

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MARKETING EMPRESARIAL

ANA FERNANDA DE BORTOLI DE PAULA

**COMO SE DESTACAR NO MERCADO DE *CONSTRUBUSINESS*
ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: CASE
PAYSAGE EMPREENDIMENTOS**

CURITIBA

2015

ANA FERNANDA DE BORTOLI DE PAULA

**COMO SE DESTACAR NO MERCADO DE *CONSTRUBUSINESS*
ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: CASE
PAYSAGE EMPREENDIMENTOS**

Projeto apresentado como requisito para conclusão
da pós-graduação de Marketing Empresarial.

UFPR-CEPPAD

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado.

CURITIBA

2015

Ao grande amor da minha vida,

Fábio Schultz.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela intensa dedicação à minha formação e presença em todos os momentos de minha vida. Sem eles eu não teria chegado até aqui. Aos meus amigos de curso Ana Carolina, Camila Juliana, João Victor e Ricardo, pela torcida. Ao professor Paulo Prado pela orientação durante o desenvolvimento deste projeto. Agradecimento especial ao Fábio pelo auxílio, compreensão e muito incentivo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é abordar o marketing de relacionamento com o cliente final como uma ferramenta de vantagem competitiva no setor de construtoras e incorporadoras. Para isto é trazido à tona algumas campanhas e exposições da empresa Paysage Empreendimentos, conhecida por focar em conceitos diferenciados de condomínios de alto padrão. Através de análise bibliográfica, este estudo abordará os conceitos de marketing de relacionamento, sua contextualização, características e mensuração. Partindo destes conceitos, será possível observar a importância de se aplicar um marketing diferenciado em um ambiente hostil e concorrido que é o da construção civil, concluindo ser a escolha estudada o Marketing de Relacionamento. Serão analisadas exposições da marca com seu público final – cliente, comprador – do primeiro trimestre de 2015. Na conclusão será abordado o que se enquadra em marketing de relacionamento e serão sugeridas ações para aplicar este marketing em específico na empresa.

Palavras-chave: construtora; público; marketing de relacionamento.

ABSTRACT

The objective of this study is to talk about the relationship marketing with the end customer as a competitive advantage tool in builders and developers industry. For this is brought to light some campaigns and exhibitions of the company Paysage Ventures, known for focusing on different concepts of upscale condominiums. Through literature review, this study will address the relationship marketing concepts, its context, characteristics and measurement. Based on these concepts, it will be possible to observe the importance of applying a differentiated marketing in a hostile and competitive environment that is the construction, concluding that the choice studied is Relationship Marketing. Brand exhibition will be analyzed with its final public - customer, buyer - the first quarter of 2015. In conclusion we shall discuss what fits in relationship marketing and actions will be suggested to apply this in specific marketing company.

Keywords: builder; public; relationship marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sede administrativa Paysage Empreendimentos.....	21
Figura 2 - Imagem de post na rede social Facebook de ação institucional da marca.	24
Figura 3 - Imagem de post na rede social Facebook sobre um empreendimento em Londrina-PR.	25
Figura 4 - Imagem de duas postagens na rede social Facebook, mostrando a frequência de ação da empresa na rede.....	26
Figura 5 - Interação entre usuários e empresa via rede social.....	28
Figura 6: Canal do Cliente no site da empresa	29
Figura 7: Corretor Online no site da empresa	30
Figura 8: Imagem de jogador do Maringá Futebol Clube, time patrocinado pela empresa	31
Figura 9: Time de Vôlei de Maringá com patrocínio da marca Paysage Empreendimentos	32
Figura 10: Site do Time de Voleibol de Maringá com a marca Paysage Empreendimentos como um de seus patrocinadores	33
Figura 11: Jornada do Cliente Paysage Empreendimentos	38
Figura 12: O processo de adoção sob alto e baixo envolvimento.	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	11
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO.....	11
2.2 CARACTERÍSTICAS.....	14
2.3 FERRAMENTAS	15
2.3.1 Atendimento ao Cliente	16
2.3.2 Sistema de Benefícios Progressivos	16
2.3.3 CRM: Customer Relationship Management.....	17
2.3.4 Redes de Relacionamentos e Colaboração Interativa	18
2.3.5 Benchmarking	19
3 PAYSAGE EMPREENDIMENTOS	21
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 MODELO DE ESTUDO	22
4.2 ESTUDO DE CASO	22
5 ANÁLISE DE AÇÕES DE MARKETING FEITAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015	24
5.1 REDES SOCIAIS	24
5.2 SITE	29
5.3 ESPORTES	30
6 JORNADA DO CLIENTE	34
6.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA CRIAÇÃO DA JORNADA DO CLIENTE	34
6.1.1 Como construir uma base sólida.....	34
6.1.2 Dar boas vindas	35
6.1.3 Pós venda.....	35
6.1.4 Big Data	35
6.1.5 Canais off-line	36
7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	40
7.1 POTENCIALIZAR MARKETING <i>ONE TO ONE</i> NAS REDES SOCIAIS.....	40
7.1.1 A tecnologia muda o padrão de competição.....	41
7.1.2 O processo de implementação de um programa de marketing one to one	42
7.2 INVESTIR NO PÓS VENDA	45
7.2.1 Envolvimento.....	45
7.2.2 Pós Venda	47

