

## **AMERICAN EXPRESS:**

### **O desafio de contruir uma empresa com foco no cliente**



Case elaborado por Thelma Rocha (doutora em Marketing pela FEA USP, professora da ESPM/SP e consultora de CRM) e Eliana Junqueira (aluna do MBA ESPM/SP e graduada em Administração de Empresas pela ESPM/SP)

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

# Estrutura do Case

## ***Introdução***

Uma breve apresentação da empresa, seu histórico, o desafio e a estratégia de construir uma empresa com foco no cliente.

## ***O Mercado de Cartões de Crédito no Brasil***

A estrutura do mercado: emissores, bandeiras e rede de estabelecimentos.

## ***A American Express no Brasil***

Descritivo da empresa, histórico, missão, visão e valores.

## ***O Desafio***

Como construir uma empresa com foco no cliente?

## ***A Estratégia***

Criação do Projeto Travessia 2005 com objetivo de colocar excelência e qualidade em nível estratégico e a criação da área de Client Experience visando melhorar as experiências dos clientes.

Aprimoramento da Diretoria de Qualidade, com a finalidade de concretizar o domínio dos sistemas de gestão, processos e tarefas.

## ***Conclusão***

## ***Questões para discussão***

## Introdução

Hoje em dia tornou-se comum ouvir falar em excelência no atendimento, foco no cliente, empresas orientadas para o consumidor. Mas como esse discurso está sendo concretizado na prática? Como empresas de Serviços estão fazendo para implantar excelência no relacionamento com seus clientes?

Para responder essas questões, este caso foi desenvolvido na American Express do Brasil, empresa conhecida como referência pela qualidade dos serviços prestados no setor de cartões, e muitas vezes usada como benchmark na área de Atendimento a Clientes por outras indústrias. ZULKÊ (1997:50) aponta o pioneirismo da American Express Company por criar em 1980 uma Vice-Presidência para Assuntos do Consumidor.

Este caso descreve a trajetória percorrida pela American Express do Brasil para se tornar uma empresa orientada para o consumidor.

## O Mercado de Cartões de Crédito no Brasil

O Brasil tem o mercado de cartões mais desenvolvido da América Latina, tanto em volume de transações como na participação do volume de transações sobre o consumo privado.

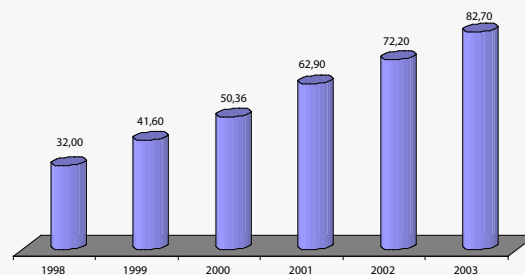
O avanço da tecnologia e a globalização também contribuíram para o aumento de cartões de créditos emitidos, em relatório realizado pelo Instituto E-bit, com apoio da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico as vendas no varejo "on-line" por exemplo, aumentaram de R\$ 900 milhões em 2003 para R\$ 1,18 bilhão em 2002. Um aumento de aproximadamente 31 %.

O uso do cartão de crédito no Brasil, antes privilégio das classes A e B, agora está disponível para quase todas as classes sociais, mesmo o percentual sendo pequeno. Segundo reportagem da Folha Online (2003), a baixa renda já responde por 6,3% dos gastos com cartão de crédito. O valor gasto pelos usuários que ganham de R\$ 200,00 a R\$ 500,00 saiu de R\$ 485 milhões em 1998 (1,5%) para R\$ 4,32 bilhões em 2002 (6,3%).

Existe um forte incentivo por parte dos bancos para impulsionar o uso de cartões, tanto de crédito, quanto de débito, pois a transação com cheque custa 455% a mais que a eletrônica.

As compras parceladas no cartão estão evoluindo, com isso, o valor das transações também cresceu. O faturamento do setor cresceu 14,5% em 2003, atingindo a marca de R\$ 82,70 bilhões, conforme gráfico 1 abaixo.

