

Márcio Willian Franke

A IMPORTANCIA DO CRM: um estudo aplicado á Panificadora Pão de Mel

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista no Curso de Gestão Empresarial, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, 2010

Sumário

Resumo	4
1 Introdução	5
1.1 Objetivo Geral	6
1.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificativa	6
2 Importância do CRM	8
2.1 Histórico	9
2.2 Conceito do CRM	11
2.3 Tecnologia de CRM	12
2.4 O gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM) como estratégia	14
2.5 Implementação de uma estratégia CRM	14
2.6 Por que o CRM não tem tido bons resultados apesar dos investimentos? ..	15
2.7 Planejamento estratégico para o marketing de relacionamento	17
2.8 Marketing de relacionamento	19
3 Proposta de implantação	20
3.1 Pesquisa com os clientes da Panificadora Pão de Mel	23
3.2 Implantação de um CRM	30
4 Conclusão	32
5 Bibliografia	35

RESUMO

Com a necessidade de manutenção de um relacionamento durável com seus clientes, surge a necessidade de gerenciamento. Existem várias definições para o gerenciamento do relacionamento com o consumidor. Galbreath (1998), aponta como “atividades que uma empresa realiza para identificar, selecionar, adquirir, desenvolver e reter uma lealdade crescente com consumidores rentáveis.”. Uma estratégia de relacionamento com o consumidor busca alcançar o crescimento através da construção e manutenção de relacionamento de alto valor com grupos selecionados de clientes, e através destes relacionamentos, usufruir de benefícios (CROSBY e JOHNSON, 2002).

A respeito do relacionamento com os clientes, Swift (2001,p13) exalta toda a responsabilidade de se adotar a postura de relacionamento; “se os clientes são considerados “reis”, então devem ser tratados como tal”.

Cuthberson e Laine (2004), apresentam outra definição para CRM, sendo definido em termos de tecnologia, ou seja, CRM trata-se de um termo da indústria para metodologias, softwares e capacidades da internet para gerenciar seu relacionamento com os consumidores de maneira organizada. Isto seria feito através de um banco de dados com informações de seus clientes, suficientes para que toda a empresa possa ter acesso às informações que lhe são pertinentes.

O setor de produção saberá quantas unidades produzir, assim como os fornecedores saberão a quantidade e tipo de matéria prima a ser fornecida, ao passo que a gerência poderá ter um melhor acompanhamento do número de vendas e preferência do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

No mercado atual, a informação é uma arma essencial. O desenvolvimento de novas tecnologias e a velocidade em que os dados são transmitidos, faz com que, o detentor dessas informações dê um grande salto à frente da concorrência. Somos bombardeados diariamente com uma gigantesca quantidade de informações, informações estas, que chegam até nós gratuitamente e muitas vezes indesejadamente. Isto significa que quem possuir o maior número de informações estará sempre na frente? Errado. Estará na frente aquele que souber filtrar as melhores informações para si. Estas informações são de uso comum, elas estão à disposição de todos. Agora, e se ao invés de pegarmos a informação que chega até nós, conseguíssemos obter aquela informação que precisamos apenas para si? Agora estamos falando em vantagem. Ou seja, melhor do que receber a informação, é buscá-la.

A busca de diferenciais competitivos tem levado as corporações e estreitarem seus relacionamentos com os clientes, de modo a personalizar cada atendimento, Apesar deste relacionamento próximo entre empresa-cliente, os pequenos comerciantes não possuem a consciência de que estão desenvolvendo marketing de relacionamento.

A necessidade do estreito laço com o consumidor e de conhecê-lo melhor, tem levado as empresas a investir pesadamente em estratégias de CRM.

1.1 Objetivo Geral

Verificar a percepção dos consumidores da Panificadora Pão de Mel quanto ao relacionamento com a empresa e a partir daí propor um programa de relacionamento.

1.2 Objetivos específicos

- realizar um levantamento teórico sobre o tema CRM
- verificar o perfil dos consumidores;
- verificar a quanto tempo são clientes da panificadora;
- verificar os produtos mais consumidos;
- verificar a frequência ao estabelecimento;
- verificar a satisfação com estabelecimento;
- verificar a lealdade dos consumidores ao estabelecimento;
- verificar o que considera como um programa de relacionamento
- propor um programa de relacionamento

1.3 Justificativa

Não é de hoje que as empresas vêm enfrentando uma concorrência acirrada. Políticas de redução de custos, ampliação do mix de produtos e serviços (MENEZES; ANGELO, 1999), desenvolvimento de marcas próprias (OSTWALD, 2001) e alianças estratégicas (PACANHAN, 2002) são algumas das alternativas que estão sendo adotadas pelos pequenos empresários para enfrentar esse cenário cada vez mais competitivo. Os clientes também têm se tornado cada vez mais exigentes e a necessidade de satisfazê-los

tem ganhado destaque nos discursos estratégicos, levando o relacionamento com o consumidor a se tornar o bem mais importante que uma empresa pode ter. As empresas que estão realmente preocupadas em estreitar seu laço de relacionamento com seus clientes têm notado que o cliente atual trata-se de um cliente mais inteligente, informado, muito mais preocupado e consciente não só em relação ao preço, mas também quanto à qualidade e procedência dos produtos que lhe são ofertados. Além disso, estes clientes são abordados diariamente por outros concorrentes com diversas ofertas tentadoras por meio de diversas ferramentas de comunicação. O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Por isso, os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas para reconhecimento de pedidos, devendo também visitá-los em outras ocasiões, receber e fazer sugestões, ou seja, deve estar inserido na vida da empresa e dos clientes. Segundo Kotler (1998, p.20) as principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento são:

- 1 – Identificação dos clientes-chave que merecem atenção especial.
- 2 – Designações de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave.
- 3 – Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento. Devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação.
- 4 – Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esta pessoa deverá desenvolver descrições de tarefas, critérios e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento.

5 – Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano à longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Não é suficiente apenas satisfazer o cliente, mas é imprescindível fidelizá-lo. (Kotler 2000). Com este intuito, muitas empresas implementaram, e ainda estão utilizando o CRM (Customer Relationship Management), porém a minoria sabe o que realmente significa ou sabe como utilizá-lo de forma eficiente. A maioria apenas implanta um software de banco de dados ou disponibilizam uma linha de atendimento ao consumidor, acreditando serem estes os únicos meios de atrair e se relacionar com o cliente. Portanto, este trabalho tem como finalidade, apontar as diferenças entre a utilização de uma estratégia geral de relacionamento com o consumidor de uma simples utilização da tecnologia de relacionamento com o consumidor.

