

# PROGRAMA DE RELACIONAMENTO “SER” DA PORTOBELLO SHOP: UM CASO DE SUCESSO<sup>1</sup>

SER PROGRAM RELATIONSHIP TO PORTOBELLO SHOP: A CASE OF SUCCESS

DANIELA POLEZA <sup>2</sup> | FRANCINE LUCATELLI <sup>3</sup> | RENATA DA LUZ PEREIRA <sup>4</sup> | ROVENE VIGARARI <sup>5</sup> | SIDNEI VIEIRA MARINHO <sup>6</sup>

## RESUMO

O caso para ensino Portobello Shop e seu programa de relacionamento SER relata a importância do marketing de relacionamento para o crescimento organizacional. Os dados foram obtidos por meio de observação direta e entrevistas com o diretor da Portobello e funcionários da empresa de marketing que presta assessoria ao programa. Este caso permitirá aos acadêmicos, docentes e empresários, sobretudo administradores e profissionais da área de comunicação e marketing, uma análise sobre como o marketing de relacionamento pode ajudar a criar diferenciais competitivos e fazer uma empresa crescer em seu mercado. Este caso apresenta abordagens sobre o papel dos especificadores de produtos e serviço, programa de fidelização e como um programa de relacionamento pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Estratégias de Comunicação; Motivação; Mensuração e Avaliação de Resultados.

## ABSTRACT

The case for teaching SER program relationship to Portobello Shop relates the importance of relationship marketing to organizational growth. Data were collected through direct observation and interviews with the Portobello director and staff of the marketing company that provides support to the program. This case will allow scholars, teachers and entrepreneurs, particularly managers and professionals in communication and marketing, an analysis of how relationship marketing can help create competitive advantages and make a company grow in market. This case presents approaches to the role of the specifiers of products and service, loyalty program and how a program relationship can contribute to strategic planning.

Keywords: Resource Based View. Competitive Advantage. Sugar and Alcohol Sector.

---

<sup>1</sup>Data de recepção: 20/09/2011. Data de aprovação : 21/11/2011. Data de publicação : 30/11/2011.

<sup>2</sup>danielapoleza@yahoo.com.br

<sup>3</sup>fran\_lucatelli@hotmail.com

<sup>4</sup>erenata@portobello.com.br

<sup>5</sup>rovenevigarani@hotmail.com

<sup>6</sup>Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professor titular da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) no curso de graduação em Administração e no Programa de Pós-graduação em Administração. E-mail: - sidnei@univali.br

## INTRODUÇÃO

São Paulo, 25 de setembro de 2010 no hotel Unique, um dos mais conceituados hotéis do mundo em matéria de arquitetura, acontecia naquela noite a entrega oficial dos prêmios da 6ª edição do Programa de Relacionamento SER da Portobello Shop.

O SER (Sistema de Especificação e Relacionamento) da Portobello Shop é o maior programa de relacionamento do Brasil voltado para Arquitetos, Designers de Interiores, Paisagistas e Engenheiros conhecidos como Especificadores. O programa incorpora ações de fidelização a marca com informações de mercado, atendimento especial e recompensas aos profissionais. O programa é apoiado em uma rede composta por mais de 100 lojas, que cobre cerca de 90 municípios movimentando mais de 25.000 profissionais em todo o País.

O evento daquela noite foi cuidadosamente preparado para prestigiar um público muito especial e exigente. Todos os detalhes foram levados em conta, a começar pela escolha do local. O Hotel Unique possui uma arquitetura ultramoderna desenhada pelo arquiteto Ruy Ohtake, uma sumidade do meio e ícone para muitos que estariam ali naquela noite.

O reconhecimento pela parceria com os Especificadores veio através das palavras do Diretor da Portobello Shop, Sr. Juarez Leão, que em um discurso emocionado comentou a importância do trabalho destes profissionais para a rede e do sucesso do programa SER.

A 6ª edição do programa superou as expectativas oferecendo como maior premiação uma viagem à Dubai para aqueles profissionais que chegassem a determinada faixa de pontuação chamada de Grand Prix SER. A expectativa da Portobello Shop era de premiar até 15 profissionais com essa viagem, mas a campanha fez tanto sucesso que naquela noite foram anunciados 33 premiados.

Essa é mais uma demonstração de como o programa vem crescendo ao longo dos anos e como isso vem fortalecendo a rede Portobello Shop.

Aquela noite ainda teria mais emoções para seus homenageados, e a Portobello Shop prestigiou seus convidados com a presença do próprio Ruy Ohtake abrillantando a festa e dando uma pequena palestra sobre suas obras.

Antes da pista de dança ser liberada, foi aberta oficialmente a 7ª edição do Programa SER que levará para a Tailândia seus parceiros.

O Programa SER é um jeito diferente de reconhecer atributos e qualidades e criar relações duradouras. Diante de uma parceria tão importante, cabe a preocupação de sempre fazer o melhor

para manter essa relação. O programa tem como objetivo cativar, surpreender e acima de tudo fidelizar essas relações, sendo este o grande desafio da Portobello Shop.

## A HISTÓRIA DA EMPRESA

Como parte integrante do grupo Portobello S.A., a Portobello Shop S.A. nasceu em 1998, trazendo para o mercado um novo conceito, onde, além de uma linha exclusiva de produtos de alta qualidade, oferece ao cliente atendimento personalizado e serviços que auxiliam no momento da decisão e facilitam o desenvolvimento da obra.

A busca por tendências, novidades, revisão de conceito, criação de soluções e design inovadores, resultou na criação da única rede de lojas especializadas em revestimentos cerâmicos no Brasil, a Portobello Shop.

Hoje, com mais de 100 lojas instaladas em todo o Brasil, operadas por mais de 60 franqueados, a Portobello Shop tornou-se um sucesso, com a atuação de suas lojas nos formatos Compacto, Tradicional e Empório.

As lojas oferecem um pacote de serviços de acordo com as necessidades de cada cliente como: produtos exclusivos, atendimento especializado, medição da obra, orçamento na quantificação exata do revestimento cerâmico a ser utilizado, equipe credenciada de assentadores, acompanhamento, assessoria técnica, simulação de ambientes por computador e logística de entregas programadas.

