

DA IMPROVISACÃO AO SAC* – A ORIGEM DO CRM**

CESAR BASTA

*Livre-Docência e Doutorado em Ciências – UNESP;
Mestrado em Engenharia Elétrica – UFRJ;
Graduação em Matemática – USP
basta@uninove.br*

DANIEL DE OLIVEIRA ALCÂNTARA

*Mestrado em Administração de Empresas – UNINOVE.
danmark@terra.com.br*

Resumo

No universo de *marketing*, um dos fundamentos da estrutura é a relação entre clientes e produto. A origem desse processo pode ser comprovada pela relação entre cliente e fornecedor e, a partir dessa interação surge a ação denominada *Marketing de Relacionamento*. Assim, este artigo apresenta uma seqüência de estudos que envolvem um embasamento teórico dessa ação, abordando seus pontos de apoio ao *marketing* das empresas, independentemente dos recursos de automação. Na seqüência, o trabalho discute a viabilidade da utilização do *Marketing de Relacionamento* pelas empresas para um gerenciamento eficaz das relações com seus clientes, tendo como referência algumas ferramentas da tecnologia da informação como o CRM (*Customer Relationship Management*). O CRM é abordado, então, por suas características fundamentais e como instrumento de operação dos recursos do *Marketing de Relacionamento*. O método adotado para esta pesquisa consistiu de pesquisa bibliográfica, com base na dissertação de Mestrado do autor, cujo tema inclui esse assunto, bem como em sua experiência profissional nessa área.

Palavras-chave: *Comportamento. Fidelização. Mudanças. Relacionamento. Tecnologia da Informação.*

Abstract

The customer and products relationship is one of the most important fundaments concerned to the marketing universe structure. The origin of this process can be proved through the client and supplier relationship and from this interaction comes the marketing action which we nominate relationship Marketing. Thus, a sequence of studies that involve a theoretical basis about this kind of marketing was created, whose approach focuses on its support points to the companies marketing actions, independent of automation resources. This work presents the viability of the relationship marketing usage by companies of any level in order to develop an accurate management concerned to its customer relationship, having as reference tools based on information technology such as CRM (*Customer Relationship Management*). CRM is described as far its characteristics are concerned and also as an operational instrument to the relationship marketing resources. The information group presented in this work will permit us to understand and access a great number of situations that has created changes within the companies' behavior, resulting in development of new value and differential to their products. The methodology used in this article consist of bibliography search, with reference in the mastership work of this author and his large experience of actuation in this area.

Key words: *Behavior. Changes. Fidelity. Information Technology. Relationship.*

*Serviço de Atendimento ao Cliente.

**Customer Relationship Management.

Introdução

Conceitos como qualidade, garantia e desejo do consumidor são relativamente novos entre nós. Da parte dos consumidores, até os anos 80 não havia consciência sobre seus direitos, e os empresários impunham suas vontades a um consumidor passivo e ávido por adquirir bens e serviços. Aos poucos, como reflexo do que vinha ocorrendo em países mais desenvolvidos, as pessoas passaram a valorizar mais seu dinheiro, exigindo, portanto, receber aquilo que foi oferecido pelo vendedor ou anunciado na propaganda.

Até esse período, as empresas não se preocupavam em alocar pessoas com a função específica de atendimento aos clientes. Para ser ouvido – seja para reclamar, agradecer ou elogiar –, o consumidor um pouco mais consciente dos seus direitos tinha de percorrer um longo caminho. A telefonista determinava alguém que, ‘intimado’ deveria ouvir, anotar e encaminhar o problema a alguma pessoa que pudesse resolvê-lo. Nessa época, acreditava-se que consumidores não deviam manifestar-se sobre os produtos, mas consumi-los apenas, uma vez que eram muito bem projetados e produzidos por técnicos dotados de alta sensibilidade, o suficiente, segundo eles, para atestar sua qualidade e pô-los no mercado.

No início dos anos 90, quando o consumidor passou a tomar consciência de seus direitos, as empresas perceberam ser vantajoso ouvi-los; com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, proliferaram os Serviços de Atendimento ao Cliente – SAC. Os primeiros SACs atuavam como balcões para recebimento de reclamações. Aos poucos, passaram a prestar outros serviços como informações sobre funcionamento dos produtos, pontos de venda, assistência técnica e garantia. O próximo passo foi a abertura de um canal de informações para o relacionamento empresa-produto-consumidor.