2 IMPORTÂNCIA DO CRM

Segundo Cuthberson (2004), na década de 90 surgiu uma tendência muito forte que levou o relacionamento com fornecedores e consumidores a serem vistos de uma forma mais aprofundada, como fonte de vantagem competitiva sustentável (Kotler 2000, Rapp e Collins 1996, Morgan e Hunt, 1995). Além de ser uma vantagem competitiva, a retenção do consumidor é interessante por motivos econômicos para a organização. Rosenber e Czespiel (2000, apud COLGATE) demonstram que o custo de fidelizar um novo consumidor é aproximadamente cinco vezes maior do que o custo de manutenção de um cliente utilizando estratégias de relacionamento.

Segundo Crosby (2002), o conceito de relacionamento com o consumidor já estava em alta no pensamento acadêmico e empresarial nos anos 80 e alguns estudiosos como

Christian Gronroos, Evert Gummesson, John Czepiel, Len Berry, Robert Dwyer e Ted Levitt, já vinham pesquisando sobre o tema. Com a evolução da tecnologia de informação, aumento do dinamismo do mercado, o grau de sofisticação dos consumidores, a competitividade acirrada, fizeram com que o assunto voltasse em discussão.

Bretzke (2000) afirma que empresas com marketing inteligente que pretendem sobreviver no mercado estão aperfeiçoando seu conhecimento com o cliente, assim como aprimorar as ferramentas de conexão entre ambos. Com isso, as empresas estão passando a convidar clientes a participarem de seus projetos de produtos, com colaboração de idéias, personalizando produtos através da internet, antes de lançá-los em produção em massa.

2.1 Histórico

Na década de 80, o surgimento do banco de dados foi uma ferramenta muito valiosa no levantamento de informações sobre os clientes. No caso de clientes de menor dimensão, tende-se fornecer um levantamento repetitivo. Porém estas informações eram armazenadas de forma desordenada no banco de dados. Com o passar do tempo, as empresas começaram a controlar essas informações do banco de dados, e eles perceberam que o esqueleto era tudo o que era necessário na maioria dos casos. Essas informações seriam o que os clientes compram regularmente, onde compram e quanto gastam.

O interesse pelo CRM surgiu devido ao explosivo aumento da capacidade dos computadores, no início da década de 90, que passaram a gerar uma montanha de dados originados das transações dos consumidores e a velocidade do processamento dessas informações. Esses dados foram inicialmente utilizados na tentativa de alavancar as vendas, a maneira mais fácil de encarar o CRM. De repente, companhias de cartões de crédito podiam saber quantos de seus clientes freqüentavam o restaurante "x", ou um hotel poderia

saber com antecedência quais as preferências de quarto de um cliente, baseado em seu histórico. Com isso, as empresas começaram a melhorar em CRM e torná-lo uma via de mão dupla e ao invés de apenas recolher dados para seu próprio uso, começaram a devolver a seus clientes, não apenas em termos de melhor atendimento ao cliente, mas em incentivos, brindes e outras vantagens para fidelizá-lo. Esse foi o início de programas de milhagem, redes de fast-food, pontos de bônus sobre o cartão de crédito e uma série de outros recursos baseados em rastreamento na atividade do cliente, padrões e repetitividade de suas atividades.

O início do CRM, foi bem mais centrado no produto do que no cliente. O problema é que qualquer segmentação acaba sendo falha, já que não é possível prever com exatidão o comportamento futuro. Os modelos mercadológicos não lidavam com todas as variáveis. Uma viagem pode ter sido um presente, logo, este consumidor não é um turista freqüente e talvez uma ocasião de uma nova viagem não se repita tão cedo. O resultado disso foi um excesso de materiais de comunicação inúteis, conhecidos como "junk mail". Esta ênfase excessiva na tecnologia sempre foi um grande problema na implantação do CRM. As empresas passaram a dispor de uma massa enorme de informações, que não eram trabalhadas depois. Isso gerou um questionamento dos clientes de que se as empresas possuem tantas informações sobre eles, por que não o atendem melhor?

Ao invés de apenas uma tecnologia para fornecimento de dados sobre o cliente, o CRM então, passa a ser encarado como uma estratégia de negócios, onde as empresas se voltam para um maior entendimento e melhor atendimento do cliente. A tecnologia passa a ser apenas um facilitador deste processo, capturando dados, analisando-os e disponibilizando-os para uso da empresa. Porém, a adaptação, personalização e melhoria dos serviços para uma maior satisfação do cliente deve ser uma decisão gerencial, que o computador não é capaz de fazer.

Atualmente, já se fala em CMR, Consumer Manahing the Relationship (Consumidor Gerenciando o Relacionamento). Finalmente se percebeu que é mais fácil perguntar diretamente ao consumidor o que ele deseja, do que tentar adivinhar. No mundo corrido de hoje, é de interesse do consumidor receber informação importante e focada em seus interesses.

2.2 Conceito do CRM

Antes de qualquer conceituação, é importante entender que CRM não é apenas um software, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também um processo de antecipar e satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes.

Swift (2001) aborda o conceito não como uma estratégia, mas como uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdades e lucratividade.”

Thompson (apud GREENBERG, 2001) aborda o CRM como um método “para selecionar e administrar clientes, buscando otimizar um valor a longo prazo”. E ainda complementa dizendo que “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.

Considerando as definições acima, pode-se afirmar que CRM é a administração de uma estratégia que envolve toda organização com objetivo de atender bem seus clientes para trazer lucros a longo prazo.

2.3 Tecnologia de CRM

Segundo Crosby e Johnson (2001), a tecnologia pode ajudar as empresas a aprender com cada interação com seu consumidor e aprofundar este relacionamento prevendo idéias e soluções que sirvam a este cliente.

No início, tínhamos o marketing de banco de dados que fazia uso de uma ferramenta de banco de dados para coletar as informações, em seguida, tivemos o surgimento do marketing de relacionamento, e com ele, os softwares de CRM, que, não carregam toda a filosofia do foco no relacionamento, porém fornece as informações necessárias para a implementação deste novo foco. Segundo David e Sujana (1992), o marketing de database envolve uma coleção de informações do passado, do presente e a respeito de consumidores potenciais, para construir um banco de dados que virá a servir para melhorar esforços de marketing. Nesse banco de dados contém informações que incluem perfis demográficos, preferências do consumidor, comportamento de compra e estilo de vida.

“A tecnologia de CRM, sem a reavaliação de processos e adoção de um modelo estratégico de relacionamento de longo prazo com clientes, será apenas um projeto de informatização de Call Center ou de vendas. Para que uma empresa selecione e implante um sucesso a solução de CRM deve considerar a tecnologia, o processo e a estratégia” (DOMINGEZ, 2001).