8 CONCLUSÃO	51
9 REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Na realidade atual vivida, o mercado possui grande número de empresas operando dentro do mesmo setor. Esta concorrência faz com que seus gestores busquem diferentes estratégias para atrair e ancorar seus clientes.

Dentre as diversas estratégias que podem ser exploradas está o marketing de relacionamento, que é uma ferramenta importante e indispensável no sucesso de uma empresa. O relacionamento tem que ser estudado e analisado entre todos os colaboradores, pois, somente assim terá validade e veracidade.

Antigamente as empresas se preocupavam somente em vender, progredir e lucrar cada vez mais, independentemente das ferramentas utilizadas para determinado resultado. O objetivo era sempre o progresso econômico. Com o passar dos tempos, e a concorrência crescendo absurdamente, identificaram a necessidade de adotar estratégias diferenciadas, para não chegar apenas ao lucro, mas também manter uma estabilidade, sendo esta formada pela atração e retenção de clientes, resultante do bom uso do marketing de relacionamento.

Kotler (1998) destaca fortemente que o relacionamento é necessário e indispensável para a empresa conhecer os gostos e as necessidades de seus clientes, pois, desta forma conseguirá atendê-lo melhor, suprimindo suas expectativas e assim aumentando significativamente a chance de fidelização.

O relacionamento tem que ser desenvolvido com todos os colaboradores, inclusive os clientes internos, pois, são eles que estarão em contato direto com os público externo, sendo assim a empresa antes de tentar satisfazer os consumidores, necessitam fidelizar seus funcionários, fazendo com que estes sintam-se motivados a alcançar os objetivos da organização.

Tendo em vista o momento econômico vivido de juros altos, inflação descontrolada, incerteza política e grande concorrência, encontra-se o mercado de construtoras.

O Brasil dispõe no ano de 2015 de construtoras fortes e saudáveis, e devidamente capacitadas para enfrentar o desafio de construir 35 milhões de novas moradias nos próximos 20 anos, segundo o Presidente do Conselho de Administração da MRV Engenharia (MENIN, 2015). Quantidade esta, exigida para o enfrentamento do déficit habitacional remanescente, para atender o crescimento

vegetativo do mercado imobiliário e para efetivar o percentual de reposição das unidades residenciais existentes.

Logo, o maior desafio encontrado pelas construtoras é fidelizar seus clientes, uma vez que têm gostos, culturas e hábitos diferentes, mas algo em comum: o consumo. Em um mercado acirrado, onde muitas vezes o melhor preço é o que ganha, este projeto mostrará ferramentas e ações utilizadas pelas construtoras ao ter um contato direto com o consumidor.

De acordo com um levantamento realizado pela consultoria *Economática*, publicado no portal da Revista Exame em 2014, a pesquisa revelou que o valor de mercado das empresas do setor imobiliário recuou 42,9% nos últimos quatro anos e meio, passando de 47,31 bilhões de reais para 27,01 bilhões de reais. Das 19 empresas analisadas, 13 destas registraram queda no valor de mercado. Isso nos mostra, que mesmo com desvalorização do mercado imobiliário, as empreiteiras não devem deixar de investir no marketing já aplicado em cima do valor rentável do empreendimento - que gira em torno de 0,05% a 1% do valor total final de venda.