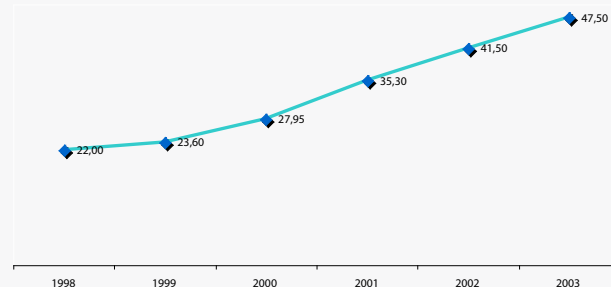
Gráfico 1: Faturamento do setor (R\$ milhões)



Fonte: Abecs

Observando o gráfico 2, nota-se que o número de cartões também cresceu, cerca de 14,5% em relação ao ano anterior, passando para 47,5 milhões. Em 2003 foram emitidos mais de 3 milhões de plásticos.

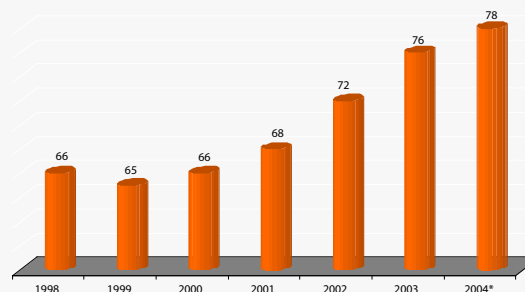
Gráfico 2: Evolução do número de cartões de crédito (em milhões)



Fonte: Abecs

No tocante ao valor médio de cada transação, observa-se no gráfico 3 que este cresceu de R\$ 72 (2002) para R\$ 76 em 2003, crescimento de 5,6% em relação a 2002. E ainda há uma estimativa para 2004 de um valor médio de R\$ 78.

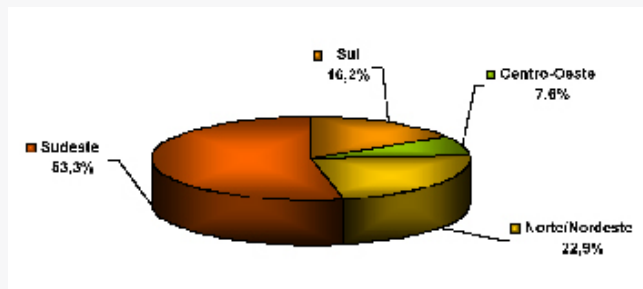
Gráfico 3: Mercado Real e Projetado (CV médio R\$)



Fonte: Credicard, Visa, MasterCard, Diners Club, RedeShop

\*Estimativa

Gráfico 4: Participação de cada região no volume de transação – 2003 (porcentagem)



Fonte: Austin Asis

As regiões Norte e Nordeste do país responderam pelo maior crescimento no número de portadores de cartões de crédito entre os anos de 2000 e 2002. A participação que era de 16% do total em 2000, passou para 21,9% em 2002 e 22,9% em 2003.

Desta vez, a região Sul do país respondeu pelo maior crescimento no número de portadores de cartões de crédito. A participação que era de 14,3% do total em 2002, passou para 16,2% em 2003. E a região Centro-Oeste subiu de 6,9% para 7,6%.

Mas a Região Sudeste, por sua vez, caiu de 56,8% para 53,3% .

No entanto, nota-se que a indústria do cartão de crédito está em crescimento.

### **Cenário atual dos principais competidores**

O faturamento obtido pela Credicard em 2003 foi de R\$ 14,7 bilhões. Para 2004, estima-se que a empresa registre um crescimento na ordem de 17% frente a 26,5% de 2003. Em 2003 o número de transações de cartões de crédito da Credicard foi de 198,2 milhões.

A Visa do Brasil e a Visanet registraram, em 2003, um aumento de 32% em relação ao ano de 2002, chegando a um faturamento de R\$ 55,4 bilhões e a marca recorde de 1 bilhão de transações.

Os cartões de crédito foram responsáveis por um ganho de R\$ 39,8 bilhões, o que representa um crescimento de 24% aproximadamente se comparado ao ano anterior.

A MasterCard fechou o ano de 2003 aqui no Brasil com faturamento de US\$ 9,37 bilhões, um aumento de 21,4% no volume bruto em faturamento em dólares comparado ao ano anterior. Em 2003, os cartões foram utilizados em mais de 413 milhões de transações, aumento de 16% frente ao ano anterior. Segundo reportagem do InvestNews (2003), o presidente da American Express do Brasil, Hélio Magalhães, prevê que o setor de cartões de crédito deve registrar um crescimento de dois dígitos em 2004

– 10% no total de cartões e 15% em termos de faturamento.