A tecnologia de CRM é uma aplicação mais complexa, que precisa estar baseada nos objetivos finais e seguir regras severas de implementação. Karimi et al. (2001) classificaram as aplicações de CRM em três grupos:

Produtos de CRM operacionais – para a melhora do serviço ao consumidor, marketing online, etc..

Produtos de CRM analíticos – para a construção de dados, melhoramento dos relacionamentos, análise de dados, etc..

Produtos de CRM colaborativos – para a construção de comunidades online, desenvolvimento de trocas b2b para o consumidor industrial, personalização de serviços, etc..

Segundo Crosby e Johnson (2001), dentro destas áreas apontadas por Karimi et al (2001), os softwares de CRM estão interessados basicamente na automação dos serviços (operacional), dos processos de performance de negócio (analítico) e da comunicação dos processos de coordenação (colaborativo).

Segundo Cuthbertson (2004), o CRM pode trazer benefícios aos consumidores, vendedores e fornecedores, não apenas em termos comerciais, mas também em termos individuais e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Esses benefícios não são universais, o CRM desenvolve um papel de acordo com a estratégia definida no início.

2.4 O gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM) como estratégia.

Swift (2001, p.14) limita a função do CRM em sua definição: “o objetivo do CRM seja o de aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa, por meio do canal certo e na hora certa”

Colgate e Danaher (2000), apontam a atenção a ser dada à necessidade ou não de se buscar uma estratégia de relacionamento como principal foco de uma empresa. Em muitos mercados o consumidor não está disposto a desenvolver qualquer tipo de relacionamento com a empresa. Enquanto a maioria dos autores destaca os benefícios desta estratégia, poucos abordam os pontos negativos desta busca pelo relacionamento de longo prazo.

Hansotia (2002), lista uma série de fatores ambientais e organizacionais que fazem com que a estratégia de CRM seja mais apropriada para certos negócios e consumidores. Entre estes fatores estão o nível de interação/envolvimento do consumidor, a necessidade de um alto nível de experiência para o acompanhamento de pedidos e resolução de problemas, múltiplos produtos e serviços obtidos pelos clientes, entre outros.

2.5 Implementação de uma estratégia CRM

O fator humano na implementação de uma estratégia CRM torna-se importante, uma vez que os trabalhadores da empresa estarão em contato com os consumidores afetando grandemente seus relacionamentos. Crosby e Johnson (2002) mostram em sua pesquisa, que os empregados devem ser motivados a melhor entender seus papéis como

gerentes de relacionamento. Quando nesta posição, buscam saber como e com quais consumidores devem se comportar de maneira diferenciada, para isto necessitam da informação que a empresa deve fazer chegar a eles através da tecnologia.

Não bastasse o fator humano e a necessidade de uma mudança grande na cultura organizacional da empresa, há também problemas de inadequação da tecnologia. Starkey e Woodcock (2002) mostram a importância da necessidade de definir exatamente os resultados que se quer extrair de um sistema de informação e com qual objetivo, para somente então se decidir o desenvolvimento de determinada ferramenta. Existem ofertas de aplicações de CRM, modelos de CRM para uso imediato, de qualquer um. Infelizmente isto não tem fim diferente que o fracasso, uma vez que cada empresa possui seu modelo único.

Johnson (2004) salienta dois níveis que devem ser avaliados na hora de se implantar uma tecnologia de CRM. Para ele é essencial que a mudança na organização deve estar totalmente integrada com todo o programa de cruzamento de dados . No nível individual existe a necessidade de ajustamento no estilo de venda para melhor conhecer as expectativas atuais dos consumidores e aprender como usar as ferramentas da nova tecnologia para aprimorar a performance das vendas. Enquanto isso no nível dos negócios deve-se conquistar o mais alto nível de integração possível entre as informações e sua disponibilidade.

2.6 Por que o CRM não tem tido bons resultados apesar dos investimentos?

O grande problema do uso do CRM está ligado a diversas causas. Starkey e Woodcock (2002) em seu trabalho mostram que, entre outros problemas, mesmo existindo

grandes executivos com responsabilidade pelo CRM da empresa, os diretores ainda possuem um foco de curto prazo. Objetivos financeiros são colocados anualmente, e a estratégia de relacionamento mostra-se eficaz porém a longo prazo, sendo assim, diretores preocupados com a construção de sua carreira tendem a dar pouca importância para esse tipo de estratégia.

Johnson (2004) aponta que o CRM raramente é adotado simplesmente por uma atitude altruísta de se entender melhor o consumidor. O aumento das vendas tem sido o elemento chave para o investimento das empresas em tecnologia CRM. Empresas têm baseado suas estratégias de crescimento de lucros no aumento da retenção do cliente. Contudo aponta evidências que a simples adoção da tecnologia de CRM não irá gerar os resultados esperados.

Swift (2001) alega que muitas nem sabem o que realmente significa um CRM e mesmo alegando utilizarem-se dele, não são organizações realmente voltadas para os clientes.

Como mostra o quadro abaixo, um estudo do Gardner Group com empresas norte-americanas, demonstrou o que elas caracterizam como investimentos e práticas em CRM. A grande maioria (60%) reserva seus investimentos para aplicações em call centers, que como Dominguez (2001) mesmo afirma nada mais é que uma evolução do SAC (serviço de Atendimento ao Consumidor).

Quadro : Perfil de prioridades de investimento de empresas em Tecnologia da Informação

Perfil de prioridades de investimento de empresas em tecnologia de informação					
Tipo de aplicação	Com planos de implementação				Sem Planos
	Imediata	Próximos 12 meses	Após 12 Meses	Total	
Aplicações de call center	60%	32%	8%	92%	8%
Aplicações de comércio eletrônico	43%	38%	6%	87%	13%
Automação de marketing (gerenciamento de campanhas)	47%	29%	6%	82%	18%
Data warehouse com informação detalhada sobre clientes	61%	18%	1%	80%	20%
Automação de força de vendas	51%	22%	6%	79%	21%
SCM - <i>supply chain management</i>	32%	15%	6%	53%	47%
ERP - <i>enterprise resources planning</i>	31%	14%	7%	52%	48%

Fonte: Gadner Group, quadro obtido em: DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. Implantando o CRM: um estudo de caso. **SEMEAD – USP**. Junho, 2001. (Rescrito pelo autor).

O mais comum a essas empresas é investir em apenas um pedaço da tecnologia necessária para um relacionamento estratégico. No quadro ainda é possível observar o investimento em Data warehouse por parte de 61% delas. Cabe aqui saber como elas administram e utilizam as preciosas informações detalhadas a respeito de seus clientes.

