

# COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ESTÁ IMPULSIONANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Ms. Alex Caiel, Ms Luis Chamorro  
Esp. Bruno Lucena Cardoso da Silva (FAMAQUI)  
brunolucena20@hotmail.com

## **Resumo:**

Os avanços do capitalismo mundial na última década lançaram as empresas em uma disputa por qualidade em âmbito mundial, criando um contexto onde a satisfação do consumidor tornou-se de suma importância. Hoje os consumidores têm mais poder decisivo em mãos, o que faz com que as empresas tenham que se esforçar mais para conseguir destaque. A multiplicação das pesquisas nesta área demonstrou como a satisfação, e também a insatisfação, podem afetar o desenvolvimento e crescimento das empresas, levando-as a perdas de resultados. Por outro lado, a satisfação do cliente também pode levar o cliente a fidelizar-se, melhorando suas relações com a empresa. Este trabalho visa fazer um breve retrospecto sobre a transformação digital e seus impactos na experiência do cliente, mostrando o atual estado das pesquisas.

**Palavras chave:** Transformação Digital, Clientes e Experiência dos Clientes.

## **Title of the article in English**

## **Abstract**

The advances of world capitalism in the last decade have launched companies into a world-wide competition for quality, creating a context where consumer satisfaction has become paramount. Today, consumers have more decisive power in their hands, which means that companies have to work harder to get their bearings. The multiplication of research in this area has demonstrated how satisfaction, and also dissatisfaction, can affect the development and growth of companies, leading to loss of results. On the other hand, customer satisfaction can also lead to customer loyalty, improving relationships with the company. This work aims to make a brief retrospect on the digital transformation and its impact on the customer experience, showing the current state of the research.

**Key-words:** Digital Transformation, Customers and Customer Experience.

## **1. INTRODUÇÃO**

A transformação digital está forçando as empresas, a mudar seus modelos de negócios e se adaptar ao novo mercado. Na maioria das vezes, não são as empresas que estão impulsionando essa mudança. Em vez disso, essa mudança está sendo conduzida

pelo cliente devido às transformações de um mundo globalizado e tecnologicamente conectado que busca novidade no mercado.

Hoje, os clientes esperam relevância em relação ao que estão fazendo a qualquer momento, em qualquer lugar, no formato e no dispositivo de sua escolha. As empresas de hoje precisam mudar seu foco, das tradicionais estratégias off-line para estratégias digitais mais modernas, com o objetivo de melhorar a experiência do seu cliente. A fim de acompanhar esse novo tipo de cliente, as empresas precisam acompanhar e definir estratégias que permitam adotar uma tecnologia que tenha a intenção de oferecer uma experiência surpreendente ao cliente.

Segundo SEYBOLD (2000), as empresas que pretendem desenvolver negócios on-line devem concentrar seus esforços de marketing em focar os clientes certos e dominar sua experiência para poder ajudá-los no seu trabalho, fornecendo um serviço personalizado. A partir desse estágio, as empresas devem agilizar os processos de negócios que influenciam o cliente e, ainda, não apenas permitir como também estimular os clientes a se ajudarem entre si, fomentando a formação de comunidades virtuais com objetivos comuns.

Para implementar a transformação digital, os empreendedores de uma empresa, precisam entender o que ela implica em termos de necessidades e definir quem é o novo consumidor digital. Precisar saber como usar a tecnologia e os dados, a fim de fornecer aos clientes uma melhor experiência.

Assim, a tecnologia aproxima empresas e clientes, pois rompe barreiras e diminui obstáculos na comunicação. Mas ela não se limita a isso, uma vez que oferece experiências de valor, elevando a qualidade dessa relação comercial, gerando um novo processo em que o cliente espera produtos de primeira linha no mercado.

## **2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A transformação digital é a integração da tecnologia digital em todas as áreas de um negócio, resultando em mudanças fundamentais na forma como uma empresa opera e no valor que ela oferece aos seus clientes.