O executivo destacou a mudança de hábitos do consumidor brasileiro – que vem trocando o cheque por meios eletrônicos de pagamento – e a maior penetração do serviço entre as classes mais baixas, como grandes incentivadores para este crescimento dos cartões de crédito. Destacou também que empresas começam a usar o serviço como forma de controle de gastos de seus funcionários.

Magalhães citou a inflação sob controle, a menor volatilidade cambial, a perspectiva de crescimento do PIB e a tendência de redução dos juros como condições favoráveis para o crescimento do crédito no país em 2004. Citou também que a situação brasileira ainda é muito inferior à verificada em outros países. Aqui, o crédito atinge 28% do PIB, contra 65% nos Estados Unidos e 86% no Chile.

### **A American Express no Brasil**

Descritivo da empresa, missão, visão, valores e estratégias.

A American Express do Brasil é uma empresa do grupo American Express Company, com 100% de capital americano, atuando no ramo de prestação de serviços nos setores de turismo, cartão de crédito e serviços corporativos.

Mundialmente, a American Express Company se posiciona como marca de respeito na área de serviços, com uma base de associados que ultrapassa 42 milhões de cartões, emitidos em 52 países. Obteve, em 2002, um faturamento total de US\$ 23,80 bilhões e um lucro operacional de US\$ 2,67 bilhões, empregando 75.459 funcionários .

No Brasil, opera com 2.100 funcionários, distribuídos em: São Paulo, Rio de Janeiro e Uberlândia – Minas Gerais, onde está localizado um dos mais modernos centros de operações da América Latina.

A American Express introduziu no Brasil conceitos inovadores, divulgou a importância do turismo, lançou o primeiro cartão de crédito internacional para empresas, e opera essencialmente com Cartões de Compra e Crédito, Travelers Cheques e Serviços Corporativos.

Na área de cartões pessoais, a American Express atua mais voltada para os públicos das classes A e B. Os produtos oferecidos no Brasil são os cartões sem limite pré-estabelecido: American Express® Green, American Express Gold Card® e The Platinum Card® e os cartões de crédito com limite pré-estabelecido American Express® Credit e American Express®

Gold Credit.

## Cartões de Crédito American Express



Green



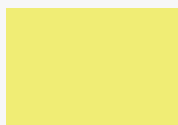
Gold



Platinum



Credit



Gold Credit (falta imagem)

Entre os produtos e serviços Corporate, destacam-se o cartão American Express Corporate, a Agência de Viagens (Corporate Travel), Programas de Gerenciamento de Despesas Corporativas, o American Express Corporate Purchasing (CPC) e a Conta EBTA (Enhanced Business Travel Account).

A American Express sempre construiu uma imagem de status e privilégio, tornando-se um cartão símbolo de sucesso. Mesmo após a abertura de mercado para os cartões internacionais, e a invasão dos cartões Gold e Platinum ocorrida na década de 90, ser um portador de cartão American Express continua a simbolizar status.

Os valores da empresa refletem sua preocupação com o cliente, como por exemplo, o valor compromisso com o cliente que representa uma preocupação em desenvolver valores que façam uma diferença positiva na vida dos clientes. Os outros valores são: qualidade; integridade; trabalho em equipe; respeito pelos funcionários; boa cidadania. Em 2003 foram inseridos mais 2 valores para a companhia vontade de vencer no mercado em que atua e nos aspectos do negócio e responsabilidade pessoal em cumprir os compromissos assumidos.

Figura 1: A missão, visão e valores da American Express do Brasil.

**Missão American Express**  
Antecipar, atender e superar as expectativas de cada segmento do mercado com relação a sistemas de pagamentos, serviços financeiros e de viagens.

**Visão American Express**  
Ser a marca de serviços mais respeitada do mundo.

**Valores "BLUE BOX"**  
**COMPROMISSO COM O CLIENTE**  
Nós desenvolvemos relacionamentos que fazem uma diferença positiva na vida de nossos clientes.

**QUALIDADE**  
Nós oferecemos produtos destacados e serviços inigualáveis que, em conjunto, proporcionam valor superior a nossos clientes.