Para seus franqueados, a Portobello Shop proporciona apoio constante da franqueadora, que vai desde o projeto da loja até o suporte da pós-venda. Uma equipe de profissionais especializados acompanhará o projeto da franquia auxiliando na escolha do ponto comercial, instalação do projeto, apoio em publicidade, marketing e treinamento de pessoal.

Após a inauguração da unidade, o franqueado continuará contando com o apoio constante para um melhor gerenciamento do seu negócio com: manuais de operação e gestão do negócio, instruções padronizadas em todas as lojas, software de gestão, operação administrativa e arquitetônica, portfólio com mais de 800 produtos, treinamento de reciclagem, consultores altamente treinados, orientação de marketing, promoções e assessoria de imprensa, apoio e acompanhamento em todo o desenvolvimento da comunicação da sua loja, assessoria jurídica, conselho consultivo de franqueados, comitê de produto e merchandising e Programa de Relacionamento com Especificadores.

Sabendo da importância dos Especificadores, a Portobello Shop criou um Programa de Especifica-

cação e Relacionamento, denominado “SER”. Os Especificadores, ao realizarem compras, em seu nome ou em nome de seus clientes, em qualquer franquia Portobello Shop, marcam pontos no programa e ao atingirem as faixas de pontos premiadas, poderão resgatar os prêmios correspondentes.

O programa SER é uma ferramenta de marketing de relacionamento e instrumento de captação de vendas e, por esse motivo, tornou-se o objeto de estudo deste caso para ensino.

## O PROGRAMA SER E SEU PÚBLICO ALVO

Os profissionais intermediadores, nos setores de atuação da Portobello Shop, são responsáveis por definir a compra do material que o consumidor necessita, ou seja, estreitar laços com este público significa ser lembrado na montagem de um orçamento e ainda abrir canal para várias outras empreitadas. Foi com base nessa premissa que a Portobello Shop optou pela adoção de um tipo particular de programa de relacionamento, voltado exclusivamente para os profissionais que escolhem a marca como parceiros comerciais.

A importância estratégica do público, composto por arquitetos, engenheiros, decoradores, designs de interiores e paisagistas, foi percebida pelo diretor da rede, Sr. Juarez Leão, logo no início das atividades da franquia. Esses profissionais movimentam cerca de R\$ 200 milhões por ano para a rede, entre produtos e serviços. Para o Sr. Juarez está claro que são eles que determinam categorias de produtos ou marcas específicas e influenciam decisivamente na compra do consumidor final. O aumento direto do valor do ticket médio de uma compra acompanhada por um especificador é muito maior do que um consumidor final desacompanhado deste tipo de assessoria, ficando assim explícita a importância deste grupo de profissionais para as lojas.

De olho nestes formadores de opinião de consumidores finais, a rede estruturou o Programa SER e recompensa os profissionais cadastrados que indicam a Portobello Shop ao seu cliente e executam o projeto de revestimentos com a empresa, convertendo o valor das compras em pontos, que variam de acordo com o histórico do profissional.

Ao alcançar faixas de pontos determinadas pelo programa, os profissionais ganham como recompensa viagens com destinos no Brasil e até mesmo no exterior. Também é elaborado um ranking com os maiores pontuados, sendo que os melhores colocados do quadrimestre, em cada uma das regiões, são premiados com viagens a Santa Catarina e visita a fábrica Portobello.

As viagens internacionais fazem parte da premiação Grand Prix SER, que concede ao profissio-

nal que atingir a faixa de pontos igual ou superior a 600.000 pontos, um pacote de viagem internacional que neste ano de 2011 será para a Tailândia. A viagem possui uma programação diferenciada com foco em Arquitetura e Lazer.

Com a finalidade de estreitar laços com os especificadores do Grand Prix, o diretor da rede Portobello Shop, Sr. Juarez Leão, e o proprietário da Ricardo Botelho Marketing acompanham os profissionais nestas viagens. Em momentos de descontração e interação conseguem-se muitos depoimentos deste público que enriquecem e aprimoram ainda mais o programa.

Um ponto desfavorável encontrado nestas viagens é a ausência dos franqueados que possuem especificadores premiados. A grande maioria de donos de franquias que possuem especificadores no Grand Prix não acompanham esses profissionais nas viagens por uma série de motivos, tais como: tempo, compromissos pessoais e profissionais, elevados custos com a viagem ou até mesmo por não entender a importância desse vínculo. A presença do franqueado demonstraria ao especificador o peso e a importância que ele representa para aquela loja, pois nem todos os franqueados percebem a oportunidade de demonstrar isso ao parceiro.

O programa também promove um evento anual onde são premiados o primeiro colocado no ranking geral e o primeiro colocado em cada uma das 12 regiões, classificado pelo acúmulo do maior número de pontos registrados no período. Estes profissionais são convidados a participar da Festa de Premiação a ser realizada em uma cidade do país (definida pela Portobello Shop) com passagem aérea e hospedagem por uma noite, pagas pelo programa, e onde receberão uma Estatueta SER.

Para cada franquia são reservados, para este evento, 03 convites/loja para aqueles arquitetos que são fidelizados, mas que não conseguiram chegar à pontuação dos 12 primeiros colocados. Os custos que ocorrem com passagens e hospedagem desses especificadores são de responsabilidade do franqueado e não são custeados pelo programa. Este é outro problema encontrado, pois para alguns franqueados estes desembolsos não são considerados como investimentos, mas como gastos extras e desnecessários, chegando ao ponto de alguns franqueados simplesmente não levarem especificadores.

Como premiação intermediária foi criado o SER Criativo, com foco nos escritórios com até 2 anos de atividade ou profissionais com até 4 anos de jornada e que tenham baixo volume de compras, mas apresentem grande potencial futuro. Tais profissionais apresentam fotos de projetos prontos com os produtos da marca e um júri composto por

4 arquitetos convidados e 1 representante da Portobello, que selecionarão os 3 melhores projetos, tendo como critérios: criatividade, adequação e composição do ambiente. Os profissionais selecionados também ganharão viagens com destinos já definidos conforme classificação.