Conceitos tradicionalistas precisam ser rompidos e o ambiente interno juntamente com seus colaboradores necessitam passar por uma reestruturação buscando a adaptação de seus pensamentos e práticas atuais, levando em conta que os meios que viabilizam as informações se tornaram mais acessíveis e as mudanças são constantes. Após investir na reestruturação organizacional o consumidor se tornou o principal foco de investimento das empresas, já que com o aumento da concorrência e o maior acesso as informações o comprador se tornou mais exigente e crítico. Buscando a satisfação do cliente, a importância de se investir no treinamento especializado se acentuou e as atividades extracurriculares se tornaram um diferencial. A empresa precisa estar preparada para mudanças quando necessária, e para que isso aconteça são necessários que todos os seus colaboradores estejam sempre alinhados com a finalidade da empresa, aprendendo e informados sobre as inovações que estão por vir, para assim se tornarem aptos a se auto gerenciarem, se tornando responsáveis pelo crescimento e sucesso da empresa.

Por sua vez, o consumidor está cada vez mais integrado aos meios de comunicação e ao mercado e a suas novas práticas; por meio de pesquisas online sobre o produto e sua marca antes de fazer sua escolha de compra, busca experiências e avaliações compartilhadas, dentre outras. Assim o novo consumidor, com uma visão mais crítica, impulsiona as organizações a se tornem mais estratégicas e sustentáveis, em busca do seu crescimento e consolidação no mercado.

Surgem novas formas de relacionamento e novas comunidades não enraizadas geograficamente, novos produtores, novos distribuidores e novos consumidores posicionados na esfera global e não mais de forma local ou regional. Esta nova relação econômica, política e social — chamada de virtual — não tem cara e nem espaço, agora é parte da rotina de nossas vidas. Nossa vida no Ciberespaço. (CASTELLS, 2005, p.228)

É importante salientar sobre os fatores que influenciam a decisão de um negócio, de implementar uma estratégia de transformação digital, incluem a experiência do cliente e a satisfação do cliente. Por sua vez, as empresas que se transformam digitalmente estão criando clientes altamente engajados.

### 3. MUDANÇAS E ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS

As novidades tecnológicas abrem novas possibilidades e impulsionam mudanças na demanda dos consumidores, no ambiente competitivo e nas expectativas dos funcionários da empresa. As organizações são confrontadas a novas oportunidades e desafios, e se adaptam alterando seus processos de negócios, as formas de comunicar e de se relacionar (com públicos internos ou externos). A literatura existente sobre a transformação digital identificou um conjunto de mudanças e ações adotadas pelas empresas para responderem aos desafios da evolução digital das empresas. Podem ser classificadas em quatro categorias principais:

Segundo Westerman (et al., 2014) define e orienta sobre o funcionamento das tecnologias nos procesos e implementação nas empresas.

- Adoção e adaptação dos sistemas e tecnologias usadas: padronização dos processos através do uso de tecnologia), gerando eficiência operacional e melhor integração dos dados. As tecnologias analíticas permitem compreender melhor comportamento e necessidades dos clientes (Westerman et al., 2014), possibilitando a criação de ofertas customizadas para a cada segmento de mercado.

- Evolução do relacionamento com os consumidores: a comunicação entre clientes e organizações mudam e se tornam disponíveis através um número crescente de plataformas e 'redes sociais'. As empresas disponibilizam e publicam informações online permitindo aos consumidores se informar, avaliar e comprar produtos e serviços sem intermediários.

- Mudança de modelo de negócio e da forma de criar novos produtos: novos padrões de pagamento e de modelos de licenciamento por uso via internet possibilitam novas formas de gerir receita. Alguns modelos de negócio não precisam mais da intervenção de intermediários (Granados & Gupta, 2013). As empresas compartilham conhecimento com comunidades de especialistas e consumidores (Westerman et al., 2014) e desenvolvem inovações junto com eles através da co-criação.

- Adaptação da governança do digital e da estrutura da organização: adoção de plano de 'transformação digital' compartilhado com os funcionários (Westerman et al., 2014) e liderado pelo presidente da empresa, pelo diretor de tecnologia, financeiro ou de marketing.

As organizações respondem às inovações digitais mudando e alterando as formas tradicionais de fazer negócio, adaptando processos de negócios e formas de comunicar e de se relacionar (com públicos internos ou externos).

