarques.com
CICANT / Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias
Orientador: Professor Doutor Eduardo
Moraes Sarmiento

Resumo

O trabalho proposto insere-se no tema da comunicação e marketing relacional, na medida em que tem como objetivo discutir e estudar o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) no âmbito do marketing relacional ou *one-to-one*, com aplicação na hotelaria. De facto, num mercado bastante concorrencial e no qual a tecnologia assume cada vez mais importância, será primordial que as empresas percebam a importância desta ferramenta na fidelização de clientes.

O CRM pode ser entendido como uma ferramenta ao serviço do marketing relacional, na medida em que este tipo de marketing se assume como uma forma de, a longo-prazo, atrair novos consumidores, sem no entanto descurar da satisfação dos já existentes, através de uma relação de proximidade com os mesmos. Na verdade, o CRM acaba por assumir-se como um meio tecnológico através do qual a empresa conhece com algum pormenor o seu cliente e que, por isso, consegue estabelecer com ele uma relação de maior proximidade e oferecer-lhe um produto diferenciado, que vá ao encontro das suas necessidades, gostos e expectativas. Trata-se de um conceito relativamente recente, mas que demonstra ser cada vez mais importante no âmbito das políticas de fidelização e diferenciação, aumentando a vantagem competitiva das empresas.

Na atividade turística, sobretudo na hotelaria, a aplicação do CRM assume-se como fundamental e exigindo uma relação estreita com o seu cliente. O setor hoteleiro poderá ser mais assertivo nas suas ofertas e estratégias de fidelização de clientes se souber utilizar esta ferramenta. A sua aplicabilidade à hotelaria prende-se com o facto de este ser um setor no qual é fundamental a relação com o cliente. Deve salientar-se que a gestão da relação com os clientes sempre existiu nesta área de negócio, muito embora fosse feita de uma outra forma que não a informática. Contudo, não se poder deixar de reconhecer a importância das novas tecnologias na otimização dos processos de gestão, tornando os mesmos

mais assertivos e rápidos. No entanto, deve salientar-se que implementar uma estratégia de CRM em alguns hotéis pode não ser fácil, na medida em que implica uma coordenação de esforços e a existência de alguns recursos, com especial destaque para os financeiros e humanos. Na verdade, implica a compra e manutenção de um sistema informático que permita fazer a recolha e tratamento de dados sobre o cliente e é fundamental que todos os colaboradores estejam devidamente sensibilizados para a importância de estarem atentos ao cliente e de registarem o máximo de informações sobre o mesmo. Sem a atenção de todos os colaboradores, mesmo os que não estão a trabalhar na área do marketing, de nada servirá ter um sistema de CRM instalado no computador.

Palavras-chave: *marketing relacional, CRM, fidelização do cliente*

Introdução

Este artigo tem como principal objetivo analisar e refletir sobre a importância e o potencial do CRM (*Customer Relationship Management*) no âmbito do marketing relacional ou *one-to-one* na hotelaria. Neste contexto, em termos de metodologia, iremos apresentar uma cuidadosa reflexão teórica a partir de um processo qualitativo sobre os modelos existentes e analisar os seus efeitos em termos da procura de uma fidelização de clientes.

1. Marketing Relacional

Neste primeiro ponto do artigo será apresentada uma breve revisão bibliográfica acerca do conceito de marketing relacional dado que é este o contexto onde se insere e opera o CRM.