**INTEGRIDADE**  
Nós mantemos os mais elevados padrões de integridade em tudo o que fazemos.

**TRABALHO EM EQUIPE**  
Nós trabalhamos juntos, sem fronteiras, para satisfazer às necessidades de nossos clientes e colaborar para o sucesso da empresa.

**RESPEITO PELOS FUNCIONÁRIOS**  
Nós valorizamos os nossos funcionários, estimulamos o seu desenvolvimento e os premiamos pelo desempenho no trabalho.

**BOA CIDADANIA**  
Nós somos bons cidadãos nas comunidades onde vivemos e trabalhamos.

**VONTADE DE VENCER**  
Nós demonstramos uma firme vontade de vencer no mercado onde atuamos e em todos os aspectos de nossos negócios.

**RESPONSABILIDADE PESSOAL**  
Nós somos pessoalmente responsáveis por cumprir os compromissos que assumimos.

Fonte: Fornecido pela American Express do Brasil – Nov/2003.

## O Desafio

Em setembro de 2001, um novo presidente assumiu a American Express do Brasil. Em dezembro de 2001, ele reuniu o time de Gerentes e Diretores em Campos do Jordão informando que a empresa precisava mudar, pois a lucratividade não aparentava ser sustentável. A empresa não tinha uma estratégia de crescimento de médio/ longo prazo e as pesquisas com clientes e funcionários apontavam algumas insatisfações.

Com muita transparência, o novo presidente assumiu os problemas vividos pela Companhia naquele momento e lançou o desafio de construir uma empresa melhor, com foco no cliente, que atuasse mais próxima dos seus clientes e funcionários.

## A Estratégia

Para concretizar essa mudança cultural, e consolidar a American Express do Brasil como uma empresa com foco no cliente, em abril de 2002, foi criado o programa Travessia 2005 e em 2003 foi criada a área de Client Experience.

### 1. O projeto Travessia 2005

O conceito do Travessia 2005 envolve uma "jornada rumo a excelência" destinada a melhorar os resultados da American Express do Brasil. Nas bases desta jornada está o orgulho dos funcionários por pertencer a uma empresa excepcional, que tem uma das marcas mais admiradas no mundo. A estratégia passa muito próxima da visão American Express: "Ser a marca de serviços mais respeitada do mundo".

No Travessia 2005, o padrão de excelência nos re-

sultados foi traçado através da definição de metas para cada um dos públicos envolvidos:

β Acionistas – Estar entre os quatro mercados mais lucrativos da Amex no mundo;

β Clientes – Obter o Prêmio Nacional da Qualidade;

β Funcionários – Superar, em todas as unidades, as metas na Pesquisa de funcionários e ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar.

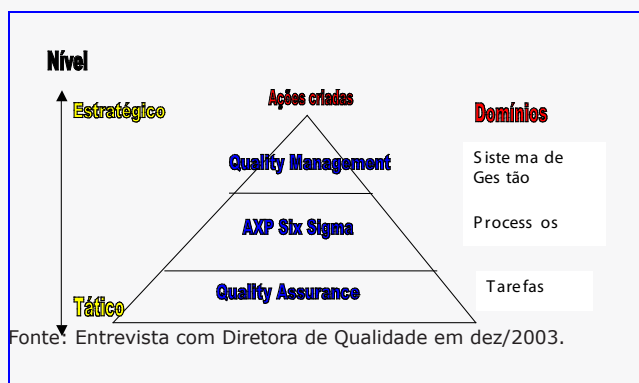
β Imagem empresarial – Alcançar posição de destaque entre as empresas mais admiradas no país.

Para consolidar o projeto Travessia 2005, em junho de 2002 foi aprimorada a Diretoria de Qualidade, visando monitorar essa mudança organizacional, e consolidar uma cultura de foco no cliente.

De acordo com a Diretora de Qualidade, Silvia Pitombo: “a idéia é que todos saibam onde a empresa está e quer chegar. O poder da marca e a importância de se vestir a camisa. A estratégia envolve uma mudança de cultura para que o funcionário compre os valores e se sinta responsável, muitas vezes se colocando no lugar do cliente.”

A gestão da Qualidade pela nova Diretoria passou a ser feita na busca de três níveis: domínio dos sistemas de gestão; domínio dos processos e domínio das tarefas. A Amex acredita que qualidade se torna uma vantagem competitiva quando todos os três domínios estão em operação. “Nós agora temos ferramentas e organização para executar esses domínios”, afirma a Diretora de Qualidade.

