

7.A INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE MARKETING NA CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA NO RAMO DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES²⁵.

Alexandre Pasquale da Cunha²⁶

RESUMO

O ritmo acelerado das inovações desafia as mais brilhantes estratégias organizacionais. A sociedade vem aumentando sua consciência, o que exige cada vez mais das empresas. É nesse novo cenário que o papel da inovação assume importância, fazendo do marketing de relacionamento um diferencial competitivo no mercado, pois as estratégias usadas contribuem para o sucesso da organização. Em um cenário empresarial de alta competição, as empresas buscam captar novos clientes para obter vantagem competitiva ampliando-se o uso do *call center* como ferramenta estratégica no relacionamento com os clientes. O presente artigo procura identificar as diversas estratégias de marketing de pequenas empresas na captação de novos clientes, identificando qual a maneira mais bem-sucedida entre todas as observadas, sendo que se destaca a empresa estudada, pois a mesma consegue uma captação de novos clientes muito superior as demais observadas. Uma revisão da literatura sobre as principais teorias sobre inovação, marketing de relacionamento e *call centers* ajudou o autor na realização da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação em serviços. *Call center*. Marketing de relacionamento. Clientes. Vendas.

²⁵ Artigo cuja revisão linguística foi feita por Jonas Rodrigo Gonçalves, MSc.

²⁶ Mestre em Administração pela UNIUERO. Especialista em Gestão de Pessoas, Negociação e Docência do Ensino Superior pela FGV e em Marketing e Comércio Exterior pela UCDB-MS. Graduado em Processamento de Dados pela Uniderp-MS. Já atuou como Oficial do Exército Brasileiro. Empreendedor e Diretor Geral de Organizações privadas. Foi Professor da disciplina de Economia, na Uniplan-DF, e das disciplinas de Teoria Geral da Administração e Teorias Organizacionais Contemporâneas. Atualmente atua como professor nas disciplinas de Políticas Públicas e Saúde, Qualidade e Eficiência, e Fundamentos da Administração da Faculdade Processus-DF.

INNOVATION AS A STRATEGIC TOOL FOR MARKETING IN THE COLLECTION OF NEW CLIENTS: A CASE STUDY IN A COMPANY IN THE PROFESSIONAL COURSES COURSE.

ABSTRACT

The pace of innovation challenges the brightest organizational strategies. The company is increasing its conscience which requires increasingly companies. It is in this new scenario that the role of innovation importance, making the relationship marketing a competitive differentiator in the market because the strategies used contribute to the success of the organization. In a business scenario firms look high competition to attract new customers to gain competitive advantage by extending the use of call center as a strategic tool in relationship with customers. This article seeks to identify the various marketing strategies for small businesses in attracting new clients by identifying what the most successful way between all observed, and the company studied because it achieves an abstraction of new clients many superior to other observed. A review of literature on the main theories about innovation, and relationship marketing helped the authors call centers in carrying out the search.

KEYWORDS

Innovation in services. Call center. Relationship marketing. Clientes. Sales.

INTRODUÇÃO

Atualmente, com o cenário empresarial de acirrada competição em ambiente globalizado, as empresas buscam uma vantagem competitiva sustentável para se posicionar à frente de seus concorrentes. O maior desafio das empresas é fidelizar os clientes, estabelecendo um diálogo com o consumidor, o que alguns autores chamam de relação de aprendizado, ou seja, uma conexão contínua que se enriquece à medida que ambas as partes interagem e oferecem valor de forma original, permitindo às pessoas exercitarem, de seu modo, a individualidade e o direito de serem únicas. (ZENONE et al, 2001; OHMAE, 1998)

Zarifian (2001a) apontou que no caso de um *Call Center*, a percepção da qualidade do ponto de vista do consumidor pode depender, de maneira mais enfática do que em processos industriais, da maneira pela qual o operador trabalha. Tomando-se como base essa linha de raciocínio, o autor apresentou o conceito de relação de serviço como uma possibilidade alternativa de interação e inserção de um *call center* na estratégia de uma organização, sobretudo quando o objetivo da organização é a diferenciação, por exemplo, através da inovação, ou da fidelização de clientes.

