

# **A UTILIZAÇÃO DO CRM COMO UMA AÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO ADOTADO POR UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Gabriela Benfica Alves Kubrak<sup>1</sup>

Maria Valéria Pereira de Araújo<sup>2</sup>(valeriaaraujo@gmail.com)

## **RESUMO**

O sistema bancário brasileiro está cada vez mais competitivo, não existindo grandes diferenças entre os produtos oferecidos por uma ou outra instituição financeira, e cada vez mais ele se torna impessoal devido às tecnologias de auto-atendimento, sendo assim há a necessidade de se dar algo mais para o cliente. Além do processo de globalização, cabe ressaltar que o constante desenvolvimento da tecnologia viabilizando a rápida comunicação e divulgação de grande quantidade de informações relevantes em pouco espaço de tempo, é de total importância para o atendimento dos correntistas. Diante disso como impacto direto do processo de globalização e da conseqüente oferta de produtos e serviços próximos entre si, da evolução tecnológica e o volume de informação, ao longo dos anos está se testemunhando a força que o cliente tem. Os bancos estão percebendo que cada vez mais as relações com os seus clientes estão se tornando mais importantes, não basta mais atendê-los, é preciso conhecê-los. Demanda-se, assim, uma nova sistemática de relacionamento entre a empresa e o cliente, onde a necessidade de personalizar o atendimento é o ponto principal de hoje, haja vista a necessidade de satisfazê-lo, fidelizá-lo e de conquistar novos clientes. Por isso tem sido presenciado, nos últimos anos, uma demanda crescente no uso de pacotes de softwares destinados à gestão empresarial, os chamados sistemas CRM - Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente). Dentro desta nova realidade em que vive o setor bancário este estudo teve a intenção de realizar um diagnóstico da eficácia do sistema CRM na gestão de marketing relacionamento de uma determinada instituição financeira, no sentido de proporcionar uma maior personalização nas formas de comunicação e fidelização de seus clientes.

**Palavras-Chave:** CRM. Marketing de Relacionamento. Sistema de informação e Fidelização.

## **USE OF CRM AS A RELATIONSHIP MARKETING ACTION ADOPTED BY A FINANCIAL INSTITUTION**

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIR-RN). E-mail: gabibenfica@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIR-RN). E-mail:

## ABSTRACT

The Brazilian banking system is increasingly competitive, with no major differences between the products offered by one or other financial institution, and more and more it becomes impersonal because of self-service technologies, so there is the need to give something over to the customer. Besides the process of globalization, it should be noted that the constant development of technology allowing rapid communication and dissemination of large amounts of relevant information in a short space of time, is all-important for the care of the account holders. Given this as a direct impact of globalization and the resulting supply of upcoming products and services to each other, technological change and the volume of information, over the years is witnessing the strength that the client has. Banks are realizing that more and more relationships with their customers are becoming more important, not just more serve them, you need to know them. Demand is thus a systematic relationship between the new company and the customer, where the need to customize the service is the main point of today, given the need to satisfy it, its loyalty and win new customers. So it has been witnessed in recent years, an increasing demand in the use of software packages intended for business management, so-called CRM systems - Customer Relationship Management (Customer Relationship Management). Within this new reality you live in the banking sector this study set out to make a diagnosis of the CRM system's effectiveness in relationship marketing management of a particular financial institution, to provide greater customization in the forms of communication and their loyalty customers..

**Keywords:** CRM. Relationship Marketing. Information System and Loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a grande concorrência e clientes cada vez mais exigentes, somados com a atual crise financeira, implica em instituições financeiras que necessitem de maior flexibilidade e rigor, para garantir seu diferencial.

Devido a essa acirrada competição, os bancos são usualmente considerados como os grandes investidores em novas tecnologias, adotando rapidamente soluções de terminais de auto-atendimento e de segurança em transações.

Uma pesquisa da Febraban de Tecnologia Bancária, Gartner (2014), revelou que o Brasil é um dos principais participantes na indústria mundial de tecnologia para serviços financeiros - que se consolidou como o maior investidor de TI das indústrias. Os bancos disponibilizam o que há de mais moderno no mundo em serviços de auto-atendimento: por telefone, caixas automáticos, agências automatizadas e interligadas on-line real time e Internet.

Este trabalho tem como objetivo estudar a funcionalidade um desses sistemas de informação, o CRM, a partir das informações que podem ser disponibilizadas pelo sistema para entender o perfil e comportamento dos clientes de um determinado banco, o qual será identificado por Banco Alfa.