No caso da implantação do CRM em empresas brasileiras, Dominguez (2001) afirma que estas não possuem a cultura do uso da informação conjuntamente a uma base de dados integrada, existindo certa tendência a implantar alguma solução de modo apenas parcial.

2.7 Planejamento estratégico para o marketing de relacionamento

Uma estratégia eficaz deveria ter como objetivo atrair novos clientes e conseguir fazer mais negócios com os clientes atuais, maximizando o valor de vida útil deles. A estratégia fornece a estrutura e o propósito agrega todos os oito processos do marketing, e deve começar a se constituir a partir das necessidades dos clientes, de modo a definir as

metas e objetivos organizacionais. A definição destes objetivos estratégicos deve a partir de uma série de análises ambientais, como propõe Nickels e Wood (2001) já no seu primeiro processo. Neste processo constam ferramentas como: a) Matriz das cinco forças (PORTER, 1986); b) Análise de SWOT: que é uma análise geral que busca identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças; c) Matriz BCG. O problema desse procedimento é o risco da empresa se preocupar demasiadamente com o mercado e se esquecer de buscar a vantagem competitiva na satisfação de necessidades e desejos dos seus consumidores. Para evitar esse problema a empresa deve unir essa análise de mercado ao processo de segmentação, onde irá definir quem a empresa deseja como cliente, identificando o público-alvo e definindo qual o posicionamento mais adequado da empresa. A empresa deve procurar a construção de relacionamento com seus clientes, para Nickels e Wood (2001, p.31) enumeram os cinco princípios básicos do planejamento desta construção.

Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta. Isto envolve fazer perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que outro tem a dizer;

Os relacionamentos são construídos com base na confiança. A confiança é adquirida com o tempo e deve-se cumprir com as promessas feitas, prazos e assumir as responsabilidades;

Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato com os clientes, com o objetivo de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;

Os relacionamentos dependem de confiança e honestidade e comportamento ético. Qualquer indício que a empresa não está sendo correta e ética, com qualquer de seus princípios, irá enfraquecer os relacionamentos; e

Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam. Deve ser feito um esforço para mostrar esta preocupação, recompensando até aqueles que são leais.

2.8 Marketing de relacionamento

Os consumidores de tempos passados eram tratados de maneira individual e personalizados, eram conhecidos na maioria pelos seus nomes e a empresa sabia quais eram seus desejos, suas necessidades e como satisfazê-las, sabiam até mesmo quanto e como cada cliente podia pagar pelos produtos. Mesmo que estes clientes quisessem mudar para a concorrência, não haveria como receber tal atendimento. Usava-se o conhecimento a respeito do cliente para construir sua fidelidade. As empresas não se preocupavam em buscar seus clientes, pois eles já estavam ali mesmo. Entretanto, isso foi esquecido ao longo do tempo, devido à disputa por maior participação no mercado e o crescimento feroz da concorrência. Com o mercado cada vez mais competitivo, o número de ofertantes é cada vez maior e o consumidor está cada vez mais exigente. O consumidor tem o poder de escolher onde e porque comprar. Se o cliente não estiver satisfeito com o que está sendo oferecido a ele em determinada loja ou empresa, tranquilamente este cliente irá buscar em outra empresa o que lhe faltou anteriormente. Com base neste ambiente atual de grande concorrência, cada a cada empresa oferecer o que há de melhor, ter um diferencial não só para conquistar mas também para manter seus clientes satisfeitos, buscando atender o maior número de suas necessidades e desejos, e assim, fidelizando-os. Segundo Gordon (1999, p.34), marketing de relacionamento "...é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida longa de parceria". Pensando um pouco além da lealdade, podemos afirmar que seu objetivo básico é construir e manter uma base de clientes que sejam rentáveis para a organização. A construção desta base de clientes somente será possível na

medida em que estes clientes percebam que estão ganhando algo com esta relação, por isso a necessidade da criação de valor. Depois de conquistar, o trabalho da empresa passa a ser a relação com o cliente, mediante a criação e a manutenção de um relacionamento. O objetivo disso, é transformar o cliente em um apoiador, ou seja, alguém que tem seus sentimentos positivos em relação à empresa. O marketing de relacionamento exige que a empresa tenha pessoas preparadas, que tenham uma função expandida em relação aos profissionais do marketing tradicional. Estes devem ser sempre avaliados com o foco sobre o cliente, sobre a possibilidade de um crescimento lucrativo e de longo prazo para a empresa.

3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

A implantação de estratégia de CRM tem sido considerada um grande desafio para as empresas dos mais diversos segmentos em todo o mundo. Peppers and Rogers Group (2000) estimam que 60% dos projetos de implantação falham porque as empresas têm implantado o CRM como mais um sistema de abrangência corporativa, focando excessivamente em tecnologia, deixando de lado importantes características organizacionais e dos clientes. Geralmente, os problemas relacionados com a implantação do CRM ocorrem devido ao mau entendimento do seu real conceito.

CRM não pode ser visto apenas com uma TI, pois exige mudança na cultura organizacional da empresa que o adota; o CRM não pode começar pela tecnologia e sim com a visão estratégica (Bayer, 2002). Peppers And Rogers Group (2000) relatam que, problemas encontrados da implantação do CRM ocorrem basicamente à dificuldade de mudar a cultura atual da empresa, mudar os processos de negócio existentes e atualizar sistemas legados.

Para Brawn (2001) uma organização não pode confiar simplesmente na solução do sistema em si. O projeto de implantação deve ser ancorado em um alto nível de organização e fora do departamento de TI (Brown, 2001; Vavra, 1994). Para tanto, deve-se dar a devida importância aos recursos internos e externos para que o software seja personalizado e implementado conforme as necessidades da empresa. A preocupação com o redesenho dos processos de negócio e treinamento de todos os usuários são características primordiais para o sucesso de implantação de um CRM.

Uma companhia é melhor sucedida quando não gasta muito na compra do banco de dados e usa esse dinheiro para construir um relacionamento lucrativo com seus clientes, afirma Hughes (2002). Isso porque a tecnologia de gerenciamento de relacionamento com clientes não pode ser a principal preocupação da empresa que quiser optar por esta estratégia. Nesse sentido, para Day (2003) existe um excesso na venda de tecnologia de CRM. Estudos recentes mostram que, aproximadamente 20% das iniciativas de CRM estão tornando piores os relacionamentos com o cliente. Isso pode ser explicado porque as empresas têm dificuldade de migrar para um sistema sofisticado de CRM, que normalmente, é trabalhoso e complexo para instalar, resultando, muitas vezes, em um nível de serviço pior devido ao pouco treinamento dado aos usuários (Day, 2003).