Sobreviver em um mercado competitivo significa suprir as necessidades dos clientes mais importantes e daqueles cujas necessidades não foram atendidas pela concorrência. No entanto, é fundamental que a privacidade do cliente seja preservada para que se construa um relacionamento baseado em confiança. É necessário administrar a relação que a empresa mantém com os seus clientes, pois dessa maneira eles tenderão a ser leais e isso dará oportunidade para a sua marca. (STONE et al, 2001, p. 106; GREENBERG, 2001).

INOVAÇÃO

Inovação pode ser definida, conforme Pavitt (1984), como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, é reconhecido o fato de que a produção, a adoção e a difusão da inovação, principalmente tecnológica, são essenciais para o desenvolvimento econômico e para as mudanças sociais nos

países. Essa ideia pode ser reforçada pela argumentação de Utterback (1994) de que inovação é um determinante central de sucesso ou fracasso nas empresas manufatureiras.

A colocação anterior pode ser estendida a outros setores produtivos. Nos dias atuais, a tecnologia, não somente em termos instrumentais, como de técnicas e conhecimento, é condição *sine qua non* para organizações que desejem perpetuar-se em um mercado cada vez mais competitivo e instável. As mudanças são cada vez maiores e mais rápidas, forçando as empresas a desenvolverem flexibilidade e a enxugarem sua estrutura, para poderem se adaptar de forma mais ágil ao ambiente e, concomitantemente, evitarem desperdícios (WOMACK e JONES; 1998).

A inovação deve visar ao aumento da qualidade, à diminuição de custos do ciclo de vida do produto e à redução do tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Dessa forma, por meio da inovação, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e ao tempo de resposta dos consumidores, assim como aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e, principalmente, diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem à frente da concorrência.

Conforme Sundbo e Gallouj (1998), inovação é a mudança de um negócio por intermédio da adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Entendem também como inovação em serviço não somente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou de uma nova informação. Em geral, inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos e têm características muito mais incrementais do que radicais. Assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico.

O mercado consumidor passou a exigir um tratamento individualizado. Isso fez com que as empresas, dentre outras medidas, diminuíssem o ciclo de desenvolvimento de produtos novos. Para conseguir isso, empresas estão adotando as mais variadas estratégias para o processo de inovação, buscando escolher o projeto certo e manter-se em vantagem competitiva, visto que essa é temporária.

Parece ser possível a proposição de um conjunto de fatores que contribua para um papel mais efetivo de um *call center* na lógica do processo de inovação das empresas de serviço. A ideia básica é apresentar o *call center* como

uma ferramenta importante para o processo inovador nas empresas de serviço em que ele é o principal canal de interação com o cliente.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento entre empresa e cliente permite adquirir conhecimento sobre as pessoas, sendo estas informações primordiais para a identificação de seus perfis. Segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento cria individualmente valores com os clientes, destacando que esse valor consiste nos benefícios oferecidos pelos produtos e serviços em relação a seus custos e a sua utilização, ou seja, é a avaliação do cliente em relação ao valor percebido.

O marketing de relacionamento apresenta especificidades distintas do marketing baseado no mix de marketing (Grönroos, 2001). Sendo que pode ser definido como estabelecer, desenvolver e comercializar relacionamentos de longo prazo com consumidores para que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados. Essa definição feita por Grönroos é importante, pois mostra uma considerável evolução na definição de marketing. Em 1985, segundo a abordagem do mix de marketing, a Associação Americana de Marketing (AMA) definiu o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para gerar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais.”

Atualmente a mesma AMA define marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor a consumidores, bem como gerenciar os relacionamentos com os consumidores de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*. A diferença entre as duas definições em um período de vinte anos é bastante sensível.