Os investimentos em CRM em todo o mundo são crescentes e, segundo Shahnám (2000, p.1), as tecnologias de relacionamento estão apenas começando. Segundo Kotler (2000, p. 49), marketing de relacionamento é "deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos"

Procurou-se fazer um estudo sobre o auxílio do CRM na gestão de marketing de relacionamento no Banco Alfa e suas vantagens, bem como, detalhar as funções existentes do CRM e entender suas limitações também existentes, Gaset (2001, p. 4) afirma que "no Brasil, O CRM está sendo entendido equivocadamente como um pacote de software e não como uma nova maneira de fazer negócio", em muitas empresas faltam preocupações de como montar a estratégia e incentivar seus funcionários a utilizar a ferramenta.

Considerando os diversos aspectos de que tratam a concorrência bancária, a presente pesquisa procurará responder à seguinte problematização: como o CRM pode auxiliar no desenvolvimento de ações de relacionamento com o público-alvo?

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Devido ao crescimento do mercado e a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas perceberam a importância de investir no marketing de relacionamento como um diferencial, a fim de obter vantagem competitiva. De acordo com Berry (2002, p. 61), marketing de relacionamento é atrair, manter e realçar - numa empresa orientada a multi-serviços - o relacionamento com clientes.

Ele possibilita melhor relacionamento com o cliente, devido à oportunidade de tratá-lo de forma individual. É fundamental ouvir o cliente para a identificação de suas necessidades e desejos, e através deste conhecimento é possível planejar e implantar uma forma de atendimento personalizada, identificando aspectos

significativos para cada cliente, atendendo além de suas expectativas. Gordon (2001, p. 31-32) sustenta que o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo a compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados. Para tornar possível esse processo, é necessário a interdependência e o alinhamento organizacional.

O relacionamento com o cliente não acaba após a venda, a criação de valor e a satisfação constroem relacionamentos duradouros baseados na confiança e no compromisso. Os clientes satisfeitos geram muitos benefícios para a empresa, pois falam bem da empresa gratuitamente e de seus produtos e/ou serviços a outras pessoas, fazendo a melhor propaganda e além de tudo, permanecem fiéis por um período mais longo. Segundo Kotler (2000, p. 49), marketing de relacionamento é "deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos".

O principal objetivo do marketing de relacionamento é manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Marketing de Relacionamento é "uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes (LIMEIRA apud DIAS, 2003, p. 301)

Segundo Pizzinato (2005), nota-se que atualmente existe uma grande necessidade em gerar uma relação de confiança duradoura com os consumidores importantes, e a forma de interpretar e aplicar esses conceitos pode oferecer grande vantagem competitiva para a organização.

## 2.2 CRM

As organizações que desejam atingir um proficiente diferencial competitivo precisam estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes por ser, esta, uma prática lucrativa para o negócio. Para isso é necessário que elas criem alternativas de diferenciação em busca da fidelização do cliente. O *Customer Relationship Management* (CRM) é o conceito mais recente na evolução de ferramentas que fazem a diferença na disputa entre as empresas por mais competitividade nos negócios e no seu relacionamento com os clientes. Sua principal função é posicionar o cliente no centro dos processos que são criados para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar satisfazê-las da melhor forma.

CRM ou a Gestão de Relacionamento com o cliente é a introdução de sistemas, processos e procedimentos confiáveis e eficientes para garantir que a interação entre a organização e seus clientes proporcione maiores benefícios para ambas as partes.

Gerenciamento de relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*) é o processo estratégico de modelagem das interações entre os clientes e a organização de forma a maximizar, simultaneamente, o valor econômico do cliente para a organização e a satisfação deste (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 319).

Segundo Sobral e Peci (2008), o CRM é definido como um conjunto de sistemas informatizados e também uma mudança de atitude corporativa, que consiste em gerir um bom relacionamento com os clientes. O objetivo do CRM é ajudar as organizações a atrair e fidelizar clientes, por meio de um atendimento melhor de suas necessidades e expectativas.

Os processos e sistemas de gestão proporcionam o controle e conhecimento das informações sobre os clientes de forma integrada e podem ser consultadas de diferentes departamentos e pessoas que precisem dessa informação para guiar as tomadas de decisões. Esses sistemas são projetados para aumentar a lealdade dos consumidores.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2002), o CRM proporciona e revela vários benefícios, tais como:

- a) melhor retenção e fidelidade do cliente – os clientes permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência -, ou seja, maior valor a longo prazo;
- b) maior lucratividade dos clientes – não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e da necessidade de recrutar um número grande de clientes para manter constante o volume de negócios;
- c) custo reduzido de vendas, pois os clientes existentes, em geral, tem maior hábito em dar retorno.