No Brasil, a abertura econômica possibilitou o acirramento da concorrência, com a entrada de grandes grupos multinacionais em segmentos antes exclusivos das empresas nacionais. Esses novos competidores inovaram suas formas de atendimento e relacionamento com seus consumidores. Logo, quem se propôs a ficar no mercado teve de aderir às novas práticas comerciais que implicava, entre outras coisas, instalar serviços de atendimento aos clientes, os SACs, linhas 0800 (discagem direta gratuita) e bancos de dados bem estruturados, com informações até então desprezadas pela maioria das empresas. Embora mantenham sua importância intacta, os SACs tomaram corpo e diversificaram sua atuação: com o advento de todo o arsenal tecnológico disponibilizado pelas grandes corporações de telecomunicações e pelas empresas de ponta de *software* para soluções de *front-office*, surgiram os *call centers*.

As maiores vocações da moderna administração dessas centrais são o correto gerenciamento das informações, sua integração com os departamentos responsáveis e seu uso correto pelo *marketing*. Modelos de centrais de atendimento ou relacionamento que não privilegiam a integração direta com o *marketing* são falhos e carecem de eficiência.

Evolução

Nas últimas décadas, o mercado tem passado por inúmeras fases ou modismos que vêm evoluindo de acordo com as tecnologias disponíveis. Uma tradição reconhecida na evolução dos mercados apresenta quatro fases que começam por um grande domínio dos fabricantes sobre os consumidores e, nos dias atuais, chegam ao controle do consumidor.

- *Fase de domínio do produto*: Até os anos 60, o produto era o rei, o que mais importava eram suas características e inovações tecnológicas. Isso era sentido nas

estruturas das empresas, cuja figura mais importante era o gerente de produção, pois fazia a diferença na organização e era o que vendia. A afirmação de que o “produto é o rei” é o resultado da evolução das empresas desde os tempos da Revolução Industrial, uma vez que havia grande demanda por produtos de qualquer espécie;

- *Fase da descoberta do marketing tradicional:* Iniciou-se nos anos 70 com a implantação dos processos de padronização nas indústrias e a priorização de padrões de qualidade e normatizações. Diante desses fatos, a produção perdeu seu *status*. Além disso, o cliente começou a tomar consciência dos avanços tecnológicos, o que, para o sucesso do produto, obrigou a um processo de posicionamento, criação de nichos e desenvolvimento de mercado. Nesse processo, o gerente de *marketing* passou a ser a pessoa chave, pois, na concorrência acirrada, a escolha de produtos similares com poucas diferenças se dá por motivos como marca, qualidade, serviços e outros fatores que fazem parte do composto de *marketing*. Esse momento marca o início da participação do *marketing* nos planejamentos estratégicos das empresas;
- *Fase da descoberta das relações com o cliente:* Com o desenvolvimento das ferramentas de Tecnologia da Informação – TI, veio a terceira fase, na qual o mercado evoluiu e deparou com situações para as quais o *marketing* tradicional já não era suficiente. Com a Internet, o ambiente comercial se torna quase perfeito. Num instante, pode-se conseguir qualquer informação que se queira como pesquisar preços e comparar condições da concorrência. O cliente tem toda a informação necessária antes de confirmar uma compra, não importando o produto ou as ações de *marketing*; é preciso então pensar em algo especial – a

relação com o cliente. O fator diferenciador passa a ser quanto se investiu para conhecer o cliente, relacionar-se com ele e apresentar solução imediata para seus problemas. Em vez de se pensar em *market share*, o foco passa a estar em *customer share*, ou seja, na participação do fornecedor no universo do cliente.

Este passa a ser o momento introdutório às tendências de mercado originadas na década de 90:

- *Fase do foco no cliente:* Esta quarta fase se apresenta como a mais complexa. Neste ponto, o controle passa do fornecedor ao cliente, graças aos recursos da informação. Antes o produto era vendido a quem pudesse pagar mais e melhor, agora os papéis estão invertidos: clientes têm necessidades e os fornecedores enfrentam uma concorrência que os obriga a lutar para atendê-los com as melhores condições – o cliente é o rei!