Na primeira, a ênfase parece estar no desenvolver, vender e entregar os produtos. Já na segunda, o consumidor parece ter adquirido maior importância, surgindo as expressões “comunicação e relacionamento”. Também há a importância de um relacionamento não apenas para uma venda, mas para a construção de um relacionamento duradouro, inclusive, com os atuais clientes. Tal relação é ressaltada por Wirtz e Bateson (1995).

Ao definir marketing de relacionamento como sendo a união do serviço ao

consumidor, qualidade e marketing, mostra a necessidade de continuidade de um serviço de qualidade também no pós-venda, em especial no atendimento aos clientes. Kotler (1995) também é enfático a respeito ao dizer que é necessário construir relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores, e que ideia central agora deve ser: construir bons relacionamentos gerará transações lucrativas.

Mckenna (1992) mostra as principais contribuições do marketing de relacionamento: analisando as opções estratégicas, verifica-se que pela visão de Porter, a organização – utilizando qualquer uma das estratégias genéricas – necessitará de um sistema de atendimento a clientes. Diferentes níveis de qualidade poderão ser implementados nesse sistema para atender tanto a massa de clientes como para clientes diferenciados. No entanto, as estratégias genéricas não indicam se seria melhor mantê-lo como extensão da empresa ou terceirizá-lo.

As competências essenciais já possibilitam uma interpretação mais indicativa. Não há dúvidas de que o contato com o cliente é importante, mas se esse relacionamento não for considerado como uma das competências essenciais da organização, o mesmo poderá ser entregue a empresas que possuem essa característica. Ao repassar sua operação de *Call Center* a um terceiro, especialista no assunto, estaria em condições de se dedicar mais a seu negócio e, por meio de parâmetros de qualidade, garantir que a empresa especializada em *Call Center* desenvolva o relacionamento com seus clientes.

Certamente haverá os favoráveis à manutenção do relacionamento com os clientes e os que defendam que, por não se tratar de parte essencial do negócio, o mesmo possa ser repassado a empresas especializadas. Por trás dessa tendência, está o foco da companhia. Aquelas atividades estratégicas, que fornecem um diferencial competitivo, continuam na estrutura da empresa, enquanto outras, menos nobres, seriam terceirizadas mesmo envolvendo setores da produção de bens e serviços e no caso deste trabalho, o atendimento a clientes.

O marketing de relacionamento ressalta a importância de maior dedicação das organizações no relacionamento com seus consumidores, mas não sinaliza a manutenção de serviço de atendimento a clientes próprio ou não.

Mas a questão que ainda permanece é como adotar uma dessas opções estratégicas, prestar um serviço de qualidade aos consumidores e ter um bom desempenho financeiro para as organizações? Deixar de ser um centro de custo,

mas tornar-se um centro de lucratividade, quer pela venda do serviço de *Call Center* a terceiros, quer pela mensuração da retenção, da satisfação e da fidelização desses clientes.

CALL CENTER

Com o decorrer do tempo, algumas facilidades, associadas à tecnologia, foram incorporadas e os CCs tornaram-se mais eficientes, pelo menos tecnologicamente falando (HAWKINS et al., 2001). Entre essas facilidades, a primeira parece ter sido a possibilidade de distribuição automática de chamadas (ACD) que permitia o encaminhamento de chamadas ao serviço específico desejado pelo cliente por meio de uma interação em que se solicita que os mesmos naveguem por menus pré-definidos, normalmente através de opções via teclado, e não mais sejam encaminhados a um conjunto uniforme de atendentes para posterior(es) transferência(s).

O segmento de *call center* representa uma tendência irreversível da sociedade moderna em direção a uma era de agilidade. Nenhuma outra ferramenta de marketing consegue levar uma mensagem de venda a tantos clientes em tão pouco tempo e oferecer os grandes benefícios da venda direta. Por esta razão, este segmento é o principal impulsionador deste trabalho de pesquisa (PEPPERS E ROGERS, 2001).

Tudo isso permite que o *Call Center* seja visto como importante componente no tratamento dos clientes, representando uma fonte contínua de informações oriundas dos consumidores e também como importante instrumento para um tratamento diferenciado de consumidores e com potencial para vendas.