Pode dizer-se de uma forma genérica que as novas tecnologias da comunicação vieram potenciar o desenvolvimento de experiências *one-to-one* procurando garantir que o consumidor se sente único e especial. O marketing relacional assume por isso, uma importante forma de a longo prazo, não só atrair novos clientes mas sobretudo de manter satisfeitos os já existentes o que pressupõe a manutenção de mantendo uma relação de alguma proximidade com os mesmos. (Sigala, 2005)

Em termos históricos, a perspetiva relacional do marketing começou a ser discutida na literatura durante os anos 90. Contudo, esta forma de marketing começou a ser utilizada por volta dos anos 70, sobretudo no que diz respeito à pesquisa e prática do marketing. De facto, nesta altura começam a surgir os primeiros estudos sobre a relação cliente-empresa. Esta nova perspetiva fez com que a inicial estrutura do marketing tivesse que sofrer algumas adaptações, uma vez que o objetivo não é tanto

angariar novos clientes para um determinado produto e levar ao consumo do mesmo, mas passa sobretudo por manter o cliente fiel ao produto e/ou marca. Assim, já não é fazer marketing de massas (um marketing para todos), mas sim pensar formas de fazer marketing individual, ou seja, específico e personalizado de acordo com o cliente. Contudo, os 4 P's (*product, price, placement e promotion*) do marketing continuam a fazer sentido e deverão continuar a ser devidamente trabalhados e otimizados. (Grönroos, 1999)

O marketing relacional tem como um dos seus objetivos primordiais trabalhar a quantidade, frequência e qualidade da comunicação entre a empresa e o cliente. Obviamente que esta comunicação tenciona levar a empresa a lucrar, mas tem que haver um cuidado acrescido com a mensagem que se transmite quando, por exemplo, se comunica preços e descontos, pois os aspetos relacionados com a parte monetária podem ter um impacto negativo no cliente, consoante a mensagem que o acompanha. Por isso mesmo, um dos aspetos fundamentais do marketing relacional deve passar por compreender os seus clientes no que diz respeito à sua necessidade de relacionamento com a empresa. Apesar disso, há clientes que não querem ser, ou não têm necessidade de ser frequentemente contactados pela empresa e se a mesma não reconhecer isso, o cliente pode inclusivamente cortar relações com a empresa. Este trabalho de marketing relacional trata-se, portanto, de um meio que pode ser eficaz mas que necessita de muito cuidado e atenção por parte da empresa. O conceito de marketing relacional pressupõe que haja benefícios para ambas as partes, nem que para uma delas o único benefício seja de nível social. (Palmatier, 2008)

O marketing relacional servirá também, a longo-prazo para melhorar a produtividade das empresas, tornando-as mais eficazes e eficientes. Contudo, tudo isso dependerá sempre da forma como as empresas constroem e mantêm a sua relação com o cliente, sempre tendo em mente que é mais caro conseguir atrair um novo cliente do que manter os que já existem. As novas tecnologias acabam por permitir que os esforços de marketing relacional sejam mais rentáveis e tornam este tipo de marketing uma tendência futura. De facto, as novas tecnologias podem aumentar e melhorar a relação cliente-empresa, ao permitirem novas e modernas formas da empresa comunicar com o cliente e vice-versa. (Sheth e Parvatiyar, 1995)

Para Hennig-Thurau e Klee (1997) toda a relação entre consumidor e a empresa vai depender do nível de satisfação que o mesmo tem face ao serviço

prestado. Daí advém a importância de manter o cliente sempre satisfeito e por isso é importante garantir um relacionamento de qualidade.

Neste sentido, Shwu-Ing Wu e Pei-Chi Li (2011) estipulam três aspetos principais que servirão para avaliar a força desta relação consumidor-empresa. Segundo estes autores, a confiança, a satisfação e o compromisso do consumidor constituem fatores estratégicos para avaliar o (in)sucesso do marketing relacional de uma determinada empresa. A confiança significa que o consumidor acredita no que a empresa lhe quer vender, o que muitas vezes tem a ver com os princípios de integridade e honestidade presentes na mente do consumidor. A satisfação do consumidor está relacionada com a satisfação face ao produto/serviço que adquiriu, mas também com a satisfação resultante de toda a experiência que uma empresa lhe proporciona quando comparada com empresas concorrentes. Por fim, o objetivo final do marketing relacional pode ser entendido como o compromisso. Isto pressupõe não só que o consumidor compre, mas que mantenha a fidelização, o que exige que o próprio consumidor deve sentir necessidade ou vontade de continuar a manter uma relação com uma marca.

