



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO M.S.c.**

**ERIKA SILVA SANTANA RIOS  
MATRÍCULA Nº. 2011409/7**

**IMPACTO DO CRM NO MARKETING DE  
RELACIONAMENTO:  
O BOTICÁRIO**

**Brasília/DF, Outubro de 2006.**



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO M.S.c.

## **IMPACTO DO CRM NO MARKETING DE RELACIONAMENTO: O BOTICÁRIO**

ERIKA SILVA SANTANA RIOS

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Mauro Castro.

Brasília/DF, outubro de 2006.

RIOS, ÉRIKA SILVA SANTANA RIOS

**IMPACTO DO CRM NO MARKETING DE  
RELACIONAMENTO:  
O BOTICÁRIO**

Monografia apresentada ao UniCeub,  
para a obtenção do grau de Bacharel  
em Publicidade e Propaganda em  
Comunicação Social.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
COORDENADOR DO CURSO Prof.: Manoel Henrique Tavares	
PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: Mauro Castro M. Sc.	
PROFESSOR CONVIDADO Prof.: Tatyana Castro	
PROFESSOR CONVIDADO Prof.: Roberta Brandão	

Brasília/DF, outubro de 2006

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Tema e delimitação do tema .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Geral .....	8
1.4.2 Específicos.....	8
<b>1.5 Hipóteses.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Marketing.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Mix de Marketing.....	10
2.1.2 Marketing de Serviços .....	11
2.1.3 Satisfação do consumidor .....	12
2.1.4 Marketing de Relacionamento .....	14
2.1.5 CRM – Customer Relationship Management.....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO: O BOTICÁRIO.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 A empresa: O Boticário .....</b>	<b>23</b>
4.1.2 Mercado de Cosméticos .....	24
<b>4.3 Características da Central de Relacionamento .....</b>	<b>26</b>
<b>4.4 CRM implantado.....</b>	<b>27</b>
4.4.1 Aplicações do CRM Implantado.....	27
4.4.2 Modelo de CRM Implantado .....	28
<b>4.5 Relacionamento com o cliente .....</b>	<b>30</b>
4.5.1 Clubes de Relacionamento .....	30
4.5.2 Programa Fidelidade.....	31
4.5.3 Mudanças de serviços devido à interação de consumidores .....	32
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>34</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade entre as empresas brasileiras cria uma necessidade de diferenciação para encantar e manter os clientes. A concorrência cada vez mais acirrada em quase todos os setores da economia está forçando as empresas a reavaliar a forma de atender aos clientes. Há 15 anos o sinônimo de marketing, no Brasil, era propaganda, pois os veículos de mídia atingiam uma parcela muito grande da população e, baseado nisso, era fácil passar mensagem de compra aos consumidores. Nada garantia que o cliente voltaria a consumir o produto daquela empresa.

As empresas passaram a perceber que o cliente precisa participar da logística do marketing, que as suas necessidades devem ser atendidas e as dúvidas, esclarecidas. Diante de novo cenário surge uma nova forma de abordar o mercado que é chamada de **Marketing de Relacionamento**. O Marketing de Relacionamento firma-se com tendência relevante, possibilitando a empresa a atender aos anseios de seus clientes. Da integração dessa modalidade do Marketing com a Tecnologia da Informação surge a ferramenta *Customer Relationship Management* - CRM.

CRM é um modelo de negócios, baseado em *database* de marketing, ou seja, banco de dados. O objetivo geral é um conhecimento aprofundado do perfil do cliente, proporcionando a empresa o uso dessas informações para que os objetivos de marketing e lucratividade sejam obtidos através da retenção e manutenção de seus clientes. Essa retenção, ou fidelidade, é conseguida através da utilização do conhecimento individual do cliente, na personalização da relação com aquele cliente. Através de um *database*, o CRM responde quais são esses clientes e o marketing de relacionamento diz o que a empresa deve fazer com eles. Através da utilização adequada dessa ferramenta um diferencial competitivo pode ser criado.

## 1.1 Tema e delimitação do tema

O tema dessa monografia é avaliar o impacto da ferramenta de CRM quanto no marketing de relacionamento da empresa, em fatores como retenção do consumidor.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A ferramenta de CRM possui impacto no marketing de relacionamento, ou seja, a ferramenta auxilia nos planos de marketing de relacionamento quanto a retenção dos principais clientes de uma empresa?

## 1.3 Justificativa

Há anos havia menos concorrência em todas as áreas, os produtos eram semelhantes. A variedade está substituindo o valor de marca na mente dos consumidores. Hoje a concorrência é global, as diferenças entre os atributos dos produtos estão menos nítidas, os meios tradicionais de comunicação não estão transmitindo de forma adequada a sua mensagem.

O papel do marketing não é apenas o desenvolvimento de campanhas publicitárias e eventos. Ele é mais que isso, envolve muitas atividades, como: pesquisa para conhecer seu público e saber o que eles desejam. Nesse novo cenário o papel do Marketing de Relacionamento, cujo princípio é a manutenção de clientes, torna-se importante, colaborando para melhoria do processo de produção a partir da identificação das necessidades do cliente, no melhor relacionamento com empresa e à medida que novos mercados são descobertos.

O Marketing de relacionamento tem sido confundido, com frequência, com **CRM**. Embora esteja ligado a esse termo, ele é algo mais amplo. O Marketing de relacionamento é uma estratégia que visa construir uma preferência por uma empresa com seus clientes, aumentando desempenho da empresa com resultados sustentáveis. O papel do **CRM** é fornecer um banco de dados bem estruturado para que os objetivos do marketing de relacionamento sejam devidamente traçados, sem perda de informações relevantes durante esse processo.

O presente trabalho mostrará qual o impacto da adoção de uma ferramenta de CRM no marketing de relacionamento na empresa O Boticário. A empresa foi escolhida por ser genuinamente brasileira e tem como foco o relacionamento com seus clientes.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Geral**

Avaliar o impacto do CRM no marketing de relacionamento da empresa.