Essa evolução fez com que o controle do relacionamento com clientes se tornasse indispensável para a sobrevivência das empresas num mercado competitivo. Segundo Rapp (1999, p. 20),

o *marketing* tradicional consegue clientes, o *marketing* um-a-um desenvolve e conserva clientes. Tradicionalmente apresenta-se um produto ou um serviço para muitos clientes, agora a tendência é ter um cliente e vender-lhe muitos produtos e serviços, num processo de fidelização. *Marketing* uma-a-um é o *marketing* que estimula o relacionamento direto com o cliente, atuando em sinergia com as demais variáveis do composto mercadológico.

Por outro lado, a única maneira de manter-se competitivo em escala global é criar uma barreira para a concorrência, uma vez que todos os clientes apresentam características exclusivas. Pode-se reconhecer ainda que existem clientes mais importantes que outros e que os mais rentáveis merecem tratamentos personalizados.

Essa experiência de *marketing* faz com que ninguém possa superar uma oferta de produto ou serviço, ainda que reduzindo preço, porque ela tem uma dimensão exclusiva.

O atual ambiente de concorrência apresenta grande tendência à globalização, com novas situações até há pouco não imaginadas. Vemos a cada dia o surgimento de concorrentes diretos e indiretos que agregam valor aos produtos para disputar fatias de mercado em pé de igualdade com os competidores tradicionais. A quebra de reservas de mercado, abertura de fronteiras, fusões, incorporações, aquisições e associações em nível global têm provocado mudanças no comportamento dos mercados em todo o mundo. No âmbito empresarial, refere-se à concentração do mercado em megaempresas com domínio sobre marcas e produtos, numa busca incessante pelo controle global e aumento de produção e vendas. Mesmo sob essa tendência, às pessoas ou consumidores são oferecidas cada vez mais opções de produtos, observando-se a diversidade, qualidade, modelos, preços etc.:

O fenômeno resultante é o surgimento de um consumidor mais exigente, que busca qualidade cada vez melhor, compara preços e requer atendimento condizente com a sua importância, pois ele tomou consciência do valor para as empresas (PORTER, 1989, p. 35).

Apoio da Tecnologia da Informação

Nesse cenário, torna-se relevante a utilização das ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia da Informação como aliadas dos profissionais de *marketing*. Essa união vem atender às demandas geradas por esse novo mercado concorrencial em que um insumo de grande importância é a informação, que caracteriza uma ação fundamental para as empresas sobreviverem num ambiente no qual os dados sobre concorrência, tendências dos negócios, mudanças econômicas, políticas e sociais passaram a ser insuficientes. Hoje, o conhecimento detalhado do comportamento de cada cliente, quanto às suas preferências, hábitos de compra, necessidades e desejos a serem atendidos, faz o diferencial competitivo entre as empresas.

Mirian Bretzke (2000), em vários pontos de seu livro *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*, deixa claro que os novos tempos globalizados dão ao *marketing* novas funções no que se refere à procura do entendimento de como obter informações que permitam à empresa ter consciência do seu ambiente para melhor entender os clientes, cada vez mais exigentes e que requerem atenção e cuidados para a criação de canais de relacionamento diretos e eficazes.

Marketing de relacionamento

Historicamente, o *marketing* de relacionamento entra em cena como uma ferramenta para consolidar as informações disponíveis sobre o cliente e ordená-las como armas de enfrentamento da guerra da concorrência. O desafio das empresas é conhecer o novo posicionamento dos consumidores no mercado, decorrente da diversificação de ofertas de produtos e serviços e de canais, bem como das novas técnicas de relacionamento surgidas com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação. Para Mackenna (1999), *marketing* de

relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente a essa atividade, envolvendo concorrentes, clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo e a própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

Há alguns anos, economia de escala e atualização tecnológica eram usadas apenas para reduzir custos. O crescimento do volume de informações sobre os clientes e o mercado fez com que as empresas se equipassem para tirar proveito da criação de diferenciais competitivos que implicassem maiores fatias de participação e lucros. Para isso, devem ser enfatizadas as formas de relacionamento entre empresas e clientes, a correta integração do *marketing* com a Tecnologia da Informação e a concentração dos esforços para a melhoria dos resultados organizacionais.