O marketing relacional assume-se, assim, como uma ferramenta que poderá ajudar as empresas a conseguir garantir a lealdade do consumidor fazendo com que volte a comprar, gaste mais dinheiro e, em última instância, acabe por trazer novos clientes através do *word-of-mouth*, ou seja, passando a palavra e falando positivamente da empresa. (Jang, Hu e Bai, 2006)

Child, Dennis, Gokey, McGuire, Sherman e Singer (1995) referem que há alguns anos se desenvolviam boas e consistentes relações com clientes, sendo que os empresários conheciam devidamente cada cliente, percebiam o que cada um queria e respondiam às suas necessidades através de um serviço personalizado. Contudo, isto numa época em que não havia ainda muito desenvolvimento tecnológico fazia com que os custos fossem altíssimos. Com o desenvolvimento da tecnologia, o consumidor ficou mais informado, procurando mais produtos a um preço mais baixo. Esta situação torna mais difícil manter o cliente fiel. No entanto, as mesmas tecnologias que tornaram o consumidor mais informado, também podem ajudar as empresas a recolher mais e melhores dados acerca dos seus clientes, conseguindo portanto, oferecer mais rápida e eficazmente um produto que lhe interesse a um preço que o mesmo esteja disposto a pagar. Assim, com o desenvolvimento das Tecnologias da Comunicação os gestores conseguem recolher novas

informações acerca dos seus clientes, de uma forma rápida e sem grandes custos.

1. CRM

Neste segundo ponto será discutido o conceito de CRM na perspectiva de vários autores, dando-se enfoque à sua importância e refletindo sobre que condições são necessárias para implementar e otimizar um sistema de CRM.

O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) surge como um corolário do desenvolvimento das ferramentas do marketing relacional. Desta forma, atendendo aos objetivos do marketing relacional, o CRM acaba por constituir um meio através do qual se consegue identificar as necessidades individuais do cliente e para as quais se irá posteriormente desenvolver uma oferta personalizada ao nível do produto ou serviço, que permitirá precisamente colmatar essa necessidade. (Sigala, 2005)

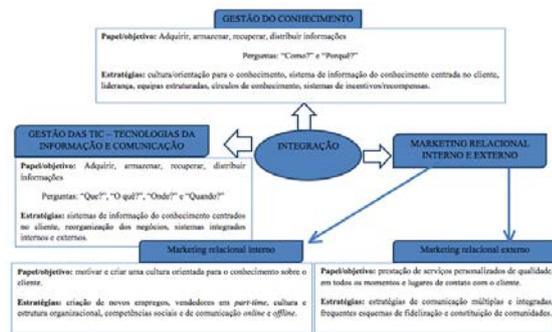
Neste contexto, esta ferramenta assume-se hoje como uma estratégia de negócio indispensável para as empresas que operam no mercado global. Deve salientar-se que o CRM acaba por ser uma consequência do desenvolvimento das novas tecnologias e reflete a sua importância no que diz respeito ao processamento de dados, nomeadamente através de construção da uma base de dados com informações relativas a cada cliente individual. Desta forma, o CRM permitirá utilizar e otimizar essas informações, com o objetivo de ir ao encontro do cliente e conhecê-lo devidamente. As bases de dados deverão conter informações de carácter demográfico, psicográfico e comportamental, mas também acrescentar informações acerca do comportamento de compra tal como a frequência e alturas em que mais se compra o produto ou se usufrui de um determinado serviço. (Ivanovic, Mikinac e Perman, 2011)

De acordo com Mohammed e Rashid (2012), o CRM pode ser visto como uma forma de aumentar a vantagem competitiva das empresas, conseguindo com isso melhorar a performance da mesma, ao mesmo tempo que gere mais de perto a sua relação com o consumidor. Estes autores sublinham também a importância da utilização dos recursos internos da empresa para uma melhor otimização do CRM.