### **1.4.2 Específicos**

- Apresentar o conceito de Marketing;
- Marketing de serviços;
- Marketing de relacionamento;
- CRM - *Customer Relationship Management*;
- Identificar o impacto do CRM na empresa, com um caso real.

## **1.5 Hipóteses**

$H_0$ : Sim, a ferramenta de CRM possui impacto no marketing de relacionamento da empresa, quanto à retenção de clientes.

$H_1$ : Não, a ferramenta de CRM não possui impacto no marketing de relacionamento da empresa, quanto à retenção de clientes.

## **2 Revisão Bibliográfica**

### **2.1 Marketing**

Marketing é uma palavra em inglês derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem as suas ações voltadas para o mercado (DIAS, 2003).

Pode-se entender marketing como um processo de investigação dos interesses do mercado, mantendo a empresa em dia quanto às oportunidades, concorrências, tendências, ameaças e prováveis mudanças. Hoje, o marketing baseia-se no conhecimento e na experiência das empresas e consumidores, exigindo conhecimentos da concorrência, de seus clientes e de novas fontes de informação que poderão alterar o ambiente competitivo.

Marketing também pode ser entendido como uma forma de fazer negócio baseado num processo de planejamento da organização, onde o objetivo é a troca com clientes, cada um com interesses específicos, onde “o cliente é um alvo em constante movimento e que deve ser perseguido” (LUPETTI 2000, p. 27).

Uma das características do marketing é sua constante evolução. Kotler e Levitt (1969) argumentavam que o Marketing deveria ser mais abrangente, ou seja, indo além das organizações.

No século XX, o marketing evoluiu no seu grau de importância dentro de uma organização. Até a década de 20 as organizações operavam com a visão voltada apenas para a produção, onde o cliente ficava em segundo plano. Entre a década de 20 e 50, conhecida como a era das vendas, a propaganda e as técnicas de vendas seriam suficientes para que o consumidor adquirisse o produto. Na era do marketing, segunda metade do século XX, o cliente é visto como rei (BONNE, 1998). O foco passa a ser o conhecimento e a satisfação das necessidades do cliente.

O marketing deve estudar os desejos e necessidades do cliente em segmentos definidos de mercado, desenvolver produtos e serviços eficientes, avaliar continuamente a imagem da organização e a satisfação seus clientes e coletar novas idéias para desenvolvimento de novos produtos (KOTLER, 2000). Através da identificação dessas necessidades a empresa esta mais próxima do cliente e, assim, mais apta a suprir os seus anseios.

Marketing significa colocar em ação os planos e estratégias empresariais com a finalidade de gerar produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores (LAS CASAS, 1997). A organização deve sempre está atenta para não aplicar recursos de forma dispendiosa, principalmente, não se posicionando de forma correta.

Segundo a definição mais recente de marketing pela Associação América de Marketing, o marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimentos de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (*apud* LUPETTI 2000, p. 24).

Desde a década de 70 nota-se um aumento de integração entre o cliente e a organização, deixando de ser uma simples troca. As empresas percebem que vender a qualquer custo não era um maneira muito correta, pois o mais importante passou a ser a conquista e a manutenção de clientes, estabelecendo um relacionamento duradouro (LAS CASAS, 1997).

### **2.1.1 Mix de Marketing**

Para executar as estratégias de marketing, conhecendo as variáveis que influenciam o mercado, os profissionais dessa área contam com um composto conhecido como mix de marketing. Para Mowen (2003) o mix de marketing permite o correto posicionamento do produto de forma que as principais características sejam percebidas pelo consumidor.

Mix de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. (KOTLER, 2000, p. 37). McCarthy (1996) classificou essas ferramentas de forma ampla, que denominou 4ps do marketing: produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção.

### 2.1.2 Marketing de Serviços

Segundo Kotler (2000, p. 448) serviço é “qualquer ato ou desempenho intangível, que uma parte pode prover a outra que não resulta em propriedade de nada”. O serviço cria valor e benefícios, podendo ou não estar ligado a um produto. Lovelock (2001, p. 5) define benefício como “uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico”.

O serviço se diferencia de bens físicos através de quatro características básicas: Intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (GRÖNOOS, 1993). O quadro 1 mostra essas diferenças:

Quadro 1: diferença entre serviços e bens físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas de consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre vendedor e comprador
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não pode transferir propriedade

Elaborado pela autora

Fonte: Grönoos (1993)

A excussão de um serviço superior a do concorrente pode levar a empresa a superar as expectativas do cliente. Segundo Kotler (2000, p. 459):

As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca a boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com serviço esperado. Se o serviço percebido não atender a expectativa do serviço esperado, os clientes perderão interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas o se for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

Para que um serviço alcance seus níveis de excelência, são necessários cinco características fundamentais, em ordem de importância:

1. Confiabilidade: a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como proposto;
2. Capacidade de resposta: a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço dentro do prazo determinado;
3. Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
4. Empatia: a atenção individualizada dispensada ao cliente;
5. Itens Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e material de comunicação (PARASURAMAN e BERRY, *apud* KOTLER 2000).

Na Era da Informação as empresas vêm percebendo a importância dos serviços como fator de competitividade. O serviço adquirido quando um produto é comprado auxilia os clientes na decisão de compra (BECKWITH, 2001). A informação é uma estratégia fundamental numa organização que presta serviços aos seus clientes. Através da informação os clientes sabem mais sobre os produtos e quais são as suas diferenças, tornando fator decisivo na decisão de compra.

Nos últimos anos o setor de serviços de informação gerou um faturamento líquido de R\$ 91, 9 bilhões. Em 2003 o setor ocupou 56,3% do PIB brasileiro. Segundo Eduardo Bom Ângelo, presidente da BrasilPrev, o crescimento desse setor é “uma tendência clara do desenvolvimento das nações”. A atual economia está baseada em serviços.