Figura 2: Ações criadas e os níveis envolvidos



Fonte: Entrevista com Diretora de Qualidade em dez/2003.

O domínio do sistema de gestão é feito em um nível mais estratégico, e envolve criar os fundamentos da excelência para a organização como um todo. A qualidade passou a operar no gerenciamento contínuo da performance ao longo do tempo, focando diferentes necessidades de seus diversos públicos. É o tema mais amplo e o mais difícil de implantar.

O domínio dos processos envolve a revisão dos 14

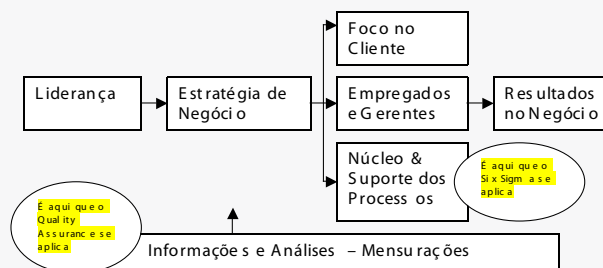
principais processos da empresa de ponta a ponta, como por exemplo, processo de aquisição de clientes, processo de pagamento das faturas, processo de aquisição de estabelecimentos...

Globalmente a American Express monitora os principais processos através do projeto AXP Six Sigma, revendo todos os processos de ponta a ponta, usando as técnicas e metodologias 6 Sigma. A melhoria dos processos é o mais quantificável e fácil de perceber seus benefícios.

O domínio das tarefas envolve um nível mais operacional e a busca da qualidade envolve todas as tarefas individuais. Neste caso, o gerenciamento da qualidade é feito pela mensuração dos resultados aferindo se o que foi criado em termos de padrão está sendo atendido, aprimorando através do sistema de Quality Assurance os resultados de toda empresa. Este é o projeto mais familiar, pois a mensuração das tarefas já fazia parte da cultura Amex, mesmo antes do projeto Travessia 2005. Envolve a padronização, reforço e expansão interna da revisão dos principais indicadores de qualidade de cada unidade.

Como domínio do Sistema de Gestão envolve toda organização, é possível visualizar o domínio dos processos e o domínio das tarefas dentro deste, conforme a figura 3.

Figura 3: Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Entrevista com Diretora de Qualidade em dez/2003.

#### a) Implantação do domínio do Sistema de Gestão – Quality Management

A implantação do domínio Sistema de Gestão, através do projeto Quality Management foi feita em nível estratégico, com a participação direta da Presidência. Foram criados eventos trimestrais com a participação de todos os funcionários e o presidente denominado: Town Hall.

O Town Hall incentiva que todos colaboradores tenham o mesmo objetivo, trabalhem em equipe, e superem os problemas. Os objetivos desses encontros são divulgar a cultura e valores da American Express, a preocupação com excelência e gerenciamento da qualidade. Por ano são feitas cinco seções: duas em



Uberlândia; onde se localiza todo Centro Operacional com 1000 funcionários; dois encontros em São Paulo e um no Rio de Janeiro.

Dentro ainda do Quality Management são feitos encontros mensais com o presidente e os gerentes, supervisores, diretores e vice-presidentes.

Todas as correspondências, cartas ou e-mails, endereçadas ao presidente são encaminhadas para a unidade SHU (Special Handling Unit) composta por 10 atendentes e uma supervisora. No SHU é estudado o que aconteceu com o cliente para obter uma solução. Uma redatora redige as cartas com as respostas.

Uma característica das cartas enviadas para o presidente é o tom emocional do consumidor. Por serem pessoas de maior poder aquisitivo, o cliente geralmente tem orgulho por possuir um cartão American Express, mas fica furioso quando algo dá errado. No momento de dar a resposta ao cliente, as funcionárias ligam em nome da presidência e levam a mensagem do presidente.

Semanalmente, o presidente se reúne com a Diretora de Qualidade, a supervisora do SHU e durante uma hora para avaliar as respostas e assiná-las pessoalmente. Quando o cliente pede para ser contatado por telefone, o presidente faz a ligação no momento deste encontro.