#### **4. CLIENTES NA ERA DIGITAL**

A tecnologia digital transformou os hábitos de consumo. Dispositivos móveis, automação e muito mais, permitem que os clientes obtenham o que querem quase exatamente no momento em que precisam.

Além disso, essas novas tecnologias digitais, causaram uma mudança nas expectativas dos clientes, resultando em um novo tipo de comprador moderno. Devido às oportunidades que surgem com o uso da tecnologia moderna, os clientes avaliam as organizações com base na sua experiência digital junto à empresa.

O crescimento do poder aquisitivo de parte da população e a maior acessibilidade às informações contribuiu para a formação de um consumidor mais consciente dos seus direitos e mais exigente. As trocas de informações sobre produtos marcas e serviços guiam o comportamento de compra; antes de efetuar a compra o consumidor pesquisa, se informa, para assim formular os prós e contras e fazer a sua escolha.

A consolidação da sociedade da informação viabilizou o aumento do acesso ao conhecimento e a troca de experiências e tornaram importantes agentes modificadores das relações organizacionais. Com o maior acesso as informações e a tecnologia o consumidor contemporâneo se torna mais crítico em relação aos serviços e produtos.

Dessa forma pode-se permitir que uma empresa ao acompanhar seus clientes, permita que estes sejam conduzidos facilmente verificando seu desempenho em relação aos destinos. Pode-se realizar o acompanhamento desde a oportunidade ofertada e o fechamento do negócio acompanhando as tendências com gráficos, painéis e relatórios. Em última análise, terá as informações pontuais de que precisa, para avaliar se está entregando experiências efetivas aos clientes.

Em essência, ser digital primeiro não significa apenas ser reativo. Trata-se de ser proativo na maneira como você ajuda seus clientes, que usam uma ampla variedade de canais para buscar suporte.

Uma gestão eficiente deve priorizar a pluralidade das organizações, a complexidade do seu cenário e as inconstâncias geradas pela globalização; analisar e entender o panorama atual são os primeiros passos para levar uma empresa ao sucesso.

Para Ruas e Dutra (2001) algumas formas de aplicação e instrumentos para uma gestão com foco em competências, que integra as diversas funções da gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, atende às necessidades da organização em termos das competências essenciais ao sucesso do negócio.

Diante da versatilidade e complexidade do cenário atual a interatividade entre todos os públicos envolvidos é de grande relevância e compactua para um ambiente empresarial repleto de novidades, ajudando-o a evoluir; podendo confirmar esta ideia através do que foi dito por Ferrari (2011, p.140): — A instabilidade e imprevisibilidade do presente contexto têm mostrado que o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no novo cenário organizacional.

## **5. SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A satisfação do cliente pode ser definida como um estado afetivo gerado pela reação emocional à experiência com um produto ou serviço (CADOTTE et al., 1987; OLIVER, 1980). Esta satisfação também pode ser entendida como a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço, em relação ao atendimento ou não das necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação (ZEITHAML, 2003).

As definições anteriores correspondem à satisfação do cliente com uma transação específica. No entanto, existe outro conceito de satisfação que abrange um processo cumulativo. A satisfação acumulada é uma avaliação global baseada na compra e experiência de consumo com um bem ou serviço com o passar do tempo (ANDERSON et al., 1994). Para Wang e Lo (2002), esta última definição é mais útil na previsão do comportamento dos consumidores e do desempenho da empresa.

Bateson e Hoffman (2001) indicam três razões fundamentais para justificar a satisfação do cliente:

1. Custo de novos clientes versus clientes antigos: mudanças no mercado estão contribuindo para que obter novos clientes se torne mais caro do que manter clientes antigos. Não há tantos novos clientes como costumava haver, e os clientes existentes estão gastando menos. Outros motivos da importância de manter clientes são o aumento acirrado da concorrência e o custo de marketing e propaganda para atrair novos clientes. Portanto, considerando que as empresas gastam muito mais para obter novos clientes, elas devem estabelecer estratégias que visem à satisfação de seus clientes antigos.