### **2.1.3 Satisfação do Consumidor**

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que o desempenho do produto supera as expectativas do cliente (BRETZEK, 2000).

Conforme Kotler (2000, p. 58) satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Se a expectativa alcançar o desempenho o cliente fica satisfeito, podendo gerar um alto grau de fidelidade à marca, levando à empresa a possibilidade de retenção daquele cliente. Essas expectativas são formadas pelas experiências anteriores com o produto, conselhos de amigos e promessas dos profissionais de marketing (MOWEN, 2003).

A fidelidade da marca esta ligada aos anseios de reposição de todas as manifestações dos consumidores. Segundo Mowen (2003, p. 234) fidelidade “é o grau em que um consumidor mantém uma atitude positiva em relação a marca, estabelece um compromisso com ela e pretende continuar comprando-a no futuro”.

O cliente é influenciado pela relação que mantém com a empresa. Se uma reclamação for bem resolvida o conceito da empresa perante esse cliente sobe. Mas se a empresa não resolver seu problema, ele avaliara a empresa como um todo e, provavelmente, se sentirá lesado (FERREIRA, 2000). O cliente atribui valor a produtos e serviços, que deve ser uma das preocupações das empresas.

O cliente contemporâneo tem ido à busca do que melhor pode atender as suas necessidades e seu nível de exigência tem aumentado consideravelmente.

A comunicação estabelecida entre empresa e cliente influencia na maneira como a empresa é vista pelo consumidor. Identificar a forma como a empresa é vista ajuda a compreender as necessidades dos clientes, satisfazendo-as (GIANESE, 1994).

É através dessa comunicação com a empresa que o marketing de relacionamento identifica as necessidades dos seus clientes, agregando valor à empresa e respondendo aos anseios de seus clientes.

### 2.1.4 Marketing de Relacionamento

Com o aumento da competitividade as empresas precisam se diferenciar em relação à concorrência, agregando valores aos seus produtos. Os clientes passam a ter a necessidade de manifestar a sua opinião.

Rogers (2000) diz que quando se consegue o *feedback* do cliente é que ele será identificado, podendo a empresa fazer algo que os concorrentes não possam, alcançando uma vantagem competitiva. O *feedback* não é apenas falar com o cliente, mas entender o que ele gosta e personalizar.

O interesse em marketing de relacionamento surgiu na década de 90, pelo reconhecimento dos seus benefícios. A chamada era do “marketing de massa” está dando lugar a uma nova fase que poderia se chamar “Era da Gerência do relacionamento com o cliente” (PEPPERS and ROGERS Group, 2004). O marketing de massa se distingue do marketing individualizado. Enquanto o primeiro vende um produto ao maior número possível de consumidores, o segundo vende, para o mesmo cliente, a maior número possível de produtos, durante um longo período de tempo.

Segundo Swift (2001, p. 12) relacionamento com o cliente é “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”. McKenna (1992, p. 4) diz que o Marketing de Relacionamento tem como objetivo “integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente”. O cliente é visto com uma importante ferramenta para atingir um melhor desempenho dos produtos e/ou serviços. Devem-se considerar todos os fatores que envolvem o relacionamento que possam influenciar satisfação do cliente.

Segundo Vavra (1993) o marketing de relacionamento está inserido no pós-marketing, focado nos atuais clientes da empresa. Os relacionamentos são construídos de forma duradoura. “O pós marketing é uma estratégia a longo

prazo, seu objetivo imediato (...) é assegurar-se de que o cliente adquiriu o produto certo” (VAVRA, 1993, p. 35).

Para Vavra (1993, p. 26) para conquistar novos clientes a organização dão os seguintes passos:

- Identificar um mercado alvo;
- Determinar as necessidades do mercado alvo;
- Combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender as necessidades do mercado;
- Atrair um número máximo de consumidores.

Grönroos (1993, p.5) afirma que “a função do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e ampliar relacionamentos lucrativos com clientes de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam encontrados”. Um bom gerenciamento influencia na satisfação do cliente e na sua eventual retenção.

No marketing de relacionamento, ao contrário do marketing tradicional, o relacionamento com cliente deve ser em longo prazo, buscando a sua retenção. Ele conhece seu cliente. O foco está voltado para o valor do cliente tornando as empresas mais competitivas. O quadro 2 apresenta as diferenças entre as empresas focadas no produto e as focadas no valor do cliente.

O marketing de relacionamento é um processo contínuo e por isso exige que a empresa busque *feedback* dos clientes para avaliar se seus desejos e suas necessidades vêm sendo atendidos (FERREIRA, 2000). Segundo McKenna (1999b) o marketing de relacionamento possui uma função tática, ou seja, envolve a construção de relacionamentos e não a promoção de produtos. Os 4ps do marketing mix (produto, preço, praça e promoção) passa a contribuir para a construção de relacionamentos.

Uma empresa que queira praticar de forma plena o marketing de relacionamento precisará desenvolver, pelo menos, seis funções. Segundo Madruga (2001, p. 23) são elas:

- Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para o cliente;
- Construção de objetivos de marketing de relacionamento voltados para a criação de valores conjuntos com os clientes;
- Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes;
- Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorridas em vários momentos de contato;
- Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.