Apesar de o programa oferecer várias faixas de pontuação, um dos problemas encontrados pela rede é que a exigência mínima de pontuação não está compatível com a realidade de todas as lojas. A Portobello Shop possui lojas em vários formatos, conforme faixa de faturamento e espaço para exposição. A pontuação mínima exigida pelo programa acaba causando certa desmotivação naquelas lojas/profissionais que não possuem um faturamento compatível com as exigências do programa.

Outro ponto a ser questionado no programa são as premiações, pois são oferecidos para os parceiros apenas viagens com destinos pré estabelecidos e, em sua grande maioria, sem acompanhante. Além do inconveniente de ter que viajar sozinho ou arcar com os custos do acompanhante, também ocorrem casos em que o profissional não tem tempo para retirar a premiação e acaba expirando o prazo de retirada e assim perdendo o benefício.

Cabe uma reflexão sobre as premiações e um estudo com alternativas que englobem produtos, como jóias e artigos de luxo que possam ser escolhidos pela internet e/ou outros tipos de serviços que não ficam somente restritos a viagens.

Em linhas gerais, para aqueles que conseguem utilizar os pacotes, os serviços são sempre muito bem estruturados com ótimos hotéis e roteiros agradáveis.

## PARCERIA PARA A GESTÃO DO PROGRAMA

Para a execução e manutenção deste programa, a Portobello Shop conta, desde a primeira edição, com uma assessoria especializada em marketing de relacionamento, chamada Ricardo Botelho Marketing, que também cuida de outros programas de relacionamento de empresas, como a Duratex, Formaplas e Deca.

Fica sob responsabilidade desta empresa, a organização e gerenciamento do banco de dados, a edição e envio da Revista SER, palestras para profissionais e vendedores, formação de mailings lists e o processo de qualificação de registros segundo valor e frequência de compras, por exemplo.

Além do atendimento direto aos premiados e total assessoria na hora do resgate dos pontos, a Ricardo Botelho Marketing também disponibiliza profissionais responsáveis para acompanhar o grupo de premiados nas viagens para Santa Catarina e também para fora do Brasil.

O parceiro, junto a Portobello Shop, define as regras das edições do programa e as premiações a serem disponibilizadas. Além disso, participa de toda a organização dos eventos que envolvem o programa.

Ao terceirizar um serviço tão importante como este, a empresa necessita, além de acompanhar a mensuração dos resultados monetários obtidos com o programa, avaliar como os serviços prestados pela assessoria então sendo conduzidos.

Em pesquisa recente feita com a rede de lojas, verificou-se que há certo desconforto por parte dos franqueados com relação à funcionalidade do site e falta de confiabilidade nos dados apresentados. Sendo que, o processo de integração de dados depende em muito das informações enviadas pela própria franquias, tendo as mesmas uma parcela de culpa em caso de informações desconstruídas.

Um ponto interessante no site do parceiro é o fato de poder acompanhar o número de acessos que determinado profissional/vendedor entrou para acompanhar sua pontuação. Desta forma pode-se averiguar o quão interessado o profissional está no programa.

Apesar de o programa ser bem avaliado pelos franqueados, por meio de uma pesquisa de satisfação, percebe-se hoje que não há um acompanhamento direito da franqueadora sobre a qualidade dos serviços prestados pela Ricardo Botelho Marketing e nem uma pesquisa de satisfação com o seu público alvo sobre a qualidade do atendimento desta empresa e do programa como um todo.

Outro ponto que fica difícil de controlar são os serviços prestados pelas operadoras de turismo, hotéis, restaurantes e agências aéreas. Uma viagem pode ser maravilhosa e causar boa impressão no especificador ou ser uma experiência traumatizante que pode prejudicar o relacionamento da Portobello Shop com este profissional.

## MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Se para os profissionais a recompensa agrada, a Portobello Shop não tem do que reclamar dos resultados obtidos com o SER. São cerca de 25.000 profissionais cadastrados que compraram, somente na última edição do programa, R\$ 198 milhões, representando 70% das vendas da rede. O Sr. Juarez enfatiza a importância desse elo entre profissionais e a marca Portobello ao comentar que enquanto um consumidor final renova sua casa a cada cinco anos, os especificadores podem atrair clientes durante o ano todo. Outro detalhe é que o valor do ticket médio de um pedido acompanhado por um especificador é praticamente o dobro do valor de um consumidor final que não conta com esta

assessoria.

Em termos monetários, fica claro para a Portobello Shop que o programa possui retorno diante dos altos investimentos aplicados para a manutenção do mesmo. No entanto, precisa-se avaliar se o retorno é suficiente, se a taxa de conversão de cadastrados x pontuados é condizente e qual é a frequência de compra desses especificadores.

Vale destacar, que 17.000 profissionais dos 25.000 cadastrados, na edição atual, já pontuaram até o momento, onde houve um aumento de 27% em valores monetários comparados ao mesmo período da edição passada.

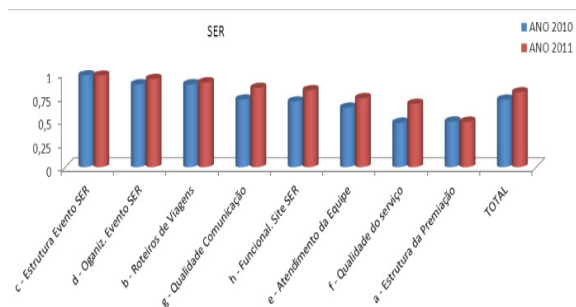
Outro ponto que precisa ser analisado é a viabilidade de uma parceria com outras empresas a fim de reduzir os elevados custos que este programa possui, onde se deve analisar se as marcas parceiras possuem um objetivo comercial semelhante e se detêm a mesma credibilidade que a marca da Portobello Shop.

A mensuração da satisfação das partes envolvidas no programa também deve ser avaliada. Atualmente, é feita uma pesquisa de satisfação apenas com os franqueados, onde o último resultado apontou um nível geral de satisfação do programa de 80% em 2011 contra 72% apurados no ano de 2010.