Na sequência desta ideia, a autora Sigala (2005) também reforça a importância de uma boa utilização dos recursos internos para que a implementação de um sistema de CRM tenha sucesso. Neste contexto, a autora defende que o CRM depende em parte das

atitudes de todos os colaboradores, independentemente de pertencerem ou não ao departamento de marketing. Assim sendo, a autora afirma que em primeiro lugar qualquer empresa deverá ter o cuidado de envolver os seus colaboradores, motivando-os e criando neles o compromisso de estarem atentos ao cliente e suas necessidades, sendo que para isso precisam de estar dotados de determinadas competências sociais, sobretudo ao nível da comunicação identificação de personalidades. No seguimento destes factos, a autora criou um modelo integrado de CRM no qual define a importância do esforço conjunto de três áreas: gestão do conhecimento (KM), tecnologias da informação e comunicação (ICT) e marketing relacional (nas suas vertentes interna e externa), como se pode observar na seguinte figura:

Figura 1: Sistema Integrado de CRM

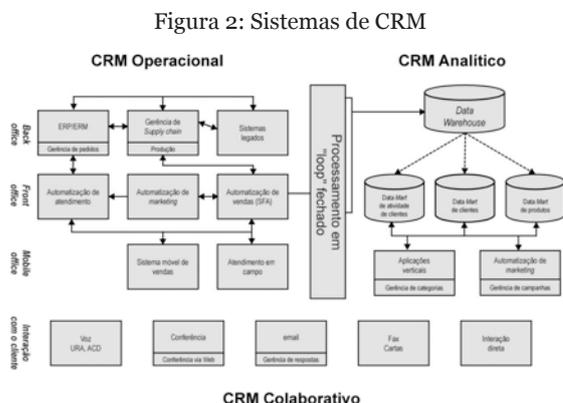


Fonte: Adaptado de Sigala (2005)

Neste modelo estão presentes as funções atribuídas a cada uma das áreas no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do CRM bem como as estratégias e mudanças necessárias para atingir objetivos.

Kellen (2002) assume que o desenvolvimento de uma boa estratégia de CRM implica que a empresa esteja focada no ciclo de vida do cliente e não no ciclo de vida dos produtos. Assim sendo, o cliente deverá ser visto como parte integrante da empresa e o CRM será uma forma fácil de chegar aos mesmos. Na verdade, o CRM segundo este autor é uma estratégia de negócio que tem como principal objetivo desenvolver uma relação duradoura com o cliente, ao mesmo tempo que, com isso consegue obter lucro. De acordo com este autor, as tecnologias da CRM permitem que se faça uma melhor gestão de como as informações são veiculadas ao consumidor, pois permitem perceber qual a forma mais assertiva de abordar o cliente. Kellen refere também que as ferramentas de CRM permitem perceber, não só o comportamento do consumidor mas também o desempenho do *website*, da marca, do marketing, da força de vendas e dos serviços, entre outros aspetos.

Importa também referir que o CRM tem três sistemas, a saber: o CRM operacional, analítico e colaborativo, como se pode analisar na figura seguinte (Peppers and Rogers Group, 2004):



Fonte: Peppers and Rogers Group (2004); p. 70

No que diz respeito ao CRM operacional, o mesmo tem como objetivo encontrar canais de relacionamento diretos com os clientes, nomeadamente através de automatização de ferramentas como *call-centers*, *mail* direto, *website*, entre outros que se situam ao nível do *front-office*.

Quanto ao CRM analítico, este permite perceber melhor o cliente através do tratamento das informações obtidas pelo CRM operacional, com o objetivo de planear estratégias para conseguir negócio. No fundo, o CRM analítico faz um aproveitamento das informações conseguidas acerca do cliente, com o intuito de delinear estratégias eficazes.

Por fim, o CRM colaborativo tem como foco principal a satisfação do cliente e em conseguir valor para o mesmo, preparando os canais através dos quais se irá contactar o cliente. Basicamente é o contato propriamente dito que surge como resultado da conjugação do CRM operacional e do analítico.