Quadro 2: Diferenças entre as empresas com foco no produto e com foco no valor do cliente

FOCO NO PRODUTO	FOCO NO VALOR DO CLIENTE
Crença na eficiência da produção, redução de custos e aperfeiçoamento do produto	Identifica os valores que são importantes no relacionamento com o cliente, monitorando-os
Busca resolver questões de estoque excelente através de ofertas ou promoções agressivas	Utiliza ferramentas e pesquisas com clientes para prever eficientemente a demanda
Os produtos são planejados e comercializados sem a participação do cliente	O cliente é envolvido em diversas etapas do produto, desde a sua concepção até a customização
O relacionamento com o cliente é visto como o contato dele com um produto disponível numa prateleira	O relacionamento é priorizado como sendo um grande diferencial competitivo juntamente com a criação de valores compartilhados
A recompra a curto prazo é a maior garantia de que a estratégia foi bem sucedida	O aumento da satisfação do cliente, a sua indicação e a longevidade do relacionamento indicam o sucesso da estratégia

Fonte: Madruga 2004, p. 194

O marketing de relacionamento não está concentrado apenas na linha de frente com o cliente, mas em todos os processos que envolvem o aprimoramento da relação com o cliente (GORDON, 2001). Para que isso seja possível é preciso certas condições para alcançar o objetivo.

Qualquer contato que o cliente faça com a empresa, mesmo que ele não fale nada, já é uma fonte de informação (SWIFT, 2004). Depois que o produto é entregue o que garante vendas futuras é a interatividade com os clientes. A

informação obtida é uma fonte extraordinária. Com os dados fornecidos através dos clientes o mínimo que se pode fazer já é algo diferente em relação à concorrência.

A tecnologia da informação fornece subsídios para que a administração com o consumidor seja eficaz. A construção de bancos de dados sobre os clientes, fornecedores, produtos, dados do mercado, entre outros, fornece rápido acesso às informações oferecendo ao marketing de relacionamento mais dinamismo na tomada de decisões.

A ferramenta tecnológica voltada para o marketing de relacionamento é denominada CRM - Customer Relationship Management. Não se deve confundir CRM com Marketing de Relacionamento. O CRM fornece dados para que o marketing de relacionamento seja viável. Mas cabe ressaltar que a essência do marketing de relacionamento não está em um banco de dados.

### **2.1.5 CRM – Customer Relationship Management**

O ponto de partida do conceito de CRM é a geração de uma base de conhecimentos personalizada e abrangente de cada cliente. O cliente é o foco principal. Peppers e Rogers Group (2004, p. 58) dizem que “CRM tem a ver com o conceito mais profundo de que cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado com diferença”.

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes. O *database* de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo comportamentos. O uso adequado desses dados depende de uma política de relacionamento da empresa com os consumidores aumentando as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (BRETZEK 2000; SWIFT, 2004). Uma estratégia de negócios é definida para que os clientes sejam entendidos possibilitando antecipar as suas necessidades, com o objetivo final de tornar possível à empresa identificar tendência de lucros e oportunidades.

Bretzke (2001, p. 29) diz que o CRM “provê a empresa de meios mais eficazes (...) transforma dados em informações (...)”. O CRM facilita a abordagem de clientes específicos, colocam os serviços como vantagem competitiva, identifica os clientes de melhor valor e melhora o uso do canal de distribuição (BROWN, 2001). O CRM permite a viabilização de estratégias, utilizando as informações obtidas a respeito dos clientes.

O modelo de CRM ajuda a implementar o marketing de relacionamento de diversas maneiras, entre as quais se destacam:

- Os esforços de marketing tornam-se mais eficazes porque a empresa esta hábil para identificar seus clientes mais importantes e apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado, no tempo correto;
- A tecnologia da informação esta equipada para administrar a vasta quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada;
- Um dialogo verdadeiro pode ser mantido com clientes, a partir da identificação de interações continuas, que revelam mudanças no ato de compra e permitem à empresa antecipar mudanças futuras;
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um produto, como satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto. (BRETZKE, 2000, p. 127)

Madruga (2004, p. 49), afirma que “empresas com marketing de relacionamento e CRM criam mais diferenciais competitivos e adquirem mais velocidade nas ações mercadológicas”. As vantagens competitivas farão com que as empresas estejam sempre à frente da concorrência.

Apesar de apoiado pela Tecnologia da Informação o CRM é muito mais que um pacote de software é solução tecnológica que auxilia a empresa quanto às metas a serem alcançadas. Sua função tecnológica é:

(...) capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (GARTNER GROUP *apud* PEPPERS E ROGERS GROUP 2000, p. 59).

O CRM proporciona a transformação dos clientes eventuais em clientes leais, baseando na premissa de que custa cinco vezes mais barato manter os atuais clientes do que obter novos. Desde que os clientes sejam o mais lucrativos para empresa (SWIFT, 2004). As empresas estão descobrindo que é menos oneroso antecipar as expectativas do cliente. O quadro 3 expõe as diferenças entre retenção e aquisição.

Quadro 3: Características da retenção e aquisição

Retenção	Aquisição
Fomentando relacionamentos	Adquirindo relacionamento em potencial
Análise interna	Pesquisa externa
Histórico demográfico e transacional	Perfis demográficos
Orientada para necessidades reais	Orientadas para necessidades projetadas
Os contatos devem ser pessoais	Os contatos devem ser menos pessoais
Exigida precisão	Tolerada imprecisão
Orientada para relacionamento de oferta	Orientada para oferta
As ofertas devem ser integradas	As ofertas podem ser eventos
Respostas relativamente alta	Respostas relativamente baixa
Reativando o apoio	Assimilando o apoio
Sinergia com a aquisição	Sinergia com a retenção

Fonte: J. M. McIntyre *apud* Swift 2001, p. 81

Em uma entrevista a HSM Management, Martha Rogers (2004) diz que empresa precisa ter em mente quanto custa um cliente ao longo da sua permanência com a empresa. Ao responder o que deve conter um bom sistema de CRM, ela diz:

Basicamente entendemos por identificar a capacidade de classificar o cliente e reconhecê-lo mesmo utilizando abordagens diferentes (...). Identificando o cliente, o segundo passo é interagir com o cliente, e agora meu objetivo mudou: já não se trata de gerar mensagens sobre o meu produto, mas de obter *feedback*. Somente quando consigo que o cliente se comunique comigo é que percebo como diferenciá-lo e tento fazer por ele o que meus concorrentes não fazem. Então, adapto meus produtos, mas faço modificando ao mesmo tempo algo em meu comportamento (...).