Uma implantação de CRM de sucesso deve construir valor tanto para o cliente como para a organização. Uma empresa que deseja realmente desenvolver estratégias de relacionamento deverá identificar os clientes de maior valor e retê-los, além de reduzir o risco de perdê-los para a concorrência e terá, como consequência, essa criação de valor defendida pelo autor.

Ao implantar a estratégia de CRM, a empresa deve estar certa que todos os seus colaboradores possuem um bom entendimento do que é ser focada no cliente. Outro

requisito necessário é o comprometimento de seus executivos e demais funcionários e uma constante tomada de consciência se os objetivos de cada ação levam em consideração o ponto de vista do cliente.

A TI deve ser vista como o elo que sustenta e permite que a empresa esteja orientada ao relacionamento, à retenção do cliente e à entrega de valor a ele através de processos administrativos, permitindo que tudo isso seja operacionalizado. Para tanto, o sucesso da implantação da estratégia de CRM depende também do trabalho conjunto das áreas de Marketing e TI, muitas vezes significando uma total reorganização funcional das mesmas (Ryals; Knox, 2001). Mas não são apenas as áreas de marketing e TI da organização que devem trabalhar juntas. Ryals e Knox (2001), salientam a importância da integração do marketing, vendas e todas as funções que envolvam serviços, pois, através da automação dos processos de negócios e dos recursos informacionais, o CRM facilita o relacionamento não só da empresa com seus clientes mas também entre os funcionários da organização e desses com os fornecedores.

Bretzke (2000) apresenta possíveis benefícios a serem obtidos com a implementação de um CRM:

- Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;
- Aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- Aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
- Racionalizar e melhorar o fluxo de pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o *telemarketing* e a internet;
- Aperfeiçoar produtos e serviços para clientes por meio da customização em massa;

- Diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- Estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte de marketing *mix*;
- Diminuir os custos de venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

Apesar do ambiente de negócios, especialmente o tecnológico ser a razão mais importante pela atual popularidade do CRM, Grabner-Kraeuter e Moedrichscher (2002) salientam que a criação, desenvolvimento e intensificação do relacionamento individualizado com o cliente nem sempre depende da tecnologia. CRM é uma estratégia, não uma tecnologia. Na verdade, o que o CRM requer é a integração das aplicações tecnológicas em muitos processos de negócios da empresa (Bayer, 2002).

3.1 Pesquisa com os clientes da Panificadora Pão de Mel

Para conhecer melhor o público da panificadora pão de mel foi realizada uma pesquisa exploratória para embasar as decisões referentes à implantação de um programa de relacionamento. A pesquisa foi realizada entre os dias 8 e 19 de Novembro de 2010, na própria panificadora. Os clientes eram abordados e indagados a participar da pesquisa. Com isso foi possível obter 115 questionários. Segue abaixo os resultados da pesquisa.

A pesquisa mostra que o público da panificadora tem um número predominante de pessoas do sexo feminino (61%) em relação ao sexo masculino (39%), como mostra o Gráfico 1: sexo.

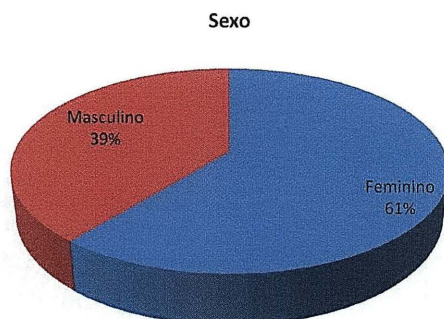


Gráfico 1: Sexo

Em relação à idade do público que frequenta a panificadora, a pesquisa mostra que existe uma faixa predominante de pessoas entre 40 a 59 anos, que corresponde a 38% da amostra, seguido por pessoas com menos de 20 anos (27%), depois por pessoas com idade acima de 60 anos (19%) e por último, pessoas entre 20 a 39 anos com 16%, como mostra o Gráfico 2: Idade.

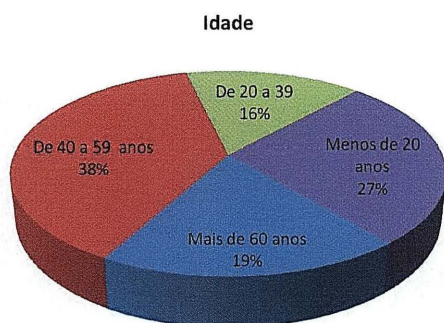


Gráfico 2: Idade

Outra informação importante do questionário, se refere a quanto tempo a pessoa é cliente da panificadora. Quanto a essa questão, o resultado mostra que mais da metade dos fregueses são clientes antigos, sendo que entre estes, 6% são clientes da panificadora a mais de 20 anos, seguidos por clientes entre 10 e 20 anos (48%). Um número baixo, porém expressivo se considerarmos a média dos valores dos clientes mais antigos, mostra que 7% freqüentam a panificadora num período de tempo menor de 1 ano, mostrando uma renovação da clientela da panificadora, como mostra o Gráfico 3: A Quanto tempo é cliente.



Gráfico 3: A quanto tempo é cliente

Também foi perguntado na pesquisa a localidade onde os clientes residem. Os resultados mostram um certo bairrismo. Os valores se destacam nos bairros mais próximos à panificadora, Vila Ouro Verde (30%) e Jardim Amauri (22%), enquanto que nos bairros mais distantes, este valor cai para menos de 5%, casos dos bairros Centro, Jardim Paulista, Vila Prudenciana e Jardim Canadá. Isso mostra o quanto os fregueses estão dispostos a se locomover para adquirir os produtos oferecidos pela panificadora. Valores mais detalhados estão abaixo no Gráfico 4: Bairro onde moram.

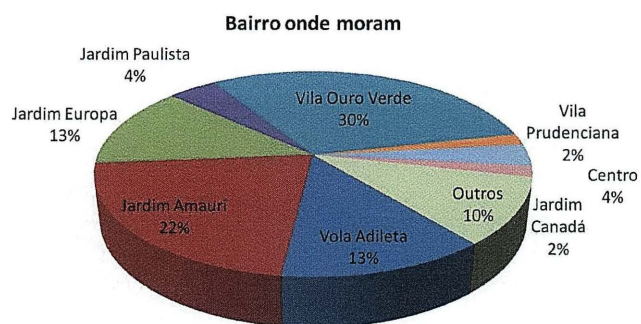


Gráfico 4: Bairro onde moram.

Outra informação requerida no questionário se referia à frequência que os fregueses freqüentam a panificadora. O resultado mostra que 43% dos fregueses, freqüentam a panificadora diariamente, o mesmo valor dos fregueses que freqüentam a panificadora semanalmente. Um número de 13%, dizem freqüentar a panificadora

quinzenalmente, enquanto 1% apresentaram freqüentar a panificadora geralmente uma vez por mês. Como mostra o Gráfico 5: Quantas vezes na semana vêm à panificadora.