A mensuração das metas dos vendedores das lojas da rede são acompanhadas pelas equipes de loja, por meio do site do SER. A estrutura de apresentação destes dados, atualmente, não facilita a interpretação do desempenho e nem o quanto o mesmo precisa efetuar de venda para ficar colocado entre os 12 melhores.

A visualização atual apresenta apenas em que colocação do ranking o vendedor está e qual o percentual da meta individual ele atingiu, ou seja, detalhes para alavancar a colocação não são disponibilizados.

No Gráfico 1 o resultado da pesquisa realizada este ano:



Fonte: Portobello Shop

## COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO ALVO

Por tratar-se de um público exigente, o programa necessita de um formato de comunicação impecável. Por meio da tecnologia, se consegue ampliar o relacionamento com os especificadores, dado a sua facilidade e levando a interação com bases diferenciadas. Pensando nisso, o SER disponibiliza uma página na internet específica para o programa, onde, além de informações gerais sobre o programa, regulamento, pontuação, destinos etc., eles podem visualizar matérias diversas sobre sua área, curiosidades e comportamento. Nenhum material impresso é enviado aos participantes do programa.

O acompanhamento dos pontos fica a critério do especificador e não há uma ação pró ativa da Ricardo Botelho Marketing em enviar mensalmente os saldos de pontos que os arquitetos possuem. Essa tarefa é efetuada por algumas lojas que possuem interesse em incentivar seus parceiros, porém, essa prática deveria ser automatizada e de responsabilidade do prestador de serviço.

Mensalmente, a Revista SER é enviada, via correio eletrônico, para os cadastrados no programa. O conteúdo é composto por matérias sobre produtos Portobello Shop, divulgação do Blog Portobello, agenda de acontecimentos na área, projetos de arquitetos que especificam Portobello, destinos que estão entre os prêmios do programa e profissionais que já viajaram pelo SER.

Para os vendedores da rede também é encaminhado mensalmente uma comunicação chamada Dicas de Vendas, com comportamento de compra dos consumidores, economia e a arte de tratar bem os especificadores, entre outros assuntos.

A Ricardo Botelho Marketing é o principal mecanismo de comunicação direta deste programa com os especificadores, uma vez que eles são responsáveis por toda orientação nos resgates de pontos e fechamento e acompanhamento nas viagens em grupo.

Talvez a forma de comunicação com os especificadores mais eficiente seja a festa anual da entrega da Estatueta SER. Este evento é a celebração da parceria e conseguem-se muitas informações importantes quando há o contato pessoal com este grupo de profissionais. Para oficializar o encerramento de uma edição e anunciar a abertura de uma nova etapa é feito uma festa cheia de requinte e glamour com os melhores especificadores. Tal evento causa uma verdadeira corrida por pontos pelos cadastrados no programa, uma vez que essa festa acontece sempre em um destino de viagem muito interessante e possui uma noite cheia de atrações.

Apesar de o programa possuir sólida estrutura no que tange a organização e realização de eventos, percebe-se que a atuação do programa em redes sociais é consideravelmente tímida e merece um alerta. Tais ferramentas têm tornado-se cada vez mais essenciais para a comunicação e, nesse aspecto, o programa embarca nas redes sociais apenas por meio da marca Portobello Shop, não possuindo seus próprios perfis para acesso.

A comunicação com seu público alvo é uma decisão estratégica, onde as empresas, cada vez mais, reconhecem a sua importância para conquistar um diferencial competitivo a médio ou longo prazo. Neste sentido, é preciso compreender que essa estratégia impacta a gestão da empresa e, por isso, cabe um estudo sobre a eficiência das ferramentas utilizadas pela Portobello Shop para interagir com seus especificadores.

## EQUIPE INTERNA E O PROGRAMA

O sucesso do Programa SER está diretamente ligado à equipe de frente das lojas, franqueados e consultores de campo, pois são eles os agregadores de valor à marca da empresa.

Com relação ao alcance de metas em ambientes de varejo, como em programas voltados para fidelização, a motivação da equipe de loja é um aspecto de suma importância. É fato que para um programa de relacionamento obter sucesso, é necessário comprometimento das partes envolvidas e para tal, torna-se imprescindível que estes estejam motivados.

Neste sentido, um dos fatores que explica o sucesso do Programa de Relacionamento SER é a preocupação que o programa possui em manter os envolvidos motivados, bem como promover a interação dos mesmos, visto que este programa envolve os vendedores com premiações e valorização através da entrega da Estatueta SER, em evento nacional para aqueles que se destacaram no período da campanha.

Existem diversas maneiras de motivar uma equipe, mas para saber o que se enquadra melhor com as necessidades e desejos das partes envolvidas, é preciso conhecê-las bem para assim lhes oferecer incentivos ou recompensas que, de fato, irão ao encontro de suas necessidades ou dos seus desejos.

Cabe questionar se a equipe de frente da loja está realmente comprometida com o sucesso do programa apesar das premiações disponíveis e reconhecimento do funcionário. Necessita-se verificar se tais incentivos são, realmente, percebidos pelos vendedores e se há algo que a rede possa agregar para motivá-los.

Sabe-se de algumas dificuldades encontradas

pelo programa, sendo que uma delas é a constante reclamação das equipes de lojas sobre as metas tidas como inatingíveis e pelo sistema de avaliação de desempenho que, em alguns casos, pode passar a ideia de não ser justa, causando assim desmotivação em busca dos resultados.

O acompanhamento das metas por meio do site SER também desagrade a equipe de lojas, deixando a desejar em nível de informação para a busca da classificação entre os 12 primeiros colocados no ranking nacional.

A premiação fica também um pouco limitada somente a produtos adquiridos por meio do site [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br) onde geralmente há incidência de frete sobre a compra do produto, consumindo assim uma parte da premiação.