Para que uma ferramenta de CRM atinja seu potencial máximo é preciso que um banco de dados, um *database* de marketing esteja bem estruturado (MADRUGA, 2004). Ele fornece dados estratégicos para as ações de marketing de relacionamento. O *database* marketing deve possuir as seguintes características segundo Madruga (2004) no quadro 4.

Uma pesquisa realizada pela Peppers e Rogers Group (2004), com mais de 100 empresas brasileiras, demonstra que, em 2006, 51% das empresas estão organizadas por necessidade dos clientes. Em 2003 eram 37%. Essa organização está baseada em modelo de negócios proporcionados pelo CRM.

Quadro 4: Características do DBM e suas aplicações

Características do DBM	Aplicações do DBM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interatividade com o usuário</li> <li>• Simplicidade e facilidade de uso</li> <li>• Satisfação das necessidades de outras áreas</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Fornecimento de dados individuais ou consolidados</li> <li>• Visão de passado, presente e futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentação de grupos</li> <li>• Segmentação um a um</li> <li>• Recuperação de clientes perdidos</li> <li>• Ampliação da base de clientes</li> <li>• Informações sobre a concorrência</li> <li>• Armazenamento do histórico do cliente</li> <li>• Programas de frequência</li> <li>• Identificação de perfis de clientes</li> <li>• Personalização</li> </ul>

Fonte: Madruga, 2004, p. 88

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa orienta o desenvolvimento do trabalho, através de um conjunto de procedimentos racionais e organizados. Através de hipóteses a verdade é obtida (LAKATOS E MARCONI, 2000). Esses objetivos devem está de acordo com o tema e objetivos propostos. A hipótese proposta deve permitir que seja passível de comprovação, verdadeira ou falsa (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002, p.17) pesquisa “é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos”. O objetivo da pesquisa é o conhecimento acerca de um determinado assunto.

Existem vários métodos de pesquisa, cuja classificação é feita seguindo um critério. Gil (2002, p. 41) diz que a “classificação deve ser feita com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratória, descritivas e explicativas”.

Para a realização desse trabalho foram classificadas as seguintes pesquisas:

- a) Descritiva, de acordo com seus objetivos;
- b) Bibliográfica;
- c) Fontes secundárias;
- d) Periódicos especializados;
- e) Estudo de caso.

Gil (2002, p. 42) descreve a pesquisa descritiva como:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo RAMPAZZO, 2002, p. 53 a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fenômenos do mundo físico, e, especialmente, de mundo humano, sem a interferência do pesquisador”. A pesquisa descritiva é utilizada por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Para o embasamento teórico foi utilizado o método de coleta de dados bibliográficos, fontes secundárias e periódicos especializados. Para Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Os autores selecionados para pesquisa são renomados vinculados ao tema.

Considerou-se apropriado o estudo de caso, sendo necessária maior compreensão acerca do assunto, pois permite aplicação prática do tema proposto. Yin (2001, p. 21) diz que, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, políticos e sociais”. Essa é uma estratégia comum de pesquisa, pois reúne várias informações para a análise de um objeto.

## 4 ESTUDO DE CASO: O BOTICÁRIO

O desenvolvimento desse trabalho apresenta o estudo de caso da empresa O Boticário, que foi analisado de acordo com todos os conceitos apresentados anteriormente. O Boticário possui o título de maior rede de perfumaria do mundo. É um dos fabricantes que mais investem em imagem institucional.

Todas as ações de desenvolvimento de produtos e atendimento ao cliente levaram O Boticário a ser considerado uma Marca Notória no Brasil, um privilégio de pouco mais de cinquenta empresas, sendo que a maioria delas são multinacionais de renome mundial. Em 2005, a empresa ganhou o “**Prêmio Consumidor Moderno**”, por ser eleita como uma das cinco melhores empresas, nos últimos 10 anos, em Excelência em Serviços ao Cliente de todos os segmentos.

O Relacionamento do Boticário com seus clientes é um dos pilares responsável pela imagem que a empresa tem no mercado. A empresa mantém, hoje, relacionamento personalizado e interativo com mais de 142.000 mil clientes pertencentes a Clubes de Relacionamento.

Todas as informações contidas nesse trabalho, sobre a empresa, foram retiradas do seu site e de entrevistas realizadas por *e-mail*.

### 4.1 A empresa: O Boticário

A empresa O Boticário surgiu na década de setenta, como farmácia de manipulação. A empresa é genuinamente brasileira e seu capital é 100% de recursos próprios. Em apenas 25 anos o grupo formado pelo boliviano naturalizado brasileiro Miguel Kringsner tornou-se uma potência capaz de ombrear com gigantes como a Avon e a Unilever no País.

De 1997 a 2002 a empresa dobrou de tamanho. Seu faturamento cresceu 25% e seu faturamento chegou a R\$ 473 milhões. Em 2004 o volume de

produção atingiu 55 milhões de unidades. O lucro foi de R\$ 30 milhões. Presente em mais de 24 países, dentre eles Estados Unidos e Portugal.

Em 2005 o número de lojas chegou a 2367 em todo o território brasileiro, sendo que 66 lojas são da própria franqueadora.

Atualmente cerca de 600 itens compõe sua linha de produtos. A cada ano mais 300 novos produtos ganham espaço nas prateleiras de suas lojas. Os produtos são, essencialmente, oriundos de matérias primas naturais.

Para lançar um novo produto existe uma operação preparatória que envolve pesquisa de mercado, testes-piloto de produtos, análises financeiras, equipamentos, registro de produtos em órgãos competentes e várias outras atividades. Somente após a conclusão e aprovação de todo esse processo é que se procede ao lançamento de um produto no mercado.