Quantas vezes na semana vêm à panificadora

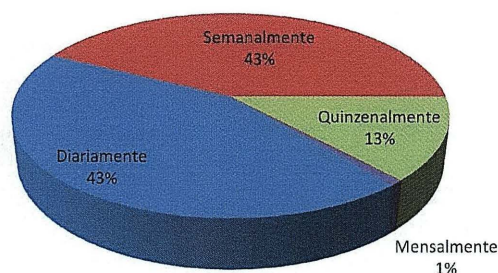


Gráfico 5: Quantas vezes na semana vêm à panificadora

Quanto ao que costuma comprar, a pesquisa mostra que os pães salgados são o principal item de consumo, seguidos pelos salgados, refrigerantes, lanches e bolachas, pães doces, produtos de mercearia e leite e por último cerveja. O resultado mostra que entre os produtos mais consumidos na panificadora, apenas os refrigerantes não são produzidos por ela, mostrando que os produtos da panificadora são apreciados pelos clientes, principalmente o pão e depois os salgados. Valores mais detalhados podem ser vistos abaixo no Gráfico 6: Produtos que costuma comprar.

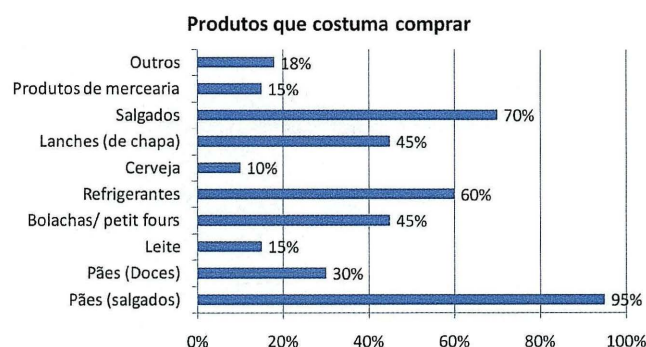


Gráfico 6: Produtos que costumam comprar

Quanto à satisfação do cliente, 8% dos entrevistados se dizem muito satisfeitos com os serviços oferecidos pela panificadora, 48% se dizem satisfeitos, 35% se dizem nem satisfeitos ou insatisfeitos e 9% se dizem insatisfeitos, como mostra o Gráfico 7: Satisfação.

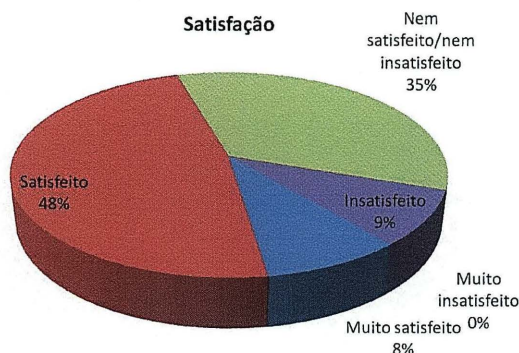


Gráfico 7: Produtos Satisfação

A pesquisa também perguntava se possuíam algum cartão fidelidade, quanto a este assunto, 54% disseram possuir algum cartão fidelidade, 36% disseram não possuir e 10% não souberam dizer, como mostra o Gráfico 8: Possui algum cartão fidelidade.

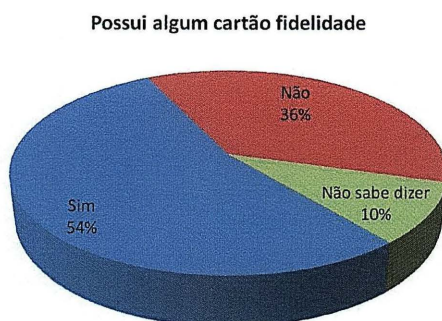


Gráfico 8: Possui algum cartão fidelidade

Quando perguntados a estes se além de possuírem o cartão de fidelidade, participavam de algum programa de relacionamento, 34% dos entrevistados disseram possuir e participar de algum programa de relacionamento, 29% possuem, porém disseram não participar e 37% possuem mas, não souberam dizer ou não identificaram um. Estes resultados estão abaixo no Gráfico 9: Participa de algum programa de relacionamento.

Participa de algum programa de relacionamento



Gráfico 9: Participa de algum programa de relacionamento

Quando perguntados se gostariam de participar de um programa de relacionamento da panificadora, a maioria (71%) se mostrou positiva quanto à idéia, a minoria (11%) se mostrou resistente à idéia e 18% não souberam responder se participariam ou não. Ver Gráfico 10: Gostaria de participar de um programa de relacionamento da Pão de Mel.

Gostaria de participar de um programa de relacionamento da Pão de Mel

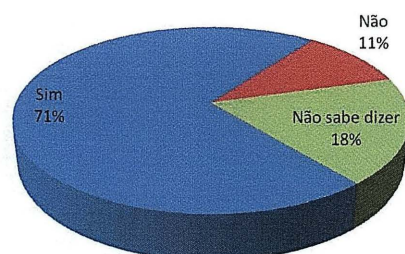


Gráfico 10: Gostaria de participar de um programa de relacionamento da Pão de Mel

Foi perguntado no questionário, o que os clientes consideram um programa de relacionamento. Para eles, um programa de relacionamento pode ser o envio de presentes (Produtos da panificadora tais como pães, bolachas e bolos) para 45%, ter um cartão fidelidade para 43%, dar descontos no dia de seu aniversário (bolos e salgados por exemplo) para 37%, oferecer descontos em diversos produtos para 35%, Oferecer brindes de utilidade comum (canetas, agendas, cadernetas) com a marca para 17% e enviar uma correspondência em datas especiais para 2%. Os resultados podem ser vistos abaixo no Gráfico 11: O que é um programa de Relacionamento para você.

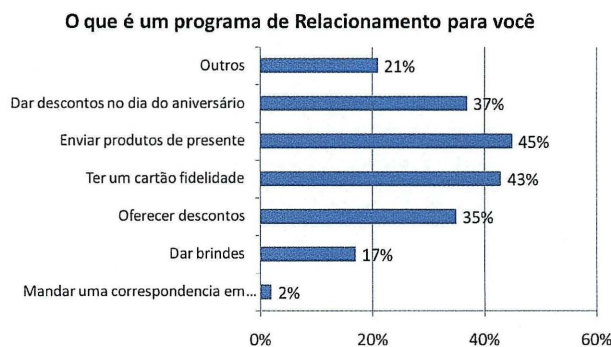


Gráfico 11: O que é um programa de relacionamento para você

Quanto ao cartão fidelidade, foi perguntado qual a preferência do cliente quanto a sua utilização. Para 64%, a melhor maneira seria o acúmulo de pontos e depois trocá-los diretamente por desconto nos valores das compras, já 31% preferem que os pontos sejam acumulados, porém que estes sejam trocados por produtos da panificadora e 5% sugeriram outras formas de utilização, como mostra o Gráfico 12: Preferências quanto ao cartão de fidelidade.