O papel do franqueado para a consolidação do Programa SER é de extrema importância. Dele depende a acolhida que o profissional recebe na loja, o nível de serviço que sua equipe presta e a divulgação e incentivo da participação no programa. Há muitos casos em que o franqueado não percebe nitidamente a importância que esta ferramenta de marketing de relacionamento pode agregar às suas vendas e, com isso, acaba não incentivando o programa para sua equipe e nem aos parceiros das lojas. Entra neste momento a figura do consultor de campo com dados para persuadí-lo sobre a importância do mesmo e com planos de ação para a implementação da ferramenta.

O monitoramento da pontuação dos especificadores e dos orçamentos em aberto em nome destes profissionais aumenta a chance da conversão dos pedidos, porém, nem todas as lojas efetuam esta prática e acabam não utilizando esta ferramenta para auxiliar no fechamento de vendas.

A motivação que o franqueado recebe por participar deste programa é diretamente a conversão dos orçamentos em pedidos que tais profissionais podem agregar à loja. Uma maneira que a franqueadora procura para incentivar a utilização do programa entre os franqueados é a pontuação que os mesmos recebem para este requisito no SAF – Sistema de Avaliação de Franquia, que é feito semestralmente.

O SAF é uma ferramenta de avaliação da franquia que avalia vários critérios, entre eles o envolvimento da loja com o Programa SER. Para aqueles que possuem determinada pontuação a recompensa vem por meio de descontos em valores monetários nos Royalties que tais lojas pagam à Portobello Shop, onde dependendo do faturamento da loja este desconto pode ser realmente significativo. As premiações como recompensas diretamente ligadas ao programa, como viagens e brindes, não são disponibilizados aos franqueados.

## REFLEXÕES E PRÓXIMOS PASSOS

No Planejamento Estratégico da Portobello S/A para os próximos anos, identificou-se oportunidades de crescimento e decidiu-se por priorizar o seu canal próprio de distribuição, a Portobello Shop. Essa priorização significa um crescimento mais acentuado que o de outros canais nos próximos anos e para alcançar os resultados esperados o canal possui grandes desafios, entre eles identificar alternativas de crescimento rentáveis para a Portobello Shop.

Dentro da metodologia utilizada para a formação do planejamento estratégico houve a necessidade da análise do macro ambiente, onde se encontra um cenário positivo para o Brasil nos próximos 5 anos, com taxas de juros e prazos viabilizando o mercado imobiliário.

Há também a expectativa de uma crescente demanda por serviços agregados aos produtos com o intuito de vender soluções e uma formalização do varejo. Com um cenário tão favorável será cada vez mais frequente a atuação de profissionais do ramo da arquitetura e engenharia em obras de pequeno e médio porte.

Olhando de forma intimista analisaram-se também as forças que a Portobello Shop possui e o Programa SER é um ponto crucial para o crescimento, por este motivo o trabalho com especificadores tornou-se um dos pilares do planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico teve como base a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). O BSC é uma metodologia que está organizada em torno de 4 perspectivas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem e que reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência, entre perspectiva interna e externa do desempenho.

O Planejamento Estratégico da Portobello Shop está baseado em 5 pilares: Eficiência Operacional, Acessibilidade e Solução Completa, Gestão e Expansão da Rede, Especificadores e Novos Canais, como se pode verificar na Figura 1.

Cada pilar possui uma priorização com movimentos estratégicos estudados, levando em consideração impacto em volume e investimentos. O processo de implementação para o pilar Especificadores ficou definido para os anos de 2012 e 2013.

A fidelização dos especificadores através das ações praticadas pela rede Portobello Shop e também do programa SER convertem-se diretamente em crescimento de vendas nas lojas, levando a criação de valor para a empresa a curto e longo prazo.

Figura 1 - Pilares Estratégicos da Portobello Shop 2015.



Fonte: Portobello Shop

## PROGRAMA DE RELACIONAMENTO “SER” DA PORTOBELLO SHOP: UM CASO DE SUCESSO

### CASO DE SUCESSO

#### RESUMO

O caso para ensino “Programa de Relacionamento SER da Portobello Shop” relata a importância do marketing de relacionamento para o crescimento organizacional. Os dados foram obtidos por meio de observação direta e entrevistas com o diretor da Portobello e funcionários da empresa de marketing que presta assessoria ao programa. Este caso permitirá aos acadêmicos, docentes e empresários, sobretudo administradores e profissionais da área de comunicação e marketing, uma análise sobre como o marketing de relacionamento pode ajudar a criar diferenciais competitivos e fazer uma empresa crescer em seu mercado. Este caso apresenta abordagens sobre o papel dos especificadores de produtos e serviço, programa de fidelização e como um programa de relacionamento pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Relacionamento; Estratégias de Comunicação; Motivação; Mensuração e Avaliação de Resultados.

#### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso para ensino possibilita aos leitores estabelecer reflexões em torno dos assuntos abordados que estão relacionados ao marketing de relacionamento, ao papel dos especificadores de

produtos e serviços, estratégias de comunicação com esse público, motivação de equipe e a mensuração dos resultados, entre outras temáticas direta ou indiretamente relacionadas, que poderão ser abordadas de acordo com o interesse de quem conduzirá o estudo.

Este caso poderá ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação (MBAs e/ou mestrados) nas áreas de Administração e Marketing, bem como em cursos de formação executiva, direcionamento aos temas acima relacionados.

O caso “Programa de Relacionamento SER da Portobello Shop” tem por objetivo proporcionar aos leitores uma análise real da importância do marketing de relacionamento para a empresa estudada. Desde a seleção do público-alvo para o programa, as ferramentas de comunicação com este público, bem como a motivação da equipe de loja para atingir uma maior penetração de mercado. Assim sendo, permite aos estudantes uma reflexão a respeito das tomadas de decisões e analisar os pontos fortes e fracos, as vantagens e desvantagens, ameaças e oportunidades sobre a ferramenta utilizada pela empresa.

## FONTES DE DADOS

O objeto desse estudo foi o Programa de Relacionamento SER que a Rede de Franquias da Portobello Shop estabelece com suas lojas, localizadas em todo o Brasil.

Sendo assim, este caso está baseado numa circunstância real e em dados fidedignos. Todas as informações são fiéis e trazem a real opinião dos entrevistados durante o período de pesquisa.