Embora o conceito de CRM esteja bastante ligado ao termo tecnologia da informação, a verdade é que tal facto não basta para que uma empresa consiga implementar de forma assertiva uma estratégia de CRM. De facto, por vezes ocorrem falhas aquando da implementação do CRM por se pensar que a única mudança necessária tem a ver com tecnologia. Além da tecnologia tem que haver mudanças nos procedimentos e políticas de atuação da empresa, são necessárias pessoas qualificadas e profissionais e a empresa tem que estar ciente que precisa de procurar constantemente novos canais de contacto com o cliente. Como se pode verificar, não é apenas a tecnologia que faz uma boa estratégia de

CRM, sendo que as pessoas e a cultura organizacional também assumem uma importância acrescida neste contexto. (Catalyst, 2001)

1. CRM na atividade turística e hoteleira

Neste último ponto será abordada a questão da aplicação das tecnologias de CRM à atividade turística e hoteleira. Deve desde já salientar-se que a gestão da relação com o cliente sempre existiu na área da hotelaria, muito embora esta gestão fosse feita de uma outra forma que não com recurso à informática. Contudo, não se pode deixar de reconhecer a importância das novas tecnologias na otimização dos processos de gestão do relacionamento hotel-cliente.

Quando falamos de hotel não podemos esquecer que é inevitável haver uma relação com o cliente. Desta forma, o CRM assume-se neste contexto como um fator importantíssimo na manutenção desta relação e que se for bem gerida se poderá traduzir em lucros para o hotel. Além disso, a competitividade na atividade hoteleira é cada vez maior o que pressupõe que os hotéis tenham de encontrar formas alternativas de melhorar os seus serviços e o seu desempenho para conseguir captar novos clientes. Contudo, é importante salientar que será mais rentável manter os atuais clientes, uma vez que captar novos clientes custa cinco vezes mais do que manter os atuais. É neste ponto que o CRM tem um elevado potencial e que poderá contribuir para o sucesso das empresas. (Wu e Li, 2011)

As novas tecnologias da comunicação têm uma importância considerável no conhecimento e comportamento do turista, uma vez que acabam por lhes dar mais poder no que diz respeito às suas escolhas. De facto, o turista que utiliza as novas tecnologias da comunicação para planear e mesmo reservar as suas viagens pode ser considerado um turista mais conhecedor do mercado. Trata-se, portanto de um turista que compara opções e preços, sendo mais sensível a este último fator. Estas novas tecnologias tornaram também o mercado mais competitivo tornando mais difícil a satisfação do consumidor que é cada vez mais informado e, por isso mesmo, mais exigente com o serviço. (Sigala, 2005)

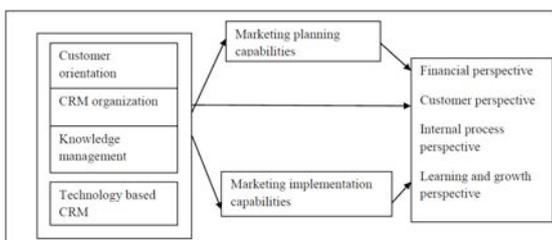
De acordo com o estudo feito por Ivanovic, Mikinac e Perman (2011), a utilização do CRM é proporcional à dimensão do hotel. Por outras palavras, quanto maior for o hotel, maior a probabilidade de utilização do CRM. No mesmo estudo, os autores concluíram que nos pequenos hotéis o CRM não é utilizado no total das suas potencialidades, centrando-se apenas em manter atualizadas as informações sobre

os clientes já existentes. Os autores referem, também que, tal como em qualquer empresa, o processo de implementação de CRM num hotel pode falhar, e para tal apresenta, três grandes motivos:

- (i) **Estratégia incorretamente definida:** acontece quando não se define corretamente a estratégia junto de todos os funcionários e quando não se tem em atenção as tendências atuais do setor hoteleiro. Muitas vezes também há falhas porque, na estratégia não se definem formas de avaliação e controlo.
- (ii) **Implementação incorreta:** ocorre quando se pensa que basta ter um bom *software*, sem contudo se fazer um esforço em analisar o turista, não sendo por isso feito o esforço necessário para otimizar o dito *software*.
- (iii) **Formação inadequada dos funcionários:** para que o processo seja devidamente otimizado, importa envolver todos os colaboradores, sobretudo os que têm contato direto com os hóspedes, de forma a estarem sensibilizados para a máxima recolha de informações acerca dos mesmos.