2. Demanda competitiva por satisfação: devido ao crescimento da concorrência dos mercados e ao surgimento de novas escolhas para os clientes, aumenta a importância de sua satisfação para as empresas que buscam incrementar os níveis de retenção ou lealdade dos consumidores e, em consequência, os lucros.

3. Valor do ciclo de vida dos clientes: a retenção de clientes para uma empresa pode aumentar a lucratividade em função de sua permanência, considerando o alto custo de obter esses consumidores e os custos administrativos para manter cadastros, bancos de dados e afins. À medida que permanecem com a empresa, diminuem estes custos e tornam-se cada vez mais lucrativos. Em relação à avaliação da satisfação do cliente de serviços, Bitran e Lojo (apud EVRARD; RODRIGUES, 1995, p. 2) ressaltam que a natureza intangível dos serviços torna complexa a avaliação geral de suas características e especificações porque os benefícios psicológicos oferecidos não são facilmente observáveis e ainda menos mensuráveis.

## **6. DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Os determinantes representam as possíveis variáveis que afetam a avaliação do produto ou serviço feita pelo cliente. Os modelos de satisfação do cliente encontrados na literatura são muito diversos. A seguir, apresentam-se os principais determinantes da satisfação do cliente que estruturam os modelos pesquisados.

- Expectativas

Olson e Dover (apud SPRENG et al., 1996) indicam que as expectativas são as crenças sobre os atributos ou desempenho de um produto em qualquer momento no futuro. Segundo Fornell et al. (1996), as expectativas representam as experiências de

consumo anteriores – incluindo as adquiridas através de propaganda boca-a-boca – e a previsão da capacidade do fornecedor para proporcionar produtos de qualidade no futuro.

- Desempenho percebido

O desempenho percebido é definido por alguns autores como o nível de qualidade percebida de um produto ou serviço em relação ao preço pago (JOHNSON et al., 1995; JOHNSON et al., 1996). Para estes autores, o desempenho percebido possui o mesmo sentido do valor percebido pelo cliente.

- Desconfirmação de expectativas

A desconfirmação é produzida pela discrepância entre as expectativas anteriores e o desempenho real do produto percebido pelo cliente (CHURCHILL; SURPRENANT, 1982). Quando o desempenho percebido é igual às expectativas, tem-se uma confirmação, geradora de indiferença, quando é superior às expectativas, existe uma desconfirmação positiva ou afirmação, geradora de satisfação, e, quando é inferior, ocorre uma desconfirmação negativa geradora de insatisfação (NASCIMENTO, 1998).

- Qualidade percebida

Fornell et al. (1996) definem a qualidade percebida como a avaliação em nível de mercado de uma experiência recente de consumo. Segundo estes autores a qualidade percebida pode ser chamada também de desempenho percebido. Conforme outros autores, a qualidade percebida pode ser definida como os julgamentos do consumidor sobre a excelência ou superioridade global do produto (ANDERSON et al., 1994; BEI; CHIAO, 2001).

- Valor percebido

O valor é definido como o nível percebido da qualidade do produto em relação ao preço pago (FORNELL et al., 1996). Segundo Andreassen e Lindestad (1998), valor é uma variável agregada que reflete a percepção de todos os atributos da qualidade como uma função do preço.

- Preço

Bei e Chiao (2001) definem o preço (do ponto de vista do consumidor) como aquilo ao qual se renuncia ou que é sacrificado na obtenção de um produto. Quando o cliente percebe que o preço de um produto ou serviço é razoável, ele se sentirá mais satisfeito e manifestará intenções de repetir a compra. Por outro lado, se o consumidor sente que seu sacrifício não vale a pena, ele poderá não repetir a compra, mesmo que esteja satisfeito com a qualidade do produto ou serviço. Além disso, a relação inversa da satisfação do consumidor sobre o preço também pode ser constatada, na medida em que um aumento na satisfação diminui o impacto negativo de um aumento no preço (HOMBURG et al., 2005).

- Desejos

Conforme Spreng et al. (1996), os desejos são os níveis de atributos ou benefícios que o consumidor almeja alcançar com a aquisição de um produto e que estão associados com a mais alta escala de valores. Do ponto de vista de Sheth et al. (2001), um desejo é o afã de obter mais satisfação do que é realmente necessário e ocorre quando as pessoas querem levar suas condições físicas e psicológicas a um nível além do estado de conforto mínimo.