Os dados primários foram obtidos por meio de técnicas de observação participante, pois a pesquisadora estava integrada à situação investigada (FERRI; LEAL; HOSTINS, 2004), uma vez que faz parte do dia a dia da loja, possui contato com a equipe de loja e arquitetos, bem como participa dos trâmites operacionais da Ricardo Botelho Marketing e na organização do Evento SER.

Outro método de coleta de dados utilizado para esse estudo foi a entrevista semi-estruturada. Optou-se por essa metodologia uma vez que se permite certa organização dos questionamentos, ao mesmo tempo em que pode ampliar a entrevista, à medida que as informações vão sendo fornecidas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com um total de oito pessoas, sendo que nesse universo, há o diretor da rede, consultores de campo, integrantes da equipe de loja e alguns funcionários da empresa Ricardo Botelho Marketing.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1-A taxa de especificadores que pontuam com mais de uma compra é muito baixa, como converter o esforço do Programa SER em maior frequência de compra com o mesmo especificador?

2-De que forma se estabelece a comunicação do Programa SER?

3-Quais estratégias o Programa SER poderia utilizar para conseguir motivar um maior número de especificadores?

4-Qual a forma utilizada pelo Programa SER para a mensuração e avaliação de resultados?

## ANÁLISE DO CASO

Devido à canibalização enfrentada pelas empresas atualmente, o grande desafio é manter uma carteira de clientes lucrativos, e uma das premissas básicas para empresas inseridas em um mercado como o da Portobello Shop é investir no relacionamento com os seus especificadores (arquitetos, engenheiros, designs, paisagistas, etc) focando na sua retenção.

Investir no relacionamento significa interpretar seus objetivos, expectativas e desejos, oferecendo seus produtos e serviços de acordo com o perfil de cada profissional e assim lhes proporcionar maior segurança na hora da indicação do produto. A Portobello Shop oferece tudo isso através de um atendimento personalizado onde o profissional encontra os seguintes diferenciais: medição de obra, equipe credenciada de assentadores, assessoria técnica, simulação de ambientes por computador, logística de entrega programada e um total acompanhamento da instalação dos produtos.

Mesmo com todos esses diferenciais competitivos a empresa acredita que também é necessário um programa de relacionamento que está ligado ao processo de valorização dos especificadores, para entendê-lo e recompensá-lo por sua fidelidade. Com base nessa premissa que foi criado o SER.

No SER mais do que atender aos especificadores, pretende relacionar-se com eles, conhecer seus desejos e antecipar suas necessidades. Utilizando esse instrumento para conhecer melhor o seu público oferecendo algum benefício em troca de informações preciosas sobre ele. A vantagem competitiva de uma empresa está na capacidade de aprender mais sobre seus clientes do que os seus competidores, e na capacidade de converter esse conhecimento em ação mais rápida que os seus concorrentes. O desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações



necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente.

O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa (KOTLER, 1998).

Iniciado na década de 70, o estudo do Marketing de Relacionamento surgiu com a percepção da importância em se melhorar as transações comerciais entre empresas e clientes. O Marketing de Relacionamento se tornou fundamental para a interação bem-sucedida e de longo prazo na relação de troca comercial de produtos e serviços. Para o sucesso dessa interação, um longo e árduo caminho se desenvolve e necessita da participação de todos os colaboradores envolvidos, independente da hierarquia (MCKENNA, 1993).

As organizações precisam prestar muita atenção na taxa de consumidores perdidos e tomar providências para reduzi-la, pois, de acordo com Kotler (1998), o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor. Logo, é necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais, situação que se agrava em mercados altamente competitivos.

A maior parte da teoria e prática na área de marketing concentra-se em atrair novos consumidores e não em manter os existentes. Há duas maneiras de se aumentar a taxa de retenção do consumidor sendo a primeira erguendo uma barreira para dificultar a troca de fornecedor. Os consumidores estão menos dispostos a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de descontos por fidelidade e assim por diante. A outra maneira é entregar alta satisfação aos consumidores, pois, torna-se difícil para um fornecedor atrair consumidores somente oferecendo preços mais baixos, já que o consumidor está plenamente satisfeito com o produto.

Na concepção de McKenna (1993), o vendedor no sentido tradicional do termo, aquele que empurra o produto para o consumidor está morto. Em seu lugar surge o facilitador, o agente capaz de criar uma relação com o consumidor baseada na confiança e ganhos mútuos ao longo do tempo.

Segundo Stone e Woodcock (1998), o marketing de relacionamento é o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento duradouro entre a sua empresa e esses clientes e administrar esse relacionamento para o

benefício mútuo dos clientes e da empresa.

Uma importante afirmação de Kotler (1998) menciona que o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Um consumidor satisfeito dificilmente abandona seus fornecedores atuais e deve-se trabalhar erguendo uma barreira para dificultar a troca de fornecedor evitando que os mesmos tenham altos custos de procura, perda de descontos por fidelidade e assim por diante. A outra maneira é entregar alta satisfação aos consumidores, pois, torna-se difícil para um fornecedor atrair consumidores somente oferecendo preços mais baixos. O caminho é a utilização de várias técnicas de vendas, comunicação e cuidado com o cliente. Fazendo com que os mesmos sintam um atendimento de forma individualizada e nominal, criando um relacionamento duradouro entre a empresa e esses especificadores, administrando esse relacionamento para o benefício mútuo dos clientes e da empresa.

Para que o especificador do programa pontue cada vez mais, a equipe de frente de loja da rede Portobello Shop deve deixar de lado completamente a concepção tradicional de vendedor que é aquele que “empurra” o produto para o consumidor. No lugar desta visão entra um facilitador para os serviços dos especificadores criando uma relação baseada na confiança e ganhos mútuos ao longo do tempo. Ao preocupar-se com a qualidade das informações e serviços prestados o vendedor esta transmitindo ao profissional respeito ao seu trabalho.

Em resumo, para converter o esforço do Programa em maior frequência de compra com o mesmo especificador deve-se criar uma relação duradoura entre a Portobello Shop e os especificadores, onde o mais importante, é deixar claro para o especificador desde a primeira compra as vantagens desta fidelização por meio de recompensas por esse trabalho.