Conforme Stone, Woodcock e Machtynger (2002), o gerenciamento do Marketing de Relacionamento deve seguir às respectivas etapas: definição do alvo, gerenciamento de consultas, boas vindas, conhecimento, desenvolvimento do cliente, problemas de gestão e reconquista.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho compreende um estudo de caso de natureza exploratória. Para o desenvolvimento do trabalho serão desenvolvidas pesquisas bibliográficas, foram levantados livros, artigos e sites para coletar informações sobre marketing administrativo e CRM, como fonte de pesquisa secundária foi utilizado site de informações sobre instituições bancárias, o da Febraban, além de pesquisa realizada no Banco Alfa em seu próprio sistema do CRM.

Adicionalmente à pesquisa bibliográfica foi necessário um meio de pesquisa para auxiliar na elucidação do problema proposto: o estudo de caso. Para a estratégia e planejamento da investigação foi utilizado o método de estudo de caso único ao invés de múltiplo, descrito por Yin (2001, p. 36-62) quando diz que o estudo de caso único deve ser utilizado para a determinação se as proposições de uma certa teoria são corretas. Yin (2001, p. 63) também cita que o estudo de caso único pode ser do tipo "revelador" quando o pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. De fato, os componentes de CRM, normalmente, são sigilosos por parte dos fabricantes que privilegiam a divulgação dos aspectos comerciais mais comuns do sistema. Existem evidências no mercado que o sigilo faz parte da estratégia de criar vantagens competitivas em relação à concorrência. Por isso, o estudo de caso foi realizado com a utilização do CRM no Banco Alfa.

Dado o objetivo proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. Para tanto, buscou-se uma forma compreensiva

e interpretativa dos fenômenos, de maneira a proporcionar uma visão geral com a vista a compreensão dos atributos necessários para a efetiva prática do CRM, tendo como base os indicadores tecnológicos e organizacionais que permeiam a sua aplicação. Tal definição se fundou nas afirmações de Patton (1986), para qual os estudos de natureza qualitativa contribuem com uma visão do relacionamento das variáveis a partir de um determinado contexto (visão holística), possibilitando que se parta da questão mais ampla, deixando a natureza mais específica das variáveis ou do fenômeno emergir durante o processo (abordagem indutiva); com ausência de intervenção do pesquisador, no caso estudado (investigação naturalística)

Os dados serão tratados de forma qualitativa. conceitos de estudo de caso, pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e de tratamento qualitativo.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

O presente estudo procura compreender a heterogeneidade existente nos clientes de uma instituição financeira relativamente às suas necessidades financeiras e os eventuais impactos derivados das ações de marketing no portfólio dos produtos ofertado pelo banco para seus clientes.

O desenvolvimento de uma estratégia de CRM na sua vertente analítica pode ajudar na identificação das estruturas de comportamento e impactos das ações de venda dirigida, guiando o gestor de marketing no delineamento de abordagens de marketing mais adequadas aos clientes. Se não for conhecido o comportamento do cliente relativamente aos produtos detidos na sequência das ações realizadas, não será possível elaborar ações com a respectiva oferta do produto, essas ações são viáveis se forem identificados os clientes para os quais faz sentido definir uma abordagem mais dirigida.

##### **4.1 FUNÇÕES EXISTENTES DO CRM**

A maior preocupação dos bancos ao comprar um Software de CRM é com a melhoria do atendimento ao cliente, além de conhecê-lo melhor, determinar seu perfil e torná-lo fiel.

Pode-se pesquisar o perfil do cliente no sistema do CRM do Banco Alfa, apenas colocando seu cpf, onde irá aparecer informações como data de nascimento,

tempo de relacionamento com o banco, renda bruta mensal, perfil do investidor, segmentação de acordo com a renda, gerente responsável pela carteira do cliente, agência de referência, tipo de ocupação, margem de contribuição, nível de fidelização, volume de crédito contrato, volume de aplicação, entre outros itens.

A tabela abaixo demonstra um exemplo fictício das informações que podem ser observadas pelo sistema CRM.