Entre as ferramentas importantes de *call center* está a de telemarketing, que está subdividido em telemarketing ativo e receptivo. O telemarketing representa a maneira mais eficaz de vender um grupo de serviços e aumentar de modo significativo as vendas de outros serviços ao mesmo cliente. Essa estratégia de marketing é especialmente econômica, pois uma campanha de telemarketing bem estruturada pode vender muitos produtos em uma única ligação. (CAIAZZO, 1991, p.60)

Segundo Peppers e Rogers (2001), o telemarketing ativo se vale da efetuação

por parte de seus operadores. Entre as principais funções do telemarketing ativo encontram-se: prospecção de novos clientes, pesquisas de mercados, solução de eventuais problemas detectados, pesquisas do nível de satisfação dos clientes, suporte à área comercial como pré-agendamento de visitas, administrativa e pós-vendas. As suas principais características são: requer cadastro para ligações; requer script; operador comanda; picos previstos; aproveita as mídias; mais objeções dos prospectos; maior conhecimento de técnicas pelo operador.

Já o telemarketing receptivo se vale da efetiva ligação por parte do cliente, os operadores não efetuam a ligação e sim a recebem. Geralmente essa modalidade é usada em empresas que se valem de campanhas em mídias ou produtos de consumo em massa (Peppers e Rogers, 2001). O objetivo do telemarketing receptivo é de se detectar a necessidade do cliente e, com o prazo mais curto possível, satisfazer a mesma com ações ou informações e concentrar pedidos. As suas principais características são: gera cadastro nos contatos; requer um roteiro para abordagem; público comanda a ligação; picos de demanda sazonais; depende das mídias; menos objeções dos clientes; maior conhecimento do produto pelo operador.

Pode-se definir o *Call Center* como um tipo de cartão de visitas no relacionamento entre a empresa e o cliente. O *Call Center* desempenha esse papel, pois é a porta de entrada do cliente na empresa, o canal de comunicação no qual dúvidas, reclamações e sugestões podem fluir do cliente para a empresa e vice-versa.

A EMPRESA

A Empresa citada neste estudo é um Centro de Educação Profissional que baseia o seu trabalho em três fundamentos: material didático, treinamento profissionalizante e colocação profissional. Sendo que o material didático é produzido pelos pesquisadores, professores e autores da instituição e distribuído e comercializado através da matriz.

A empresa busca ser um centro de excelência em educação profissional, propõe-se a oferecer para sua clientela, que são jovens postulantes ao primeiro emprego, meios e ferramentas capazes de lhes proporcionar conteúdo e forma para