Neste início de século, as empresas já admitem que a chave para conquistar e manter clientes é o *marketing* de relacionamento, que significa criar, manter e acentuar sólidas relações com seu público-alvo. Cada vez mais, o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de laços que contêm valor e redes de oferta de valor, num envolvimento voltado para o longo prazo. Atualmente, ao se encarar a realidade pelo lado do usuário final de produtos e serviços, nota-se que algumas campanhas têm seus resultados prejudicados por falhas na escolha dos *mailings* de abordagem, provocando a falta de interesse cada vez maior pelas malas diretas recebidas. Essa abordagem errônea também provoca reações intempestivas às ações de *telemarketing* ativo, significando que grande parte do orçamento anual das empresas tem sido desperdiçado nesses tipos de ação.

Além dos problemas que as empresas enfrentam com a má gestão das verbas dedicadas às ações de *marketing* direto, os cidadãos interrogam-se sobre a legitimidade do negócio crescente dos *mailing list* e do uso, sem sua autorização, de dados pessoais que preencheram, ingenuamente, em pesquisas sutilmente realizadas, não lhes dando a percepção de sua amplitude. Para que as empresas alcancem seus objetivos e metas, há necessidade da adoção de uma nova filosofia de *marketing*. Nas atuais condições dos mercados, para serem vencedoras, devem centrar-se no cliente, ou seja, oferecer produtos nos quais seus clientes-alvo percebam maior valor, além de adotar o conceito de 'criação' de clientes e não apenas de produtos. Criar clientes significa descobrir, na massa de consumidores, aqueles que se disponham a comprar os produtos de uma empresa por seu valor intrínseco e que possam propagar essa escolha:

Muitas empresas acham que conseguir e manter clientes são tarefas dos departamentos de *marketing* ou de vendas. Contudo, as empresas bem-sucedidas tiveram de admitir que o *marketing* sozinho não pode dar conta de todo o recado. De fato, embora desempenhe um papel importante, o *marketing* é apenas um participante no trabalho de atrair e manter os clientes. O departamento de *marketing* só pode ser eficiente em empresas nas quais todos os outros departamentos e todos os empregados são aliados e coesos, formando um sistema competitivamente superior de oferta de valor. (ALMEIDA, 1995, p. 15).

Note-se o caso do McDonald's. As pessoas não afluem em massa aos seus 11 mil restaurantes no mundo só porque adoram

hambúrgueres, já que muitos outros restaurantes fazem lanches até mais saborosos; elas aderem ao sistema oferecido e não apenas aos produtos. Pelo mundo afora a rede norte-americana adaptou, em sintonia fina, um sistema de prestação de serviços de alto padrão que a empresa chama de QSLV – Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor, formado por diversos componentes externos e internos. A empresa tornou-se uma referência para os profissionais de *marketing* e só funciona eficazmente por que se associa positivamente aos seus empregados, franqueados, fornecedores e outros, para juntos prestarem um serviço de valor ao consumidor. Esse exemplo mostra quão importante e lucrativa é hoje a manutenção de clientes para as empresas que acrescentam valor aos seus produtos e serviços e o *marketing* de relacionamento constitui ferramenta fundamental para o alcance dessa meta.

O relacionamento com clientes que resulta em ganhos para todas as partes envolvidas é relatado em inúmeros trabalhos realizados nessa área, tendo como componentes imprescindíveis os bancos de dados e a sua maximização e efetivação.

Banco de dados

O processo de relacionamento deve ser construído sobre uma base de dados que contenha informações sobre clientes potenciais remotos, clientes potenciais próximos, clientes atuais ativos e inativos, pois, segundo Shaw (1993), a formação de bancos de dados para utilização no relacionamento com clientes deve ter um sistema dinâmico de gerenciamento, baseado em dados inteligíveis, atualizados e relevantes sobre os clientes atuais e potenciais e com os seguintes objetivos:

- Identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder às ações de *marketing*;

- Desenvolver um relacionamento de alta qualidade e a longo prazo com compras repetidas;
- Desenvolver modelos preditivos que capacitarão o envio das mensagens desejadas no tempo e formato corretos e para as pessoas certas;
- Criar mensagens para encantar o cliente;
- Construir lealdade;
- Fazer com que as despesas de *marketing* tenham a melhor relação custo-resultado;
- Aumentar o lucro.