A empresa atende a todas as classes socioeconômicas, respeitando o potencial de consumo inerente a cada uma, devido a sua extensa linhas de produtos. Pesquisas de Marketing são realizadas para se descobrir as tendências de mercado, atendendo às necessidades e expectativas dos consumidores.

De acordo com a gerência de comunicação, dos US\$ 5 milhões investidos em marketing US\$ 3 milhões são destinados à propaganda desenvolvida pela agência W/Brasil. O restante é direcionado para ações promocionais, ponto-de-venda e merchandising.

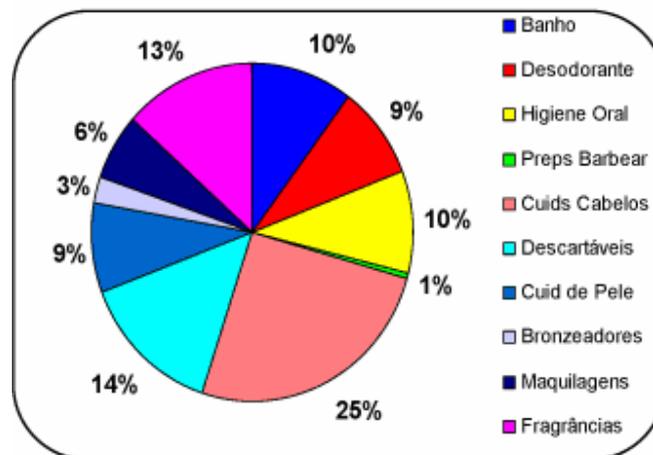
#### **4.1.2 Mercado de Cosméticos**

O Boticário esta inserido no mercado de Cosméticos. Segundo os dados fornecidos pela ABIHPEC, a indústria de Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio de 10,7% nos últimos cinco anos. Esse crescimento foi superior se comparado ao restante das Indústrias em geral. O Brasil ocupa o 4º lugar no ranking de consumo de produtos de beleza. Vários são os fatores que contribuíram para esse crescimento, como:

- Aumento do crescimento da mulher no mercado de trabalho;
- Tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade;
- Lançamentos constantes de novos produtos, atendendo as necessidades do consumidor;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar a impressão de juventude.

A composição do faturamento para 2005, pode ser demonstrada no gráfico abaixo:

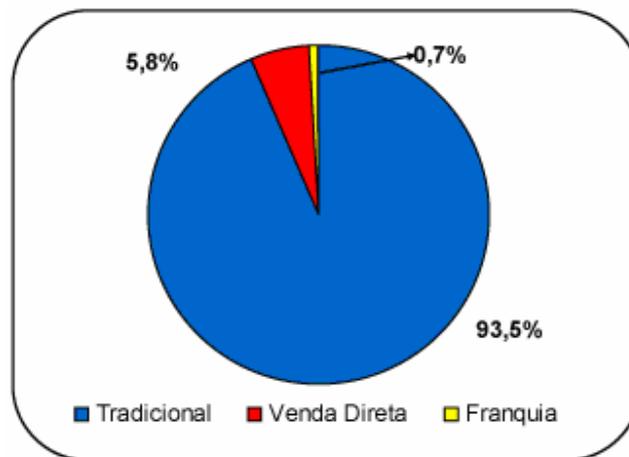
Gráfico 1: Composição do Faturamento em 2005



Fonte: <http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado.php>

O setor concentra sua forma de comercialização no ponto de venda, demonstrado pelo seguinte gráfico:

Gráfico 2: Forma de comercialização



Fonte: <http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado.php>

### 4.3 Características da Central de Relacionamento

Em 1985, devido ao seu alto crescimento no segmento de perfumaria, os dirigentes da empresa constataram a necessidade da implantação de uma central de relacionamento, ficando mais perto dos seus clientes.

Em 10 de outubro de 1989, antes mesmo da aprovação do Código de Defesa do Consumidor, a empresa cria uma central de relacionamento com o cliente – o Centro de Relacionamento com o Cliente O Boticário. Um canal permanente e direto de comunicação, onde todas as dúvidas, observações e reclamações dos clientes seriam atendidas. “Ouvir, apresentar soluções adequadas para cada manifestação, além de gerenciar as informações de forma que possam contribuir para o crescimento da Empresa, entre outros, são requisitos necessários para desempenhar efetivamente o papel de representante do cliente dentro da Empresa”.

A partir de 2000, a central de relacionamento apresenta como objetivo responder a todos os clientes que contatassem a empresa fosse por telefone, internet ou carta.

O objetivo da empresa é desenvolver um relacionamento duradouro com o cliente, representando-o em cada área, promovendo atividades que colaboram

para a melhoria de produtos e serviços. Possui uma comunicação personalizada com o cliente.

A central acompanha os produtos, lançamentos, campanhas internas e externas, analisando a reação dos clientes.

Os contatos telefônicos são atendidos em até 30 segundos, as respostas às cartas em até uma semana e os e-mails em até um dia. Todas as manifestações são encaminhadas as suas áreas de interesse realizando *follow-up*, ou seja, resposta às manifestações.

Atualmente a empresa possui:

- Clubes de relacionamento;
- Ações específicas para lançamentos de produtos em datas específicas;
- Envio de informativos e amostras aos clientes que entram em contato com a empresa;
- Cartão fidelidade;

A criação de uma central de relacionamento está totalmente voltado para a manutenção e construção de relacionamentos duradouros. O objetivo principal é a satisfação dos clientes.

## **4.4 CRM implantado**

### **4.4.1 Aplicações do CRM Implantado**

O sistema de CRM que a empresa utiliza pertence ao SAP - *Systems Applications and Products in Data Processing* (**S**istemas, **A**plicativos e **P**rodutos para Processamento de Dados). A SAP é a maior empresa de aplicativos de gestão empresarial e a segunda maior fornecedora de software na classificação mundial.

As aplicações do CRM pode se dar por finalidade. Existem três momentos de implantação, que são: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo.