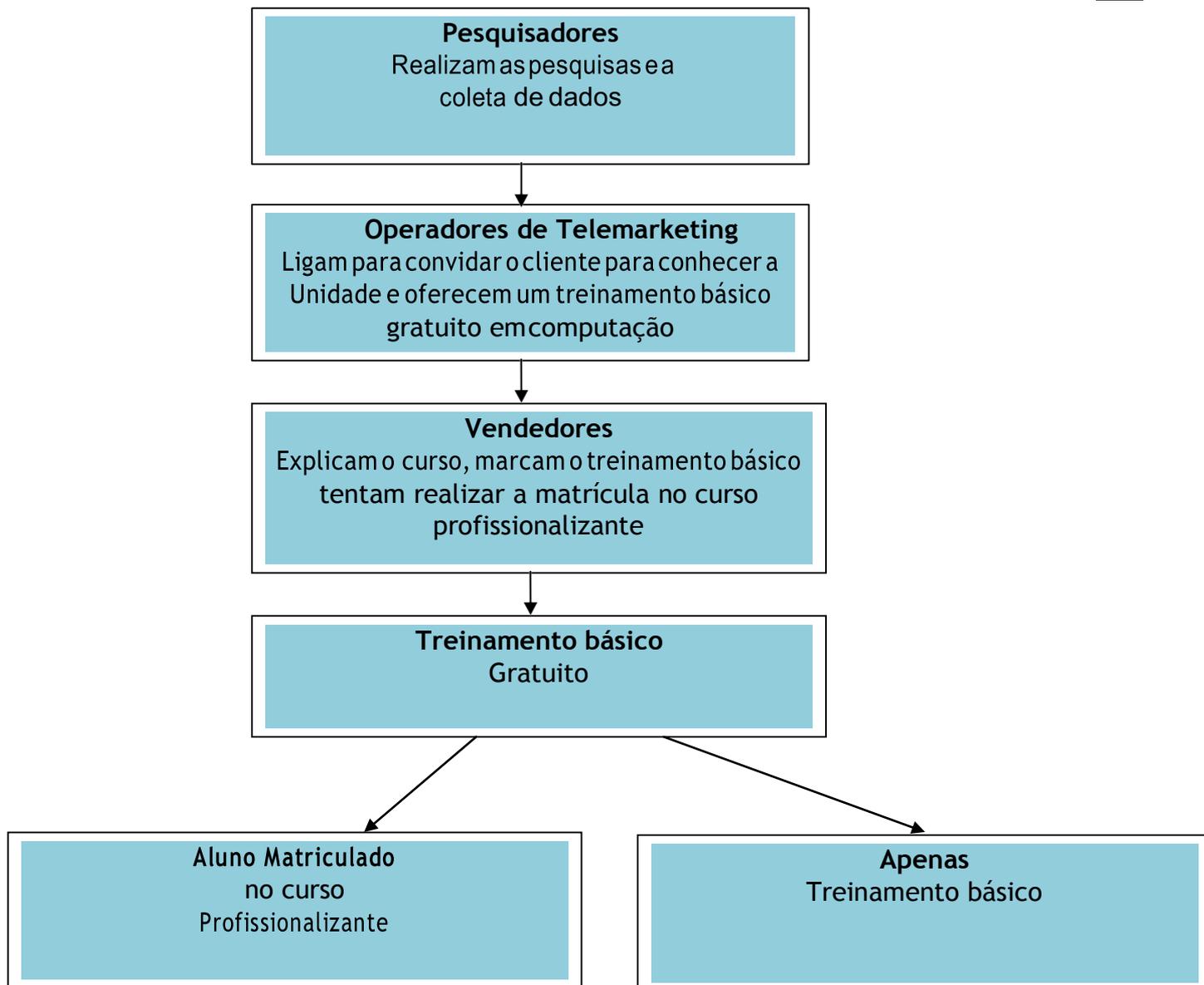
sua qualificação profissional necessária.

A Empresa foi fundada na década de oitenta, no estado do Paraná, e atualmente conta com mais de trinta unidades em diversas capitais e grandes centros do Brasil. Na Administração Geral, com sede em Curitiba, existem quarenta e cinco funcionários alocados em diversos departamentos. Nas Unidades de Ensino, a média de profissionais por unidade é de trinta e cinco, alocados da seguinte maneira: um gerente comercial, seis instrutores na área de ensino, seis funcionários na área administrativa, e aproximadamente vinte funcionários na área comercial.

A Empresa tem como objetivo capacitar jovens que estão entrando no mercado de trabalho em busca de seu primeiro emprego, juntamente com os pais, que querem que seus filhos sejam bem-sucedidos em busca de um trabalho que lhes deem condições de obter uma remuneração condizente. Para isso, usa-se o método EDAA, método criado pela própria empresa, seguindo as etapas da “Explicação / Demonstração”. Nesse método, o instrutor explica e demonstra o conteúdo teórico numa sala de audiovisual e “Aplicação / Acompanhamento”, em que os alunos vão para um laboratório prático aplicar o conteúdo programático e o instrutor apenas os acompanha, tirando dúvidas que possam surgir. A colocação profissional se dá por convênios firmados entre empresas particulares e agências de emprego, a fim de conseguir colocar os formados em atividade de trabalho.