**Tabela 1 – Informações iniciais do CRM**

FERNANDA BRASIL SOARES					
CPF	002.485.785-98	SEGMENTO	Personalizado	Nível de Fidelização	Fidelizado
Dt. Nascimento	01/01/1980	Gerente Responsável	Juliana Duarte Cunha	Volume de Crédito Contratado	R\$ 95.000,00
Cliente desde	05/07/2009	Ag. De Referência	Ag. Potengi	Volume de Aplicação	R\$ 68.750,00
Renda Bruta	R\$ 11.000,00	Ocupação	Servidor Publico		
Perfil API	Moderado	Margem de contribuição	R\$ 530,00		

Fonte: CRM, 2015

Além dos itens citados acima também constam itens mais específico do cliente como produtos (depósitos, aplicações, cartões e financiamentos), contatos e interações. Pode-se entender melhor com as tabela abaixo.

**Tabela 2 – Produtos do Cliente**

Produtos						
Depósitos						
Conta	abertura	Saldo Sem Limite	Saldo Bloqueado	Limite de Crot	Total Disponível	Tipo
2010.001.10101-1	05/07/2009	R\$ 32.000,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	R\$ 42.000,00	Individual
Aplicações						
Contas Vinculadas	Tipo de Aplicação	Quantidade de aplicações	Valor Bruto	Valor Líquido	Ultimo Movimento	
2010.013.101010-9	Poupança -PF	1	R\$ 30.750,00	R\$ 30.750,00	10/06/2015	
2010.001.10101-1	Fundo de Rede	1	R\$ 98.000,00	R\$ 97.880,00	14/07/2015	
Cartões						
Cartão	N. Cartão	Situação	Validade	Tipo	Limite do Cartão	Dia. Venc. Fatura
Cartão Master Black	2894.****.****.8989	Ativo	out/19	Crédito	R\$ 20.000,00	23
Emprestimo						
Operação	Contrato	Data de Contratação	Valor Contratado	Prazo Contratado	Prazo Remanecente	Prestações Pagas
110	17.2010.110.181818-9	07/02/2015	R\$ 65.000,00	46	41	5

Fonte: CRM, 2015

**Tabela 3 –Contatos do Cliente**

Contatos							
Endereços							
Tipo de logradouro	Logradouro	número	Complemento	Bairro	Cidade	Estado	Cep
Rua	Pedro Velho	176	Cond. Dos Bosques	Pajuçara	Natal	RN	59088-789
Telefones				E-mail			
Prefixo	Número	Finalidade	Correio Eletrônico				
	8499999-0000	Residência Atual	<a href="mailto:Fernada@gmail.com">Fernada@gmail.com</a>				

Fonte: CRM, 2015

**Tabela 4 –Interações com o Cliente**

Interações				
Cliente	Campanha	Interação feita por:	Atualizado em:	Forma de contato:
Fernada Brasil Soares	Renovação Consignado INSS	João Pedro Rocha Lima	28/07/2015	Ligação
Descrição				
Cliente ficou interessado na renovação de seu consignado, marcou de comparecer na agência dia 31/07/2015				

Fonte: CRM, 2015

Com esses dados pode-se identificar o perfil do cliente, oferecer produtos adequados, melhorar a qualidade no atendimento, aumentar a retenção/fidelização do cliente, aumentar a lucratividade por cliente, melhorar a comunicação com os clientes, antecipar e detectar as necessidades dos clientes, estabelecer um processo de parceria com o cliente, cortar custo e melhorar a eficiência.

#### 4.2 AÇÕES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS

No CRM do Banco Alfa encontram-se todas as informações necessárias para traçar o perfil do cliente, como renda, ocupação, idade, produtos, comportamento quanto a liquidação dos seus débitos, entre outros itens, esse sistema facilita na percepção das necessidades do cliente pelo fato de já existirem todas informações disponível em um só sistema.

Sendo assim, fica mais fácil planejar ações que busquem alcançar os resultados planejados utilizando apenas essa ferramenta. No CRM do Banco Alfa

além das informações relacionadas aos clientes, existem as opções de campanhas e oportunidades de negócios já direcionadas para o público alvo.

O CRM é uma ferramenta importante para realização do negócio pois ele já está alimentando com informações direcionada aos resultados desejados e são disponibilizados no sistema campanhas e oportunidades com foco nesses objetivos. Essa campanhas podem ser com uma lista dos principais clientes passíveis de renovação de empréstimos consignado, renovação de Crédito Imóvel próprio, recuperação de recursos de poupança, oferta de seguro de vida, oferta de seguro residencial para clientes com financiamento habitacional, clientes alta renda sem previdência entre outras campanhas e oportunidades que são sempre renovadas de acordo com a necessidade.