O interessante desta forte participação da presidência é que muitas vezes, quando o presidente fala com os funcionários, ele relembra de casos relatados pelos clientes no SHU. As informações obtidas são usadas para estabelecer uma consciência crítica visando aperfeiçoar a organização como um todo, no que se refere aos assuntos dos consumidores.

Um exemplo do uso da informação foi o recebimento de uma carta de uma viúva. Ela estava chateada, pois seu cartão havia sido cancelado. "Você cortaram meu cartão". A partir desta carta, todo processo interno para lidar com falecimento de sócios foi alterado. Hoje, a viúva já teria um cartão emitido para ela como titular, sem ter que comprovar renda.

b) A implantação do domínio dos processos – AXP Six Sigma

O American Express Six Sigma é uma iniciativa global de gerenciamento dos principais processos da empresa de ponta a ponta. Melhorias contínuas são obtidas pela revisão e aprimoramento desses processos. São feitas reuniões mensais com os responsáveis pelas unidades para validar a evolução dos indicadores de seus departamentos.

c) A implantação do domínio das tarefas – Quality Assurance

O Quality Assurance inclui os indicadores de qualidade como: tempo do para atendimento telefônico em 20 segundos; emissão emergencial em 24hs; emissão regular do cartão em 5 dias; entre outros ligados à operação.

O TBASS ( Transaction Based Automated Survey System) é um sistema de pesquisa global utilizado para medir a satisfação do cliente Amex. As perguntas são iguais em todo mundo, o que permite uma comparação da satisfação no Brasil, México, Argentina. Mostra os resultados em forma de banco de dados. São mantidas as mesmas questões ao longo do tempo, sendo possível comparar os resultados em séries temporais: 2000, 2001, 2002 e 2003 – mostrando a evolução ao longo do tempo. Na base de 2003, foram entrevistados 300 clientes. Um exemplo de retorno: desses 300 clientes, 71,5 % Avaliaram o atendimento como muito bom e excelente (notas 4 e 5).

Quem contrata a pesquisa TBASS é a matriz, que faz uma compra global. Inclui alguns focus group e o sistema. É possível comparar os resultados do Brasil, Japão, México. Por exemplo, a cultura do Japão é mais exigente e eles dão notas mais baixas que os países latinos.

## 2. A área de Client Experience

Para proporcionar ao cliente uma experiência inesquecível foi criada a área de Client Experience, se reportando para a Vice-Presidência de Marketing.

A área faz parte da estratégia global da Amex de focar no cliente, e tem como principal objetivo fazer com que os associados vivam uma experiência positiva e inesquecível em todos os momentos de contato com a empresa. É essa experiência que diferenciará a empresa dos concorrentes.

"Quando o espaço é aberto para o cliente, a empresa mostra que tem capacidade de aprender e garantir o próprio futuro", afirma o presidente da empresa no Brasil, Hélio Magalhães à revista Consumidor Moderno em março/2004." Esse é um caminho sem volta" termina.

Entre as ações desenvolvidas pela área de Client Experience para melhorar a experiência do associado com a companhia foram criados fóruns de clientes e também um projeto com as áreas de produtos que visa a envolver os funcionários num trabalho de aproximação com os clientes.

Fazer com que os clientes se sintam especiais é um desafio constante que só acontece com o funcionário das áreas vestindo a camisa e se sentindo parte de uma equipe.

### **Conclusões**

Construir uma estratégia de foco no cliente vai além das regras. A Amex é uma empresa pioneira na área de qualidade e continua aprimorando seus processos de gestão com o projeto Travessia 2005, e inova mais uma vez com a criação da área de Client Experience, que é uma iniciativa global.

Implantar numa empresa excelência no atendimento exige mais do que a compra de um software. Exige uma visão organizacional que englobe todas as mudanças que devem ser feitas na cultura da empresa. Para conseguir essas mudanças, a Amex se concentrou em rever seu Sistema de Gestão, seus processos, as tarefas do dia a dia, e vai além com a criação da área de Client Experience.

Considerar o elemento humano é a chave em qualquer implantação e, mais do que isso é mais racional aproveitar o pessoal já existente e treiná-lo nas novas "operações" do que trocar uma equipe e treiná-la em tudo. E é aí que reside o problema. Manter a equipe é a chave para se continuar com o negócio. Mantê-la do seu lado, comprometida e motivada é outro problema. Pensar em gente, nessa situação não é paternalismo, nem pieguice, mas um ato extremamente racional e voltado para resultados. E tudo começa com a postura e participação do próprio Presidente.