Para maximizar o uso do banco de dados de *marketing*, é importante desempenhar um papel ativo na integração do banco de dados no processo de planejamento de *marketing*; melhorar o conhecimento em Tecnologia da Informação para assegurar o papel de liderança no desenvolvimento das plataformas de *hardware* e *software* adequadas ao banco de dados de *marketing* e, principalmente, garantir que as informações nele contidas não fiquem restritas ao acesso especializado de poucas pessoas dentro da empresa; prover os usuários de *softwares* especializados em Gerenciamento de Relacionamento os quais devem integrar-se ao Sistema de *Database Marketing*, fazendo a entrega simplificada da ficha dos clientes para que a agência, o *telemarketing* e o executivo da conta possam, de fato, gerenciá-los um a um. Nas palavras de Shaw (1993, p. 26):

O tipo do *software* utilizado terá impacto direto sobre a amplitude e profundidade de como as informações se integrarão no processo de planejamento e no relacionamento do dia-a-dia com o cliente.

Em longo prazo, um banco de dados poderá oferecer aos profissionais de *marketing* e à organização a oportunidade de refinar suas

estratégias eficientemente, para entender o valor do relacionamento com o cliente, conquistar a lealdade e, finalmente, aumentar o lucro da organização.

Entendendo o CRM – *Customer Relationship Management*

No ambiente de *marketing*, é difundida em inúmeras versões a história do pequeno empreendedor que, pela intuição, monta um negócio individualmente próspero, além de criar uma rede de serviços com sinergia voltada ao cliente, no processo de ganha-ganha. A seguir, uma dessas versões:

O Sr. Toshiro queria aumentar as vendas da mercearia e deixar contentes os seus fregueses. Como o pessoal gostava de comprar fiado, encomendou umas cadernetas carimbando nas capas a sigla “CRM – Caderneta de Registro Mensal”. Era nelas que controlava as contas dos fregueses. Logo a CRM ficou popular no bairro. “Anota aí: na CRM; 2 quilos de tomate para a patroa”, ordenava a Benedita. “Minha mãe mandou perguntar quanto vai pagar de CRM este mês”, chegava o recado da boca da Silvinha. Mas a caderneta não servia apenas para cobrar os fregueses.

Era sua bola de cristal. Naquelas linhas o japonês enxergava muito mais que o total que iria receber no fim do mês. Ele identificava ciclos de comportamento do freguês, suas preferências, a associação dos produtos adquiridos e muitas outras coisas.

Até a idade das crianças ele sabia, pelo número da velinha adquirida. Só de olhar na caderneta Toshiro sabia quando oferecer novidades para o freguês. A data escolhida para pagar era a mesma em que o freguês estava com a carteira mais cheia e aberto a receber sugestões.

Identificar preferências e associações de produtos também ajudava a vender. A freguesa levava sempre banana e aveia? Toshiro criava pacotes promocionais com um terceiro produto em promoção. Um vidro de mel ou uma lata de ‘Farinha Láctea’, para criar novos hábitos na família e diminuir o estoque. A freguesa comprava sempre tomate? Dá-lhe campanha promovendo o macarrão e o queijo ralado. Fazia tempo que não levava azeite? Era só lembrá-la de que o azeite sempre acaba na hora da salada. A última compra foi há muito tempo? O Toshiro ligava avisando que a laranja estava em promoção. E o freguês ia buscar, só porque o Toshiro se preocupou em ligar.

Até o Pepe, do açougue ao lado, criou sua caderneta CRM para acompanhar as preferências da freguesia. Logo, Toshiro e Pepe trocavam informações de suas CRMs, para ganho mútuo.

E o Manoel da padaria acabou aderindo ao sistema, seguido pelo Alcebiades do boteco. Cada um passou a ser um agente de uma pequena rede de troca de informações. O Toshiro vendeu carvão e sal grosso para o Doutor Januário? O Pepe era logo avisado e ia preparando a carne de que o Doutor gostava. O Manoel aumentava a receita do pão e Alcebiades colocava mais cerveja para gelar. Cada comerciante sabia como prever a próxima compra para fazer a próxima oferta e exceder a expectativa do freguês.

Todos prosperavam e os fregueses estavam contentes.

Isso foi até o filho do Toshiro voltar da capital, da faculdade com diploma e tudo e virar consultor do pai, enquanto não encontrava emprego. Achou a caderneta antiquada e determinou que só venderia a vista. Se o cliente quisesse crédito, que fosse pelo cartão. O Açougue? A padaria? O

Boteco? Eram concorrentes. Será que seu pai não percebeu que eles também vendiam caixas de fósforos? Nada de dividir com a concorrência. Cada um que cuidasse do seu próprio negócio ou a mercearia iria perder a freguesia. E foi o que aconteceu.