Gráfico 12: Preferências quanto ao cartão fidelidade

3.2 Implantação de um CRM

Uma análise da literatura sobre o tema (Brown, 2001; Peppers And Rogers Group, 2000; Bretzke, 2000) sugere a seguinte seqüência de atividades para implantação de uma ferramenta de CRM.

- *Definição e planejamento do modelo de relacionamento*

Determinação de como será o relacionamento com o cliente, com base no plano estratégico organizacional e na revisão do portfólio de produtos e serviços a serem tratados pelo sistema CRM. Esta etapa objetiva estabelecer uma visão de futuro da organização em função do que ela pretende alcançar com o projeto de CRM ao longo do determinado espaço de tempo. O apoio e desenvolvimento da alta direção é fundamental, uma vez que uma série de decisões que visam agregar valor serão tomadas. As quais certamente implicarão em uma nova postura da empresa frente a seus clientes.

- *Redesenho dos processos de relacionamento com o cliente*

Trata-se do levantamento e da documentação dos principais processos de interação com o cliente. É importante que este levantamento e redesenho seja realizado sob perspectiva externa, focando além dos limites departamentais e das limitações operacionais.

- *Seleção da ferramenta de CRM*

Implica na seleção da solução de software que irá viabilizar as etapas anteriores. Essa solução determinará os recursos tecnológicos tais como *hardware*, *software* e demais equipamentos a serem necessários para compor a solução selecionada. É também preciso pesquisar e analisar os melhores fornecedores das soluções disponíveis no mercado, avaliando o suporte fornecido aos seus clientes e a visão de futuro para com as tecnologias que estão sendo disponibilizadas.

- *Implantação da ferramenta de CRM*

É o momento de efetuar as definições estabelecidas nas etapas anteriores. É preciso parametrizar cada atividade nas diversas pontas de atendimento ao cliente e haver

retroalimentação do *data base marketing* e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento. O papel a ser desempenhado pelo gerente de projeto é de fundamental importância, uma vez que ele é a pessoa responsável por gerenciar a integração dos diversos subprojetos e fornecedores, testando e coordenando a implantação da ferramenta.

- *Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM*

Uma empresa, do decurso de sua transformação para atuar com CRM, enfrentará no mínimo três obstáculos: resistência à mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido do novo treinamento recebido. Esses obstáculos podem ser rapidamente superados se a empresa possuir um conjunto de idéias norteadoras, articuladas por empregados que tenham um perfil adequado para esta função. Para tanto, é necessário gerenciar a mudança que será gerada com a implantação do novo sistema. Também devem ser implantados e monitorados com periodicidade, índices de fidelização, de aumento de vendas para os clientes atuais, de recuperação de clientes perdidos e de satisfação total de clientes. O *feedback* constante a partir dessas medições permitirá que a empresa estabeleça um processo de melhoria contínua na utilização desta ferramenta e, por conseqüência, do seu marketing de relacionamento.

Baseado na teoria estudada e na pesquisa realizada propõe-se as seguintes ações para um programa de relacionamento da panificadora pão de mel com seus clientes:

- Oferecer pontos a cada compra para trocar por outros produtos da panificadora;
- Oferecer pontos a cada compra para trocar por descontos em comprar futuras;
- Oferecer produtos em datas especiais, como aniversário, natal e páscoa por exemplo;
- Oferecer visitas à produção, para conhecer como são feitos os produtos.

4 CONCLUSÃO

As estratégias de marketing de relacionamento estão crescendo dentro do contexto organizacional e suas ferramentas e recursos estão sendo utilizadas em grandes corporações e instintivamente estão presentes nas pequenas organizações. Com tudo que vimos neste trabalho podemos tirar algumas recomendações importantes para sua aplicação em pequenas empresas. Quanto à seleção de clientes, a escolha deve ser baseada em alguns critérios que indiquem a sua importância para a empresa, tais como volume e frequência das compras, confiança e credibilidade na hora do pagamento podem ser alguns critérios considerados. Quanto ao treinamento de vendedores, é extremamente importante na medida em que nas pequenas empresas, o vendedor será a ponte de contato com seu cliente. Os vendedores deverão saber exatamente como extrair o que o cliente deseja, seus gostos e desejos e interpretá-los de modo a deixar seus clientes satisfeitos. Quanto ao atendimento, os vendedores precisam despender uma maior atenção aos clientes preferenciais, com os quais a empresa pretende desenvolver o relacionamento, e isto só é possível através da troca de informações. Quanto à gerência, deve estar sempre atenta às reclamações e sugestões de seus clientes e, percebendo qualquer alteração na frequência de compra, buscar junto a este, entender quais foram os motivos da sua mudança de comportamento. Quanto à atenção às necessidades, buscar também estar atenta às movimentações da concorrência, buscar sempre inovar e agregar valor às suas relações com o cliente, através da inserção de novos serviços ou da diferenciação de seus produtos. Quanto às vantagens competitivas, a empresa deve buscar estabelecer vantagens que impeçam mudanças de seus clientes para o concorrente, implantando custos de mudança, desta forma, estabelecendo vantagens competitivas não monetárias a empresa poderá se eximir das guerras de preço travadas no mercado competitivo, aumentando assim, consideravelmente sua lucratividade.

Em respeito ao CRM, como visto ao longo do trabalho, é de vital importância para a organização como um todo, principalmente no que diz respeito ao seu relacionamento (interação) com seus clientes e se bem utilizada, torna-se facilmente fonte de vantagem competitiva. Mas não basta apenas utilizar-se de um software enchê-lo de dados e sair pregando que a empresa possui um enorme banco de dados para melhorar apenas o seu atendimento. O importante é saber como transformar esses dados em informações, e saber como repassá-las não só para um gerente ou um departamento qualquer, mas sim, para a empresa inteira. Deve-se entender o CRM não só como uma ferramenta, mas sim como uma estratégia que a empresa pode muito bem utilizar melhorando toda a sua organização e forma de relacionamento com os seus clientes e conseqüentemente conquistar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Quanto ao caso da panificadora pão de Mel, analisando os gráficos, podemos constatar que existem alguns pontos fracos. Quanto à idade dos clientes que freqüentam a panificadora, a faixa de pessoas entre 20 e 39 anos é consideravelmente pequena (16%). Uma vez que trata-se de uma faixa profissionalmente ativa, esperava-se que após o expediente de trabalho, esse público necessitasse consumir produtos da panificadora para suas refeições no período da noite ou café da manhã.