Atualmente, “o cliente/consumidor, o acionista e o funcionário têm uma coisa em comum: a consciência de que são cidadãos” (NEVES, 2000, p. 68). Neste sentido, percebe-se que, ao adquirir esta consciência, o público torna-se mais exigente e, por conseqüência, vai cobrar mais da empresa. Não se trata apenas de pessoas exigindo mais, mas sim, de pessoas mais conscientes dos seus direitos e também mais difíceis de atingir a satisfação plena.

Ratificam-se assim, a necessidade de se estudar em profundidade os interesses dos públicos envolvidos em determinado cenário, bem como as ferramentas que se deve utilizar para bem atingi-lo.

O primeiro e mais visível instrumento de comunicação que o Programa SER estabelece é

seu website, disponível no meio online por meio do endereço: [www.serportobellosshop.com.br](http://www.serportobellosshop.com.br). Na página é possível encontrar diversas informações de interesse dos envolvidos no programa, como o regulamento do programa, informações de eventos e dicas de onde comprar, bem como as edições da Revista SER.

O site possui muitas informações de livre acesso a todos e também possui algumas áreas com informações restritas aos especificadores cadastrados no Programa SER. Identifica-se o site como um importante meio de estabelecer contato com os públicos-alvo principalmente por se tratar, geralmente, do primeiro local onde os interessados buscam obter mais informações.

Uma ferramenta bastante atrativa e eficaz no que tange o estreitamento de relações e a interação com os públicos são os eventos. Observa-se que a Portobello Shop, não diferente da maioria das organizações, também optou pelo evento como uma forma de aproximar-se do seu público de interesse, nesse caso, os especificadores.

Para Meireles (1999, p. 21),

Evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, idéias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia.

Neste sentido, o evento realizado pela Portobello Shop objetiva aproximar a própria organização dos públicos envolvidos e estabelecer para esses a imagem do Programa de Relacionamento SER, buscando, inclusive, aceitação e adesão por parte dos envolvidos.

Apesar do evento consistir em uma forte estratégia de aproximação, é preciso muito cuidado ao planejá-lo e executá-lo, para não correr o risco de obter o efeito contrário. Neste sentido, observa-se que a Portobello Shop preocupou-se em planejar o acontecimento e considerou as características do público na hora de fazer as escolhas de local e atração.

Este fato é de primordial importância quando se organiza um evento com o intuito de estreitar relacionamentos, uma vez que o ponto de partida das decisões que envolvem o acontecimento em si deve ser a partir dos interesses e expectativas do público que se quer atingir.

Além de adotar o evento como uma estratégia de aproximação, a Portobello Shop também

faz uso de algumas ferramentas de comunicação dirigida, onde uma dessas ferramentas é a revista direcionada aos arquitetos.

Uma revista editada pela empresa é um dos mais sofisticados veículos empresariais escritos, possuindo considerável número de páginas, visual atraente e matérias mais amplas (CESCA, 2006). Este fato aponta, mais uma vez, para a preocupação da Portobello Shop em adequar seu material visual ao seu público de interesse que, neste caso, trata de pessoas bem instruídas e esclarecidas, geralmente interessadas em buscar mais informações a respeito de suas áreas de interesse e atuação profissional.

De acordo com Cesca (2006, p. 151), o conteúdo da revista “deve refletir os assuntos de interesse do público da empresa a que se destina a publicação. Observando-se, ainda, que a eficiência da publicação depende muito mais do interesse do leitor”.

Sob este aspecto, é importante ressaltar que a publicação do Programa SER busca atrair os leitores, não apenas disseminando informações que sejam do interesse da organização, mas também, demais informações pertinentes às áreas de atuação dos leitores, tornando-se assim uma revista atrativa e não uma simples veiculação de informações empresariais.

Ratificando a afirmativa de Cesca (2006), observa-se que o veículo escolhido, a revista, está de acordo com o grau de interesse dos leitores, o que colabora para o sucesso do veículo e, desta forma, complementa o sucesso do Programa.

Outro ponto a ser observado é a forma que a empresa Portobello encontrou para disponibilizar a revista. Além da publicação ser encaminhada mensalmente para os cadastrados no programa, as edições ficam disponíveis no website do programa, o que facilita a busca e, por estar facilmente disponível e assim incentivar a leitura.

Além da Revista SER, o programa também dispõe de outra publicação, denominada “Dicas de Vendas”, que consiste em um impresso destinado aos vendedores de toda a rede. Por objetivar atingir um público com interesses e expectativas diferentes dos especificadores, esta publicação possui informações e linguagem diferentes também, adequadas aos vendedores da rede.

Em suma, pode-se então afirmar que a comunicação do Programa SER se estabelece por meio da utilização de técnicas de comunicação dirigida, uma vez que o programa não se utiliza da comunicação de massa. As principais ferramentas utilizadas pelo programa, no intuito de estabelecer comunicação com os públicos de interesse são o evento anual, publicações segmentadas impressas

mensais e o seu próprio website, disponível no meio online.

Dentro da era da valorização e reconhecimento do potencial humano e do momento de perceber que os indivíduos são dotados de um grande potencial, o qual, algumas vezes precisa ser incentivado, a Portobello Shop desenvolveu o projeto SER onde há o reconhecimento do especificador (arquitetos, engenheiros, paisagistas, designers de interiores) bem como de toda a cadeia produtiva.

Segundo Vroom (2000) o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho está relacionado a dois conjuntos de necessidades, de um lado está o conjunto de necessidades que proporcionam a satisfação no trabalho ou evitam insatisfação, fatores como: salários, benefícios, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e do outro lado está o conjunto de necessidades dos seres humanos que elevam a motivação e que está diretamente relacionada com a experiência de vivenciar realizações pessoais.

A Portobello Shop querendo atingir um diferencial em lucratividade, transformou uma estratégia de recompensas em uma rápida ação de captação de novos clientes/mercados, maximizando o compromisso e a colaboração dos envolvidos, onde os especificadores sentem-se parte da organização.