A perda de clientes foi interpretada pelo filho como falta de investimento em propaganda. Então, a solução foi vender a Kombi de entregas e comprar espaço no jornal e no rádio. Sobrou algum para o *outdoor* e uma tarde de palhaço com microfone na porta da mercearia.

Sem Kombi para entregar, o jeito era cada freguês carregar a própria compra ou comprar menos, para não ter dor no braço durante a caminhada.

Toshiro sentia saudade do modo antigo. Da amizade com os clientes, do conhecimento de seus hábitos e do lucro. Um dia uma propaganda no jornal chamou sua atenção: “CRM – Conheça os Hábitos de seus Clientes”. Parecia a sigla das cadernetas, só que era em inglês – *Customer Relationship Management*. Será que poderia ajudar a mercearia? O filho descartou logo, aquilo era coisa para empresa grande. Não servia para a mercearia, era complicado demais para Toshiro entender e usar.

Essa ilustração singela define *CRM* e demonstra seu conceito de forma simples e prática. Trata-se de um processo de conscientização que precisa ser incorporado pela empresa para rastrear os hábitos de compra e o comportamento de consumo de seus clientes e, assim, preparar ações que possam surpreendê-los, conquistando sua fidelidade.

Ficou também demonstrado que o *CRM* não é necessariamente um *software*, mas principalmente um conceito de gestão de *marketing*. Porém, à medida que a base de

clientes e o respectivo banco de dados vão tomando vulto, uma simples caderneta de anotações torna-se insuficiente para a adoção de medidas eficazes de relacionamento. Nessa situação, passa a ser recomendável a utilização de *software* específico que possibilitará melhor aproveitamento das informações disponíveis. O avanço da informática e dos equipamentos e programas sofisticados permite que a empresa conheça cada vez melhor seu cliente e estabeleça com ele laços de intimidade.

Considerações Finais

O exemplo utilizado apresenta um caso típico de varejo. Uma dúvida freqüente levantada em trabalhos de consultoria diz respeito à validade desses conceitos no *marketing* industrial. Publicações recentes na área de gestão empresarial e *marketing* trazem exemplos interessantes de aplicações de *CRM* em indústrias com grande base de clientes nos segmentos de material elétrico, *software*, indústrias químicas e farmacêuticas, com resultados positivos em fidelização, redução de custos operacionais e aumento das margens de lucro. A explicação para tal reside num único ponto: na medida em que as empresas se voltam para o cliente, aplicam, à exaustão, o conceito de *marketing* integrado (toda a empresa focada no cliente), o ramo de negócio passa a ser apenas um detalhe, pois qualquer empresa precisa de clientes fiéis e, para conquistá-los e mantê-los, torna-se fundamental o uso do *CRM*. A diferença básica na utilização do *CRM* no mercado de consumo e no industrial está em conhecer, no primeiro, hábitos de consumo de pessoas ou famílias e, no segundo, o desenvolvimento das cadeias econômicas de cada segmento envolvido, considerando fatores econômicos, políticos e tecnológicos, entre outros.

Da mesma forma, organizações públicas e as sem fins lucrativos podem adotar o *CRM* na otimização de campanhas de captação de

doadores ou mantenedores, por meio da utilização de *database marketing* e outras ferramentas de TI, gerando campanhas customizadas de acordo com os perfis de determinados grupos de pessoas ou empresas.

Referências

ALMEIDA, Sérgio. *Cliente – Eu Não Vivo sem Você*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BRETZKE, Mirian. *Marketing de Relacionamento em Tempo Real*. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, A. Stanley. *CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo E-Business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CIPULLO, Francisco T. A Escolha do CRM. *Informationweek Brasil*, v. 2, n. 22, p. 34. 17 maio 2000.

COHN, S. Relacionamento com o Consumidor. *Consumidor Moderno*, São Paulo, v. 5. n. 30, p. 10. dez. 1999.

GELLER, Louis K. *Repostas Rápidas em Marketing Direto*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MACKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Campus-Publifolha, 1999.

MAGRATH, Allan J. *Marketing sem Erro*. São Paulo: Nobel, 1996.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Técnica para Análise de Indústria e da Concorrência*, ed. 2. São Paulo: Campus, 1989.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. *A Grande Virada do Marketing*. São Paulo: Futura, 1999.

SHAW, Robert; STONE, Merlin. *Marketing com Banco de Dados*. São Paulo: Atlas, 1993.

STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