Os Centros de Educação Profissional responsabilizam-se pelos treinamentos profissionalizantes, nas cidades onde existem laboratórios pedagógicos, e a entrada desses alunos nos centros está diretamente ligada à área comercial da empresa que conta com uma equipe de pesquisadores, que realizam a coleta de dados porta-a-porta dentro das cidades. Uma equipe de telemarketing ativo é encarregada de trazer visitantes (novos clientes) até os centros de educação e oferecem um treinamento básico em computação gratuito (TBC). Uma equipe de vendedores, que recebem esses visitantes e apresentam o centro educacional, marcam o TBC, divulgam o curso e tentam realizar as matrículas de novos alunos no curso profissionalizante com duração de dezoito meses. Esse processo é realizado diariamente, pois a empresa precisa atingir uma meta diária de matrículas para que a mesma mantenha sua subsistência mínima.

Fluxograma das atividades realizadas da área comercial da empresa:



Metodologia

Para atingir o objetivo proposto do artigo, foi empregada a metodologia de pesquisa que poderia ser classificada, segundo Dane (1990), como pesquisa de campo tipo participante-observador. Existem autores como Gil (1999) que chama esse método de pesquisa-ação.

A observação permite uma visão das ações do público que se pretende conhecer melhor, além de propiciar o acompanhamento de ações e situações relevantes. Além disso, a observação permite colher dados que as pessoas não desejam ou não podem fornecer (MINADEO, 2008).

Esse tipo de pesquisa é mais voltado para diagnóstico e para a solução científica de problemas geralmente relacionados à prática das organizações. Nesse

método de procedimento de pesquisa, o pesquisador envolve-se diretamente com a organização estudada e com os participantes representativos do problema.

Com a globalização, as mudanças recentes, no cenário socioeconômico mundial, criaram um ambiente muito mais competitivo em praticamente todas as áreas. Essa competição forçou as empresas a repensarem a sua estrutura comercial na captação de novos clientes com baixos custos.

A pesquisa deste trabalho foi realizada durante o mês de outubro de 2009, sendo que foram observadas seis pequenas empresas no ramo de Cursos Profissionalizantes no Distrito Federal, em que todas têm estruturas parecidas com a empresa chave do artigo e iniciaram com o mesmo capital.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante de todos os pontos abordados em nosso trabalho, observou-se que a atuação do telemarketing na captação de novos clientes tem grande sucesso, pois além de garantir as visitas, tem baixo custo, pois é direcionado à produção do operador de telemarketing.

Para este estudo de caso foram analisadas seis empresas do ramo de cursos profissionalizantes no Distrito Federal, com praticamente o mesmo número de colaboradores, estruturas bem parecidas, capital inicial iguais, mas com estratégias diferentes de marketing de relacionamento.

O nível de qualificação e de remuneração do atendente (operador) também é um aspecto importante e que não deve ser desprezado para estimular a inovação. O atual nível de remuneração e de qualificação de um operador é precário e está longe de representar algum atrativo contundente para um indivíduo optar por essa profissão como uma carreira. Na maioria dos casos, os trabalhadores estão a trabalhar provisoriamente nessa função até que consigam, ou terminar seus estudos, ou buscar outra forma de sustento mais rentável.

É preciso haver uma compatibilização entre a remuneração/qualificação de um operador para que sua atividade possa ser encarada como um recurso importante para uma empresa inovar. De maneira análoga, não se pode exigir que uma pessoa que ganhe pouco mais de quinhentos reais tenha um ímpeto constante para contribuir ativamente para a melhoria dos processos da empresa,

especialmente no quesito inovação. Uma remuneração precária parece ser incompatível com a permanência de ativos humanos preciosos na organização.

Outro aspecto importante é taxa de utilização de *scripts* e a consequente autonomia dos operadores no atendimento via *call center*. Considera-se que uma das formas para estimular o processo inovador via *call center* é conferir maior liberdade de diálogo entre operadores e usuários. As abordagens dos atendentes devem buscar o entendimento das necessidades dos clientes para atuar no processo "inovativo", principalmente para inovações "*ad hoc*". A utilização de *scripts* rígidos pode então dificultar esse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto, percebe-se que a inovação é importante para o funcionamento e crescimento de sistemas econômicos. A inovação cria novas oportunidades por meio da criação de novos produtos e processos. Essas novas oportunidades não ocorrem de forma homogênea para todas as empresas ou para todos os países. Surgem diferenciais entre empresas ou diferenciais entre países.