- Afetos / Emoções

Os afetos são definidos como o somatório de experiências positivas e negativas respectivamente com um produto ou serviço (OLIVER, 1993).

Sheth et al. (2001) definem as emoções como a consciência da ocorrência de alguma excitação fisiológica seguida por uma resposta comportamental e uma avaliação cognitiva. Essas emoções orientam as ações do dia a dia das pessoas e são geradas através de estímulos que podem vir do ambiente externo e também de dentro do organismo (fome, dor de cabeça). Imagem corporativa Keller (apud ANDREASSEN; LINDESTAD, 1998) define a imagem corporativa como as percepções sobre uma organização que são fixadas na memória do consumidor. A conduta ética de uma empresa pode ter um impacto significativo sobre as percepções que o público tem dela e sobre as decisões de ser ou não cliente seu. Em muitos casos, a imagem corporativa relaciona-se não com o produto principal oferecido, mas com alguma outra ação que desempenha (SHETH et al., 2001).

## **7. COMO DESENVOLVER UMA EXPERIENCIA AO SEU CLIENTE**

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, a empresa deve personalizar seus serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com a empresa seja única.

O atendimento personalizado tem a ver com a prática em si. Os clientes não querem mais ser vistos como meros números, mas sim como sujeitos únicos, cujas necessidades e desejos devem ser atendidos com eficácia.

Quanto mais personaliza mais valor é entregue ao cliente, que vê conveniência em continuar com a empresa. É imperativo criar um ciclo de personalização e feedback para que cada vez mais a empresa possa, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera.

Os sistemas de atendimento integrados que visam centralizar as solicitações de contato se tornaram fundamentais para automatizar os fluxos de trabalho e integrar os canais da empresa. A vantagem de centralizar todas as solicitações de atendimento em um único espaço, permitindo que o cliente escolha o canal de contato que mais lhe convém é uma solução que automatiza fluxos de trabalho e cria templates dentro do próprio sistema para agilizar o envio de respostas.

Deve-se ainda adequar a mensagem e o diálogo à forma preferida pelo cliente. A personalização é algo bem simples quando se conhecem as necessidades e as preferências do cliente, mas exige flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com o cliente. Elas devem estar preparadas para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

Caso a empresa possua um site, a personalização pode ser levada ao extremo, com a disponibilização de conteúdo que tenha a ver exatamente com os gostos e preferências de cada um de seus clientes. Porém, é importante ressaltar que o cliente espera essa personalização em todos os canais de contato com a empresa. Quanto mais sucesso a empresa tiver na personalização, mais simples e conveniente para o cliente é fazer negócio com ela.

Além disso, a Transformação Digital tem como sinônimo a redução de custos, por meio dos processos automatizados e a economicidade é uma das maiores vantagens que os avanços tecnológicos vêm proporcionando às empresas desde a primeira revolução industrial.

Assim, a Transformação Digital tornou-se um elemento de diferencial competitivo em um mercado altamente acirrado. Ou seja, as empresas que oferecem serviços sofisticados e que visam facilitar a vida dos clientes tendem a sair na frente de seus os concorrentes.

Desse modo, a Transformação Digital deve ser uma estratégia incorporada à cultura institucional da empresa e desenvolvida com foco no cliente, isto é, para atender e corresponder às suas necessidades, expectativas e preferências.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um passado não muito distante, os empresários conheciam bem seus clientes e seus hábitos de compra. Eles viviam (em muitos casos) no mesmo bairro, conheciam seus clientes pelo nome e entendiam as necessidades individuais de cada um dos consumidores. Isso possibilitava a efetiva aplicação dos conceitos que hoje são conhecidos como gestão de relacionamentos na administração dos negócios. Com a massificação dos mercados, o relacionamento com os clientes se tornou mais distante e difícil de administrar. Na atualidade, a internet e as novas ferramentas da tecnologia da informação oferecem aos empresários a possibilidade de retomar os conceitos de relacionamento praticados no passado.