Mohammed e Rashid (2012) propuseram um modelo conceptual que esquematiza a influência das dimensões do CRM no desempenho dos hotéis.

Figura 3: Modelo conceptual da influência das dimensões do CRM no desempenho dos hotéis



Fonte: Mohammed e Rashid, 2012, p. 225

As quatro dimensões de CRM identificadas pelos autores são:

- (i) Orientação para o consumidor
- (ii) Organização
- (iii) Gestão do conhecimento
- (iv) Tecnologia do CRM

Basicamente, o que os autores pretendem demonstrar com este modelo é que o desempenho de um hotel vai sempre depender da utilização que dão aos

recursos de que dispõem, salientando que um hotel tem um melhor desempenho, quanto melhor souber utilizar os seus recursos face aos seus concorrentes.

Os autores Cosic e Djuric (2010) estudaram a importância deste conceito de marketing relacional aplicado ao setor hoteleiro. Assim, num hotel o marketing relacional deverá ser trabalhado em vários níveis, atendendo a que o setor possui um elevado nível de interações. Entre as relações que um hotel desenvolve, os autores salientam os operadores turísticos, as companhias aéreas, as agências de viagem, as agências governamentais, os restaurantes, os fornecedores, as empresas de transportes, os bancos, os advogados, as agências de marketing e até mesmo os próprios funcionários. Os autores reforçam ainda a ideia de que o marketing relacional aplicado aos hotéis está intimamente ligado com a construção da lealdade à marca, ou seja, se conseguirem utilizar ferramentas de marketing relacional (das quais o CRM faz parte), o hotel conseguirá manter os clientes fiéis. Contudo, é necessário que se faça um bom uso das informações recolhidas, sendo fundamental que o hotel consiga aceder às informações relacionadas com o tipo de consumidor e não apenas aos dados pessoais do cliente. Mais concretamente, importa identificar os detalhes das últimas estadias, o que inclui saber-se por exemplo quais as preferências do cliente no que diz respeito ao alojamento. Estas informações serão úteis para conseguir personalizar ofertas específicas para o cliente, ofertas essas que vão ao encontro das suas características, hábitos, gostos e necessidades. Salientam, também que não basta fazer promessas aos clientes. De facto, desenvolver e manter relações com os hóspedes implica atuação em três momentos, no que diz respeito à transação:

- (i) **Antes:** são feitas promessas, no sentido de estabelecer uma relação com o potencial cliente;
- (ii) **Durante:** são cumpridas as promessas para construir uma relação
- (iii) **Depois:** oferecem-se novas promessas, depois de cumpridas as anteriores, no sentido de satisfazer o cliente e tentando mantê-lo fiel

Os autores relembram que é importante cumprir sempre as promessas feitas ao cliente e dar-lhes o melhor serviço possível, correspondendo às suas expectativas, uma vez que um cliente satisfeito poderá falar bem do serviço a outras pessoas (*word-of-mouth*) e poder-se-ão tornar consumidores ativos.

Conclusão

Neste artigo verificou-se como o conceito de *Customer Relationship Management* se enquadra numa perspetiva do marketing relacional e como pode ser fundamental na área da hotelaria.

Apesar de existirem várias definições do conceito, todas elas referem a importância acrescida da correta gestão da relação das empresas com os seus clientes. De facto, todos os autores que abordaram o conceito de CRM salientam que esta é uma ferramenta fundamental para as empresas responderem de forma mais assertiva ao que o seu cliente deseja, permitindo conhecê-lo com mais pormenor, sobretudo num mercado global e extremamente competitivo como o que existe atualmente.