### **Questões para discussão**

1. Como você relaciona Qualidade com Foco no Cliente?
2. A estratégia adotada pela American Express poderia ser facilmente adotada em outra organização?
3. O que sinaliza que a empresa possui foco no cliente e quais são os pré-requisitos necessários para implantá-lo?

Maria Lúcia Zülze, especialista em serviços a clientes, elenca no processo de construir uma empresa voltada para o consumidor, algumas medidas de avaliação da eficácia dos Serviços seriam:

### **Avaliação externa**

1. Os dados dos SAC devem vir destacados em rótulos, embalagens e correspondências, chamando a atenção para o consumidor se comunicar.
2. Levantamentos e pesquisas com os usuários para

saber sua avaliação periódica sobre os serviços prestados e a qualidade dos produtos.

3. Mudanças realizadas nos produtos, embalagens, folhetos, e serviços em função da insatisfação dos consumidores.

### **Avaliação interna**

1. Envolvimento da linha de frente. Os profissionais que estão na linha de frente devem ser constantemente motivados para gerar um bom resultado final. Através de treinamentos e campanhas de incentivo essas equipes precisam ser motivadas.

2. Envolvimento dos executivos e o tempo dedicado por eles aos assuntos dos consumidores. O tempo despendido pelas chefias analisando e planejando com base nas sugestões, reclamações dos consumidores é um dos mais sintomáticos sinais para detectar o comprometimento da alta gerência com a estratégia do consumidor. A Universidade do Texas entrevistou 236 CEO's ( Chief Executtive Officer) a esse respeito 57,2% disse que a satisfação do consumidor era muito importante para o lucro da empresa, mas apenas 6,8% responderam que tem envolvimento pessoal com questões relacionadas a clientes.

3. Participação do SAC em reuniões estratégicas para elaboração de planos de mercado. Nas reuniões de planejamento mercadológico é fundamental a presença do representante do SAC para trazer a visão do cliente.

4. Interação entre as áreas e interface para concretizar as mudanças solicitadas pelos consumidores.

5. Diretoria diretamente em contato com os consumidores. A presidência e diretores devem manter contatos periódicos com os profissionais do SAC, recebendo seus relatórios, dando respaldo nas pendências mais complexas, lendo as cartas e acompanhando a evolução.

Levando em conta esses fatores, como você desenvolveria uma estratégia de excelência no relacionamento com clientes para uma organização?



## **Bibliografia**

**CREDICARD.** Sobre a Credicard Imprensa. Disponível em <URL: [www.credicard.vom.br](http://www.credicard.vom.br)>. Acesso em 05 de dezembro de 2003.

**INTERNET SECURITIES.** Sobre a análise setorial de cartões de crédito 2003. Disponível na base de dados on-line da biblioteca ESPM. Acesso em 21 de maio de 2004.

**INTERNET SECURITIES.** Sobre a análise setorial de cartões de crédito 2002. Disponível na base de dados on-line da biblioteca ESPM. Acesso em 06 de dezembro de 2003.

**INTERNET SECURITIES.** Sobre a Amex. Disponível na base de dados on-line da biblioteca ESPM. Acesso em 06 de dezembro de 2003.

**WEB SHOPPERS.** Sobre o relatório do comércio eletrônico realizado pelo Instituto E-bit. Disponível em <URL: [www.webshoppers.com.br](http://www.webshoppers.com.br)>. Acesso em 15 de abril de 2004.

**KOTTER, John P.** The heart of change: real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

**KATAGUIRI, Lilian.** American Express: Relatório Final de Estágio Supervisionado. São Paulo, ESPM, 2003, 73 p.

**RELATÓRIO ANUAL AMERICAN EXPRESS** [site da empresa]. 2002. Disponível em <[www.amex.com](http://www.amex.com)> [24 Nov. 2003].

**ROCHA, Thelma; VELOSO, André.** A hora da recompensa: como obter sucesso através dos programas de fidelização. São Paulo: Cobra Editora, 1999.

**ZÜLZKE, Maria Lúcia.** Abrindo a Empresa para o Consumidor. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitás, 1997.