A motivação presente em cada indivíduo envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e das atividades que oferecem desafios e significados para o trabalho.

No programa em análise, os objetivos são de conhecimento geral, possibilitando a recompensa de todos os envolvidos, ou seja, os especificadores são reconhecidos diretamente pelo Programa SER, enquanto a loja, a fábrica e toda a empresa alcançam as metas estabelecidas.

Neste sentido, Fleury e Fleury (1995) afirmam que

Quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões comparilhadas.

Neste ponto se observa uma oportunidade que a Portobello Shop pode explorar em seus pontos de vendas. A recompensa proposta aos especificadores não está de acordo com os anseios de vendedores e franqueados. Verifica-se uma possibilidade de expectativas diferentes quanto as recompensas oferecidas pelo programa, pois se trata de classes econômicas totalmente diferentes.

Viu-se a necessidade de uma pesquisa por ponto de venda, por região, para que se tenha uma visão clara dos anseios deste público e a partir deste momento, delinear uma recompensa esperada por estes.

Ficou claro que se a Portobello Shop utilizar-se de uma ferramenta de motivação que vai ao encontro das expectativas e da real necessidade do seu pessoal de ponto de vendas, alcançará mais facilmente a meta proposta.

Sabedores que a expectativa é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização, percebe-se que a divisão do público alvo com diferentes recompensas pode gerar resultados diferentes dos obtidos hoje. A equipe de loja estaria muito mais comprometida, bem como os especificadores.

A sugestão, então, é propor prêmios que estejam em concordância com os desejos deste público e interagir mais proximamente deles.

Contudo, uma gestão eficaz precisa, além de estabelecer estratégias de marketing, comunicação e motivação de pessoal, implementar meios de avaliar e mensurar todas as ações praticadas pela organização, no intuito de verificar quais os tipos de retorno que a organização está obtendo por meio das estratégias implementadas.

Para escolher o melhor método de avaliação para uma determinada organização é necessário levar em consideração diversos aspectos, como tempo, orçamento, orientação e também quais são os dados que estão disponíveis para a empresa.

No caso da empresa Ricardo Botelho Marketing, observa-se que ela utiliza-se das estratégias da pesquisa de satisfação. Entre os anos de 2010 e 2011 a empresa mensurou e comparou dados referentes à estrutura do evento SER.

Nesta pesquisa, observou-se fatores como o local do evento, o cardápio, a música, a pauta, o tema, a organização do evento SER como um todo, os roteiros de viagens, a eficácia da comunicação, a funcionalidade do site, o atendimento da equipe da Ricardo Botelho Marketing, a qualidade do serviço para resgate de prêmios e a estrutura da premiação.

Como se pode observar, são muitos os aspectos avaliados pela pesquisa, por isso, apesar de ser uma pesquisa de satisfação, ela acaba gerando dados quantificáveis o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Para a utilização dessa técnica, necessita-se fazer uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.), e os resultados precisam ser replicados

(LAKATOS; MARCONI, 2007).

Para maior esclarecimento quanto à pesquisa, o termo satisfação, de acordo com o autor Max Diniz Cruzeiro, é a vontade concordante com uma situação e/ou serviço que gera prazer para um indivíduo. Ela é ativadora de pensamentos com valoração positiva diretamente ligada à situação que originou um momento de satisfação momentânea. Diz-se que um indivíduo é satisfeito do momento em que sua expectativa é alcançada até fatos geradores que ultrapassem sua expectativa em uma situação e/ou serviço, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um acréscimo que excede, muitas vezes, em valores e custos.

Por isso a necessidade da realização da pesquisa de satisfação, pois apresentar resultados é imprescindível a qualquer área que se considera estratégica. A mensuração de resultados é um grande desafio, pois necessita ser avaliada naquilo que gere, ou seja, no intangível para que as metas sejam redirecionadas e ganhos maximizados.

Entretanto, não se deve perder de vista que avaliar e mensurar resultados são etapas inerentes ao planejamento estratégico e possuem estreita relação com a eficiência (execução de uma tarefa, de maneira adequada, com uma relação satisfatória entre custos e benefícios) e eficácia (alcance de resultados pretendidos) da área de comunicação e da própria organização.

Em suma, fica evidente a relação que existe entre a importância de se estabelecer estratégias de marketing que vão ao encontro das necessidades do Programa SER, bem como a implementação de canais eficientes de comunicação, de acordo com os diversos públicos que o Programa visa atingir e estabelecer ainda ações de motivação e reconhecimento das pessoas envolvidas no Programa SER, independente no seu nível de envolvimento. Por fim, evidencia-se ainda, a necessidade e importância de se avaliar todos os resultados obtidos por meio de cada ação implementada, mensurando esses resultados e apresentando-os à organização, assim como, utilizando-se dessas informações para nortear o planejamento para as próximas estratégias.

Além disso, cria-se a expectativa dos resultados do Planejamento Estratégico alinhado ao Balanced Scorecard para os próximos anos que têm base em 5 pilares: Eficiência Operacional, Acessibilidade e Solução Completa, Gestão e Expansão da Rede, Especificadores e Novos Canais e onde o processo de implementação para o pilar Especificadores ficou definido para os anos de 2012 e 2013.

Com este novo processo implementado haverá indicadores e metas dos objetivos estratégicos

do Balanced Scorecard que permitirá verificar se efetivamente a fidelização dos especificadores da rede Portobello Shop por meio do programa SER convertem-se diretamente em crescimento de vendas e na criação de valor para a empresa no curto e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- CESCA, C. G. G. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2006.
- CRUZEIRO, M. D. **A satisfação**. Disponível em: <<http://www.lenderbook.com/satisfacao/index.asp>>. Acesso em: 17 de jun de 2011.
- FERRI, C.; LEAL, E. J. M.; HOSTINS, R. C. L. **Pesquisa na universidade: elaboração de projetos e relatórios**. Itajaí: Editora Univali, 2004.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- VROOM, V. H. **Leadership and the decision-making process**. Organizational Dynamics, 28. 2000.