Essas listas disponibilizadas no CRM já estão prontas para serem trabalhadas, pois os clientes que fazem parte dela são o público alvo das campanhas em destaque, os clientes podem ser filtrados na lista de acordo com o seu segmento, e deve ser registrado na aba de interação se ele teve interesse na oferta e irá contratar o serviço, se ele teve interesse em contratação futura e quando deve ser feita nova tentativa de oferecer o produto/serviço, ou se o cliente não tem interesse de contratação. Nas campanhas também aparecem opções de abordagem ao cliente e as informações necessárias sobre o produto oferecido. Depois de trabalhar toda campanha é possível mensurar sua efetividade.

O resultado básico esperado com o uso do CRM é, por um lado, uma expansão sustentada da capacidade de venda e prestação de serviços. Do outro lado, uma redução de custos, sendo ambos obtido através de uma maior fidelização com dos clientes. Conseqüentemente, uma maior lucratividade do negócio.

## **5 CONCLUSÃO**

Com o desenvolvimento histórico, o advento de novas tecnologias e as mudanças econômicas, as empresas precisaram alterar seus formatos de negócios. Um sistema de CRM quando utilizado em sua plenitude deve capturar e armazenar os dados de todas as interações com os clientes. Os funcionários devem utilizar essa informação para interagir com o cliente atendendo as suas necessidades pela oferta de produtos e serviços corretos, mantendo a satisfação do cliente no longo prazo e com isso o retorno para empresa e acionistas. Entretanto, na prática esse

objetivo nem sempre é atingido por diversos fatores, sejam tecnológicas, humanos ou organizacionais.

O CRM é uma ferramenta diferencial no gerenciamento de marketing de relacionamento, mas ainda possuem algumas restrições, umas das principais é a falta de incentivo da equipe de gestão aos seus funcionários em utilizar a ferramenta, conseqüentemente muito funcionários não sabem as funcionalidades do sistema, se faz necessário um treinamento sobre o uso dessa ferramenta para que toda equipe esteja alinhada nesse novo método de retenção de cliente. Além disso, outro ponto negativo é a velocidade do sistema que algumas vezes se apresenta lenta ou indisponibilidade do sistema em alguns dias. O que ocorre com frequência também são os clientes que aparecem repetidas vezes em um espaço curto de tempo nas listas de campanhas de determinado produto, mesmo que sejam incluídas informações nas interações e que os resultados tenham sido negativos.

Apesar do CRM ter pontos a serem melhorados e ser melhor utilizado ele satisfaz a atual necessidade das empresas de conhecer melhor seus clientes, tornando-os satisfeitos, fiéis, e conseqüentemente rentáveis e também as exigências do cliente, de serem bem atendidos, por uma empresa que sabe o eles querem e tem o produto certo para oferecer. Com isso responde-se a problematização do artigo: Como o CRM pode auxiliar no desenvolvimento de ações de relacionamento com o público-alvo? O principal objetivo do CRM é conhecer o cliente para melhor o servir, com ações que antecipam suas necessidades futuras.

Assim, pode-se concluir a importância do sistema CRM na retenção dos clientes para o Banco Alfa, se for utilizado de forma correta, aproveitando as oportunidades de negócios que estão lançadas no sistema, prontas para serem trabalhadas com o público-alvo já selecionado. Deve está claro para a equipe de gestão que é necessário administrar seu tempo para que seja possível utilizar parte do seu horário de trabalho utilizando a ferramenta para prospecção e retenção dos clientes e treinar sua equipe para que todos os funcionários saibam utilizar e enxerguem as vantagens de um bom trabalho utilizando esse sistema, melhorando a performance da instituição e satisfação dos clientes.

## **REFERÊNCIAS**

BERRY, Leonard, L, **Relationship Marketing of Service**, perspective from 1983 and 2000, Journal of Relationship Marketing, v. 1,2002.

CZINKOTA, M. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA. **Gatner, Análise Strategy**. 2014. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em: 5 jul. 2015.

GASET, Juan Carlos. CRM não é um software; é uma filosofia. **HSM Management**, n. 28, a. 5, set./out. 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. LIMEIRA, Tânia M. V. In.: Dias, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMEIRA, Tânia M. V. In: Dias, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PATTON, M. Q. **Utilization-Focused Evaluation**. 2. ed. Beverly Hills: Sage, 1986.

PIZZINATO, A. K.; ZEM, C. A.; PIZZINATO, N. K. Do marketing de massa ao foco no cliente. in: PIZZINATO, N. K. (org). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHAHNAM, Elizabeth. **The Customer Relationship Management cosystem**. USA: Meta Group, 2000.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONE, M., WOODCOCK, N.; MATHTYNGER, L. **CrM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2002

STONE, M., WOODCOCK, N.; MATHTYNGER, L. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001