- **CRM OPERACIONAL**

O *Software*, **CRM operacional** da SAP, caracteriza-se por seu conjunto de ferramentas e processos que envolvem o atendimento ao cliente, incluído o registro das manifestações e o encaminhamento destas às áreas da empresa que cuidam da resolução. A ferramenta também fornece subsídios, como: informações sobre preços, benefícios e imagem dos produtos, códigos de defesa do consumidor, etc. Suas funcionalidades concentram-se no *callcenter*.. Todos os eventos de interação entre o cliente e a empresa são relacionados na base de dados da empresa.

- **CRM ANALÍTICO**

O CRM Analítico trata as informações obtidas através do CRM Operacional. Ele vai determinar quais são os clientes, quais devem ser tratados de forma especializada. É através dessa ferramenta de CRM que a empresa é capaz de criar clubes de relacionamentos e programas de fidelização.

- **CRM COLABORATIVO**

CRM Colaborativo integra algumas informações disponíveis na área de Central de Relacionamento da empresa com outros sistemas. Essa aplicação é responsável por realizar *follow up* das manifestações, realizadas pelo cliente, para as áreas de resolvidoras de interesse e sua provável resolução.

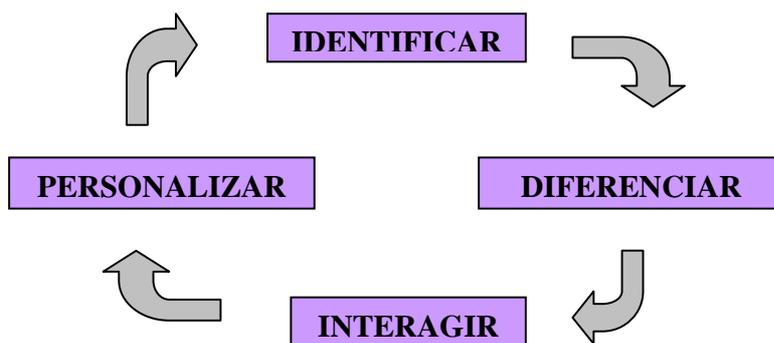
#### **4.4.2 Modelo de CRM Implantado**

O CRM implantado pelo O Boticário, está baseado no modelo **1 to 1**, ou *one to one*, do Peppers and Rogers Group, empresa americana de consultoria, conhecida como autoridade máxima na construção de estratégias de negócios. O modelo sugere metodologia *IDIP* - identificar, diferenciar, interagir e personalizar. A figura 1 ilustra os quatro estágios

O modelo exclusivo da empresa baseia-se no acompanhamento do cliente ao longo do tempo em todos os estágios de contato, em todas as linhas de produtos e serviços, criando relacionamento duradouro entre a empresa e os

clientes, proporcionando maior interação entre os mesmos, possibilitando a eventual retenção. Essa proposta é ideal para todas as organizações de médio a grande porte.

Figura 1: Estratégia CRM *one to one*



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Peppers and Rogers (2004)

De acordo com o material exposto no site, O Boticário está apto para identificar todos os clientes que entram em contato com central de relacionamento. É através dessa identificação que um histórico do cliente e suas características são recolhidos.

Quando um cliente entra em contato com a empresa o histórico do seu relacionamento é fornecido, estabelecendo uma comunicação personalizada com os clientes. Essa iniciativa permite que todos os clientes recebam uma solução adequada.

Depois que essa identificação é feita o próximo passo é diferenciar o cliente através de seu valor de compra e seu potencial de compra. O objetivo é a concessão de privilégios, *cross* e *up-selling*. *Cros-selling* são vendas cruzadas, produtos complementares são oferecidos na hora da compra. *Up-selling* é a venda de um produto de maior valor a partir de uma solicitação do consumidor; é a elevação de categoria de um produto, vendendo produtos que ainda não foram vendidos (MADRUGA, 2004; BRETZEK 2000).

Em um questionário respondido pelo O Boticário, a empresa declara ser apta para identificar esses clientes, sendo capaz de potencializar ações

promocionais, incentivar o consumidor a visitar o ponto de venda e conhecer as novidades.

A interação da empresa com os clientes, possibilitou que O Boticário personalizasse seus produtos. A empresa diz que críticas e sugestões sobre produtos, atendimento e serviços possibilitaram ajustes internos que resultaram em substanciais ganhos de eficiência em toda a cadeia de produção, comercialização e comunicação, bem como formulação de estratégias de marketing mais criativas e mais sensíveis.

## **4.5 Relacionamento com o cliente**

### **4.5.1 Clubes de Relacionamento**

O relacionamento do Boticário com seus clientes é um dos pilares responsável pela imagem que a empresa tem com o mercado. O Boticário mantém um relacionamento personalizado e interativo, hoje, com mais de 142 mil clientes pertencentes a clubes de Relacionamento, como Garota Thaty, Ma Chérie e Amigos do Boti.

- Garota Thaty: programa começou com um cupom promocional inserido na revista *Capricho* em abril de 1993. O cupom dava direito à remessa grátis do livreto *100 truques de Beleza*. Para surpresa da empresa foram enviados mais de 70 mil cupons. A central, então, percebe a necessidade de administrar o *mailing* e a operacionalização da comunicação com o cliente.
- Ma Chérie: a promoção “Ma Chérie quer levar você para a Walt Disney”, proporcionou a empresa a lançar o a linha Ma Chérie no mercado, além de da criação de um *mailing list* para um clube de relacionamento. Esse clube é direcionado para meninas de 8 a 12 anos. Com mais de 31 mil cadastros.

- Amigos do Boti: Em todos os produtos da linha Boti, foi incluída uma ficha de inscrição para ser preenchida e devolvida para a empresa. O cadastro chega a mais de 7 mil crianças.

O objetivo do cadastro é manter a relação com os clientes dos clubes de relacionamento. Três vezes ao ano, são enviados materiais elaborados especialmente de acordo com o perfil desses clubes. Esse material é enviado antes de datas promocionais, sempre com sugestões de presentes. Pelas manifestações dos clientes, foi possível constatar o envolvimento emocional com O Boticário.