Quanto ao tempo que se é cliente, nota-se uma renovação no público da panificadora, com um número expressivo (7%) de clientes que passaram a freqüentá-la no último ano (2009).

No que diz respeito à localidade, outro estudo deveria ser feito para saber por quê pessoas de bairros mais distantes não se dispõem a consumir na panificadora. Seria apenas por comodidade, dificuldade de locomoção, falta de local apropriado para estacionar ou até mesmo se a panificadora oferece produtos que valeriam a pena o deslocamento. Um fato é que seria importante aumentar o número de clientes em outros bairros.

Quanto ao ponto de freqüência, acredito que este seja um dos pontos chaves da pesquisa. A partir do gráfico vemos um número muito elevado de pessoas que freqüentam a

panificadora semanalmente (43%), igualmente aos que freqüentam diariamente (43%). O ponto importante aqui é descobrir porque eles freqüentam a panificadora semanalmente. O que consomem, para então, cativá-los a freqüentar a panificadora diariamente. Essa migração de semanalmente para diariamente aumentaria e muito o faturamento da panificadora.

Quanto ao que costumam comprar, deveria tentar vender os produtos que não são o foco principal da panificadora. Uma vez que os pães e outros produtos diretamente relacionados a ela, vendem muito bem, atendendo as expectativas.

Quanto à satisfação, há outro ponto importante. Existe um grau de muita satisfação (8%), e um grau de satisfação de 48% que acredito que o esforço para torná-los muito satisfeitos não seria tão importante. Porém o número de pessoas nem satisfeitas e nem insatisfeitas é elevado (35%). Acredito que o custo/benefício será melhor, se trabalharmos para que esse público neutro torne-se satisfeito. Este quesito, cruzado com o fator do aumento da freqüência diária de clientes alavancariam os lucros.

5 BIBLIOGRAFIA

ADEBANJO, Dotun. Classifying and selecting e-CRM applications: An analysis-based proposal. **Management Decision**. London:Vol.41, Iss. 5/6; pg. 570, 2003.

BAYER, Judy A. Show me the ROI. Plan, deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM. **White Paper Teradata**. 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e Competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Ed. Atlas,2000.

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

CHEN, Ja-Shen; CHING, Russell K H.. An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. **Journal of Global Information Management**. Hershey: Jan-Mar.Vol.12, Iss. 1; pg. 1, 2004.

COLGATE, Mark R; DANAHER, Peter J. Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. **Academy Of Marketing Science. Journal**. Greenvale:Summer. Vol. 28, Iss. 3, p. 375-387, 2000.

CROSBY, Lawrence A; Exploding some myths about customer relationship management. **Managing Service Quality** Bedford. Vol. 12, Iss. 5, p. 271-277, 2002.

CROSBY, Lawrence A; JOHNSON, Sheree L. CRM and management. **Marketing Management** Chicago:Jan/Feb. Vol. 11, Iss. 1, p. 10-11,2002.

CROSBY, Lawrence A; JOHNSON, Sheree L. Customer relationship management. **Marketing Management** Chicago:Fall. Vol. 9, Iss. 3, p. 4, 2000 .

CROSBY, Lawrence A; JOHNSON, Sheree L. High performance marketing in the CRM era. **Marketing Management** Chicago:Sep/Oct. Vol. 10, Iss. 3, p. 10-11,2001.

CROSBY, Lawrence A; JOHNSON, Sheree L. What to do before going 1-to-1. **Marketing Management** Chicago:Winter 2000. Vol. 9, Iss. 4, p. 14 (8 pp.)

CUTHBERTSON, Richard; LAINE, Arttu.The role of CRM within retail loyalty marketing. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. London: Mar.Vol.12, Iss. 3; pg. 290, 2004

DAY, George S. winning the competition for Customer Relationships. **Sloan Management Review**. Apr./jul. 2003.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. Implantando o CRM: um estudo de caso. **SEMEAD – USP**. Junho, 2001.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.E e MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. Impact of information technology management practices on customer service. **Marketing Harvard Business Review**; January 01, 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.334 p.

GRABNER-KRAEUTER, Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative approaches toward measuring CRM performance. **6th Research conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**. Atlanta, jun 9-12, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.60, 389-392.

GURAU, Calin; RANCHHOD, Ashok; HACKNEY, Ray. Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. **Information Technology and Management**; Apr-Jul; 4, 2-3; ABI/INFORM Global, pg. 199, 2003.

HANSOTIA, Behram. Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. **Journal of Database Management**; Dec; 10, 2; ABI/INFORM Global pg. 121, 2002.

HUGHES, Arthur M.. Editorial: The Mirage of CRM. **Journal of Database Marketing**. Jan. 2002.

HUNT, Shelby D, MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**. Chicago: Apr. Vol. 59, Iss. 2; p. 1, 1995.

JOHNSON, Julian. Making CRM technology work. **The British Journal of Administrative Management** Orpington: Jan/Feb. pg. 22, 2004.

KARIMI, Jahangir; SOMERS, Toni M; GUPTA, Yash P.. Preventing the Premature Death of Relationship. **Journal of Management Information Systems**. Armonk: Spring. Vol.17, Iss. 4; pg. 125, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10a. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENEZES, Edgar J. C; ANGELO, Cláudio F. **Utilização do mix de serviços como estratégia para diferenciação competitiva no varejo**. In. ANGELO, Cláudio F.; GIANGRANDE, Vera **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NICKELS, William G. & WOOD, Marian B.. **Marketing**: Relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OSTAWALD, Patrícia N. Marca própria como instrumento de estratégia no varejo: um estudo de caso no varejo alimentar. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

PACANHAN, Mario N. **Alianças estratégicas e redes associativas como fonte de vantagem competitiva**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM series Marketing 1 to 1**: Um Guia Executivo para entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RYALS, Lynette; KNOX, Simon. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. **European Management Journal**. Vol. 19. N.5, pp.534-542. Oct. 2001.

SHANI, David, CHALASANI, Sujana. Exploiting Niches Using Relationship Marketing. **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Barbara: Summer.Vol.9, Iss. 3; pg. 33, 1992.

STARKEY, Michael; WOODCOCK, Neil. CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. **Journal of Database Management** London: Mar.Vol.9, Iss. 3; pg. 267, 2002.

STONE, Merlin. & WOODCOCK, Neil.. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry G.. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Atlas, 1994.

ZEMKE, R. & SCHAAF, D.. The Service Edge: 101 companies that profit from customer care. New York: Penguin, 1990.