Cardoso e Filho (2001, p.40) destacam alguns preceitos de marketing que corroboram com estas ideias de retenção e fidelização de clientes:

- Vender para um novo cliente custa seis vezes mais do que vender para um cliente antigo;
- Um cliente insatisfeito contará sua experiência para 8 a 10 pessoas;
- Uma empresa pode aumentar seu lucro em 85%, aumentando sua retenção de clientes em apenas 5%;
- A probabilidade de vender um produto para um cliente novo é de 15% contra 50% de um cliente que já existia;
- 70% dos clientes que reclamam farão negócios com a empresa novamente, se esta melhorar seus serviços;
- Mais de 90% das empresas não têm integração de vendas nem de serviços.

O certo é que quanto mais se estuda, pesquisa e busca conhecimento a respeito da melhor maneira de liderar pessoas, percebemos que ainda há muito a aprender e realizar. A jornada é longa e, talvez, interminável, mas efetivamente o aprendizado é gratificante.

Foi observado que a ferramenta de inovação para captação de novos clientes, ou seja, o Telemarketing Ativo, utilizada pela empresa estudada, é a mais eficaz

para captar clientes no mercado, pois garante que todos os dias terão no mínimo 25 clientes ao dia visitando a empresa. Sendo que desses uma média de seis fazem suas matrículas no curso profissionalizante, que é o objetivo final desse relacionamento. Essas visitas são pré-agendadas, portanto, consegue-se ter uma estimativa de um mínimo de clientes no dia posterior ao agendamento.

A Pesquisa observou que, nas outras empresas do ramo, as estratégias de marketing tem um custo maior, investimentos em *banners*, panfletagens, propaganda em radio, TV e outros. Sendo que a média de clientes nas empresas não passa de dez ao dia, e conseqüentemente no máximo duas novas matrículas. Pode haver dias sem nenhum cliente visitando a empresa.

Dentro do contexto estratégico, a ferramenta de *call center*, em conjunto com os demais fatores relacionados a ela, pode se tornar um importante instrumento na fidelização, embora seja função da empresa procurar a melhor maneira de interagir com o cliente. Além disso, a utilização do *call center* pode gerar valor para a empresa, uma vez que os clientes passam a se sentir mais satisfeitos com os produtos e serviços e passam a adquiri-los com maior frequência.

REFERÊNCIAS

CAIAZZO, B. *As chaves do sucesso em telemarketing*. São Paulo: Nobel, 1991.

CARDOSO, M.S; FILHO, C.G. *CRM em Ambiente e-business*. Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web. São Paulo: Atlas, 2001.

DANE, F. C. *Research methods*. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1990.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, P. *CRM: Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRONROOS, C. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 2001.

HAWKINS J.D., CATALANO R.F., ARTHUR M.W. *Promoting science-based prevention in communities*. Addictive Behaviors. 2001.

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

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINADEO, Roberto. *Gestão de marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008.

OHMAE, K. *Voltando à Estratégia*. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAVITT, K. *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*. *Research Policy*, number 13 (6), pages 343-373, 1984

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series: Marketing1t01*. Peppers and Rogers Group do Brasil. Disponível em: www.lto1.com.br. 2001.

STONE, M.; WOODCOCK, N. & MACHTYNGER, L. *CRM: Marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in service*. PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, 1998. (Project Report S2)

WIRTZ, J.; BATESON, J. G. *An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes*. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 84-102, 1995.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *A mentalidade enxuta nas empresas – elimine o desperdício e crie riquezas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UTTERBACK, J. M. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

ZARIFIAN, P. (2001a). *Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço*. Em M. S. Salerno (Org.), *Relação de serviço: produção e avaliação* (pp. 67-93). São Paulo: SENAC.

ZENONE, L.C. e colaboradores. *Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.