No âmbito da hotelaria, concluiu-se que esta ferramenta, quando bem desenvolvida e utilizada, pode dar um importante contributo para a satisfação do cliente. Um ponto comum a todos os autores estudados é que defendem que, para se tirar partido de todas as potencialidades desta ferramenta, há que envolver no processo todos os colaboradores do hotel, criando assim um sistema integrado de CRM. Por outras palavras, os hotéis devem estimular os seus colaboradores a estar atentos ao cliente, registando, sempre que possível, quais os seus gostos, necessidades, reclamações e outros aspetos que à primeira vista podem parecer insignificantes, mas que podem ajudar a que a se conheça melhor o seu cliente e se lhe ofereça um serviço que vá realmente ao encontro do que o mesmo deseja naquele momento, ou seja, oferecendo um serviço personalizado.

Por fim, deve salientar-se que no âmbito da hotelaria, sempre houve a preocupação de uma correta gestão da relação com o cliente, tendo em conta que o cliente desempenha uma peça fundamental para o sucesso e lucro de um hotel. É neste contexto que o aparecimento das novas tecnologias vieram permitir a gestão de forma mais rápida e eficaz de toda a informação existente e permitindo consequentemente conhecer melhor o cliente e os seus gostos.

Bibliografia:

Cosic, M. & Djuric, M. (2010); "Relationship marketing in the tourists services sector"; *UTMS Journal of Economics*, vol. 1, no. 1; pp. 53-60

Ivanovic, S.; Mikinac, K. & Perman, L. (2011); "CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market"; *UTMS Journal of Economics*, 2; 1; pp. 59-68

Jang, S.; Hu, C. & Bai, B. (2006), "A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance", *Journal of Tourism and Hospitality*

Research, vol 6, no 4, pp. 241-250

Mohammed, A. & Rashid, B. (2012); "Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance", *International Review of Management and Marketing*; vol. 2; no. 4; pp. 220-230

Sigala, M. (2005); "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications"; *International Journal of Hospitality Management*, 24, pp. 391-413

Thureau, H. & Klee, A. (1997), "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels: a critical reassessment and model development; in Wu, S. & Li, P. (2011); The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences"; *International Journal of Hospitality Management*; 30; pp. 262-271

Wu, S. & Li, P. (2011); "The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences"; *International Journal of Hospitality Management*; 30; pp. 262-271

Webgrafia:

Catalyst (2001); *The Catalyst CRM methodology – an overview developed by Catalyst*; disponível em http://www.idi.ntnu.no/emner/tdd4730/pdf/e-handel/CRM_metode.pdf, acedido em 22 de fevereiro de 2013

Child, P.; Dennis, R.; Gokey, T.; McGuire, T.; Sherman, M. & Singer, M. (1995); *Can Marketing regain the personal touch?*, disponível em <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=95>, acedido em 22 de fevereiro de 2013

Grönroos, C. (1999); *Relationship Marketing: challenges for the organization*; disponível em http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/722g60/gruppennas_artiklar_och_presentationer/1.173451/Grnroos-challengesfortheorganization.pdf, acedido em 9 de fevereiro de 2013

Kellen, V. (2002); *CRM measurement frameworks*, disponível em http://www.kellen.net/crm_mf.pdf, acedido em 22 de fevereiro de 2013

Palmatier, R. (2008); *Relationship Marketing*; disponível em http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/MSI_RM.Book.pdf, acedido em 9 de fevereiro de 2013

Peppers and Rogers Group (2004), *CRM Series: Marketing 1 to 1*; disponível em <http://www.mettodo.com.br/ebooks/Marketing%201to1.pdf>, acedido em 22 de fevereiro de 2013

Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995); *Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences*; disponível em <http://www.parvatiyar.net/articles/jour5.pdf>, acedido em 9 de fevereiro de 2013