#### **4.5.2 Programa Fidelidade**

O Programa foi implantado em todo o Brasil em setembro de 1999. O *database* de marketing foi formado a partir desse programa. Os dados fornecem informações importantes para se identificar os hábitos de consumo dos clientes, permitindo avaliar não só a lealdade à marca, mas principalmente, um trabalho mais focado em ações de marketing e comerciais junto ao consumidor.

O programa oferece vantagens atrativas e tangíveis aos consumidores da marca, recompensando-os pelas compras realizadas.

- As transações são todas eletrônicas. São realizadas em pontos de vendas e transmitidas para a empresa;
- Os clientes acumulam pontos e podem trocá-los nas lojas por descontos ou por brindes através do site Fidelidade ou do 0800 do Boticário;
- Cada real em compras equivale a um ponto. A cada R\$ 100,00 acumulados (100 pontos), o cliente tem direito a R\$ 3,00 em descontos a próximas compras;
- Possui ampla e diversificada carteira de premiação que, além de contar com produtos e serviços de redes parceiras em segmentos de interesses do consumidor, oferecendo toda a linha de produtos como opção de troca;

- Permite trocar pontos com programas de fidelidade reconhecidos no mercado, com a empresa aérea TAM.

Outra forte característica do programa é a rapidez e a facilidade para acumular e trocar pontos. Mesmo que o cliente possua poucos pontos, ainda sim já é possível realizar trocas.

#### **4.5.3 Mudanças de serviços devido à interação de onsumidores**

- Após descontinuarmos a fabricação de um desodorante de nossa linha, começamos a receber imediatamente manifestações dos nossos consumidores reclamando da sua desativação. Estudamos a viabilidade do retorno do produto e assim que foi possível, enviamos no endereço dos consumidores que haviam se manifestado, uma carta informando que ele já poderia encontrar o desodorante novamente em nossas lojas exclusivas, além de enviarmos também uma unidade do produto, como cortesia.
- Contatos por parte de nossos clientes podem proporcionar o aperfeiçoando das informações nas embalagens de nossos produtos, deixando-as mais claras e visíveis aos nossos consumidores, principalmente quando se referem à mudança de fórmulas.
- Após a empresa receber alguns contatos de uma consumidora de Portugal, tomamos conhecimento da sua deficiência visual, a partir daí todas as nossas comunicações e divulgação dos nossos produtos com ela, são transformados na linguagem de braile.

## 6 CONCLUSÃO

Após a análise do caso de O Boticário, pode-se constatar que as estratégias de marketing de relacionamento precisam estar amparadas em conhecimento detalhados sobre seus clientes. A implantação de uma ferramenta de CRM e um modelo de negócios, baseado no relacionamento, é fundamental para a manutenção da carteira de clientes. A empresa mantém, hoje, relacionamentos personalizados e interativos com os clientes, possibilitados através de recursos tecnológicos de informação e processos analíticos fornecidos pela ferramenta de CRM, permitindo que se tenha uma visão completa do cliente, identificando as necessidades e oportunidades de negócios.

Um banco de dados criado com o auxílio do CRM integra os dados garantindo informações padronizadas, otimizando a base de clientes, incrementando seu relacionamento com a empresa. As informações históricas, detalhadas e centradas nos clientes, são utilizadas pelas empresas para que se tornem participantes ágeis no mercado ao tomar decisões sólidas de marketing de relacionamento. Ao entender o cliente ele é atingido mais efetivamente.

A ferramenta de CRM possibilita a criação de banco de dados, onde o foco é o cliente, superando as expectativas dos mesmos. As informações coletadas proporcionam a criação de estratégias, como: criação de clubes de relacionamento, aproximando a empresa dos seus clientes, através de campanhas segmentadas. A ação de marketing de relacionamento voltada para o cliente, desde o seu envolvimento, permite sugestões para novos produtos, permitindo à empresa a identificação de novas oportunidades, até a mudança de produtos e serviços.

Observou-se que o uso da ferramenta de CRM, associada a uma estrutura de marketing de relacionamento, permite ações eficazes e objetivas quanto a retenção de clientes, confirmando assim a hipótese apresentada.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticas. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado.php>> Acessado em 17 de outubro de 2006.

ANGELO, Eduardo B. Presidente da BrasilPrev. Entrevista Disponível em: <<http://www.abri.org.br>>. Acessado em 15 de outubro 2006.

BATENSON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas; **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001

BECKWITH, H.; **Como Vender o Invisível**. HSM MANAGEMENT. Ano 4 , número 24, p. 20-26, jan-fev 2001.

BRETZEK, Mirian; **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000

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

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987

FERREIRA, Sergio. SGANZERLLA, Silvana.; **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento com Vantagem Competitivo das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. CORREA, Henrique E. Luiz.; **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre**. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Futura, 2001.

GREENBERGER, P.; **CRM na Velocidade da Luz**. Rio de Janeiro: Lampus Ltda, 2001

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição Por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A., PIERCEY, Nigel F.; **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prantice Hall, 2001

KOTLER, Philip; **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégia e Casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Metodologia do Trabalho Científico**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2003

LUPETTI, Marcelia. **Planejamento de Comunicação**. 4º ed. São Paulo: Futura, 2000

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. O que é e como todas as empresas brasileiras precisam fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. São Paulo: Atlas, 2004

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

O Boticário. **Institucional**. Disponível em: <http://www.boticario.com.br>. Acessado em 01 de outubro de 2006

PEPPERS and ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 3º ed. São Paulo, 2004

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para Alunos de Graduação e Pós Graduação**. São Paulo: Loyola, 2002

SWIFT, Ronald. **CRM O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 9º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

VAVRA, Terry G.; **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993

YIN, Robert; **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