A experiência digital, analisada ao longo do trabalho realizado, compreende-se e se relaciona com diversas teorias, que juntas promovem a interação entre o consumidor e o objeto em questão. Em busca da diferenciação sobre a concorrência e a realização dentro do cenário mercadológico as organizações encontram nas experiências uma forma de aguçar os pensamentos e emoções dos seus públicos e por consequência fidelizar seus consumidores e perpetuar sua marca. Os empreendedores necessitam abranger todos os públicos envolvidos da organização, desde a maneira como se posiciona a marca, seu comportamento social, sua apresentação e posicionamento no mercado.

Todas estas ações são trocas de experiências que cabem aos setores envolvidos nesse mecanismo de gerir para proporcionar os melhores resultados e relacionamentos entre os públicos-alvo.

Ao associar as teorias estudadas podemos perceber a eficácia das ações estratégicas proporcionando uma relação sólida da organização com o novo consumidor,

mais atuante e informado, torna-se necessário direcionar as ações de comunicação que valorizam as questões sensitivas e emocionais, indo além da lucratividade.

Em um mercado homogêneo, que apresenta a maioria de seus produtos acessíveis e com o mesmo nível de qualidade, a diferenciação e inovação se tornam importantes fatores para vencer a concorrência e se aproximar dos seus consumidores. Neste cenário, cabe aos comunicadores se utilizarem de estratégias sensitivas para fazer com que sua marca se torne uma lembrança memorável. Assim, concentrar esforços no cliente é, sem dúvida, um grande desafio, que implica mudanças organizacionais, tanto nos processos como no comportamento das pessoas. As organizações que adotarem estes princípios deverão impulsionar uma mudança cultural e organizacional com a finalidade de adaptar-se a nova realidade em que o mercado impõe uma nova cultura no negócios em que o cliente está atento as mudanças. As que optarem por ignorar ou subestimar o papel do cliente na economia on-line muito provavelmente não sobreviverão para fazer parte da história de empresas bem-sucedidas dessa primeira metade do século XXI.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53 (14), Jul. 1994.

ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services – The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 834 p., 2001.

BEI L. T.; CHIAO, Y. C. An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 14, 2001.

CADOTTE, E. R.; WOODRUFF, R. B.; JENKINS, R. L. Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 305-314, August 1987.

CHURCHILL JR., G. A.; SURPRENANT, C. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 19, p. 491-504, Nov. 1982.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. *A Sociedade em rede: do conhecimento à acção*. Belém, Portugal: Imprensa Nacional, 2005.

EVARD, Y.; RODRIGUES, A. C. M. Uma Classificação de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 1. ed., v. 1, n. 1, Programa de PósGraduação em Administração da Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Set. – Out. de 1995.

FERRARI, Maria Aparecida. *Relações Públicas: razões para praticá-las*. In: ORGANICOM, *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução e aplicação*. Ano 6, Nº 10/11. São Paulo: Gestcorp, 2009.

GRANADO, N. & GUPTA, A. Transparency strategy: competing with information in a digital world. *MIS Quarterly*, 37(2), 637–642. 2013.

JOHNSON, M. D.; NADER, G.; FORNELL, C. Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, v. 17, p. 163-182, 1996.

NASCIMENTO, J. R. *A Satisfação do Cliente e sua Avaliação. Intervenção na Conferência sobre Retenção de Clientes*. Lisboa, 26 e 27 de Maio de 1998. Disponível em: Acesso em: 01 ago. 2004.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, p. 460-469, Nov. 1980.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia S., BOFF, Luiz Henrique. *Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências* São Paulo: Editora S.A, 2005.

SEYBOLD, Patrícia B. *Clientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 15-32, Jul. 1996.

SHETH, J.; BANWARI, M.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Traduzido por Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 795 p., 2001.

ZEITHAML, V. A. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p. 2003.

WANG, Y.; LO, Hing-Po. Service quality, customer satisfaction and behavior intentions: evidence from China's telecommunication industry. *Info – The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, v. 4, n. 6, p. 50- 60, Dec. 2002.

WESTERMAN, G., BONNET, D. e MACAFEE, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business School Press 2014.