Sendo assim, o desafio proposto neste trabalho é como superar a concorrência através de um marketing diferenciado: o marketing de relacionamento.

O objetivo final será provar que o marketing de relacionamento tem suas vantagens para o negócio quando é aplicado no cliente. Na rede de relacionamento de uma construtora, muitas vezes existem vários fatores que interferem na entrega da mensagem final ao cliente/comprador: corretores, imobiliárias, familiares, colegas, concorrentes. Provando este marketing “alternativo” por consequência se fará sugestões de ações a serem tomadas.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO

Para iniciar o estudo do tema “marketing de relacionamento” faz-se necessário um breve estudo sobre o conceito de marketing, dessa forma inicia-se com o conceito de Kotler.

Segundo Kotler (1998, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com outros”.

Segundo Cobra (1993, p. 53), “O marketing é uma forma de sentir o mercado e buscar desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades específicas”.

Las Casas ensina que:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1997, p. 38).

Portanto, marketing é um envolvimento aprofundado entre empresa, mercado e consumidor, visando atingir a satisfação das necessidades desses grupos.

Conforme ensina Drucker (1962, p. 54), dentro do conceito de marketing é importante verificar que:

Existe apenas uma definição válida do propósito de uma empresa: criar um cliente [...] É o cliente que determina o que vem a ser o negócio. Pois é o cliente, e só ele que, dispondo-se a pagar por um produto ou serviço, converte os recursos econômicos em riquezas, coisas em mercadorias. (DRUCKER, 1962, pág. 54)

Druker (1962, p. 55) afirma que “O que o consumidor julga estar adquirindo, aquilo que ele considera como ‘valor’ é que é decisivo - é o que determina o que é um negócio, o que ele produz, e se progredirá [...]”.

O Marketing vai desde a idealização de um produto ou serviço até a satisfação dos clientes. Requer antecipação às mudanças prevendo situações no mercado, mas sem desconsiderar as modificações que abrangem as ofertas para competir em um mercado com constantes variações. (VAVRA, 1993).

Percebe-se que o cliente é peça fundamental do marketing, a percepção e compreensão de suas necessidades é um componente primordial para uma boa estratégia de marketing. Antecipar as necessidades também é um fator crítico para a obtenção do sucesso de uma empresa em longo prazo.

O ambiente onde as empresas estão inseridas encontra-se num processo rápido e turbulento de mudanças profundas (OLIVEIRA; PEREIRA, 2003), fatores estes que influenciam na tomada de decisão e formulação de objetivos, que por sua vez afetam suas atividades. Diante desta realidade é ressaltada a importância do marketing no contexto empresarial, que desde seu surgimento, entre as décadas de 40 e 50 vem sofrendo ajustes para atender às necessidades do mercado. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). No entanto, o mercado atual torna-se cada dia mais competitivo e fatores como preço e qualidade, outrora determinantes no momento da conquista da preferência dos clientes, hoje deixaram de ser simples diferenciais, passando a serem requisitos mínimos exigidos pelo mercado.

Frente a esta realidade, destaca-se o marketing de relacionamento, ferramenta que foi objeto de estudo pela primeira vez somente na década de 90 (MCKENNA, 1992), e hoje se revela como sendo indispensável na sobrevivência das organizações, uma vez que os clientes atuais não se sentem satisfeitos em apenas ter suas necessidades atingidas, eles desejam se sentir valorizados pela empresa, desejam um atendimento altamente personalizado e este tratamento pode ser definitivo na retenção e na fidelização dos clientes.

Segundo Kotler e Armstrong (1993) para conquistar e manter clientes é necessário muito mais do que oferecer bons produtos e a orientar os vendedores a efetuar um grande volume de vendas. De acordo com os mesmos, é primordial saber resolver os problemas do cliente e construir relacionamentos de longo prazo com

eles. “o marketing é visto agora como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos.” (KLOTTER; ARMSTRONG, 1993, p. 474).

Poser (2005, p. 39) afirma que a crescente competitividade no cenário empresarial exige das empresas um olhar mais aguçado em suas relações com o mercado. Para estabelecer uma vantagem competitiva frente a esta realidade através de uma diferenciação significativa e duradoura, dificilmente copiável pelos concorrentes a solução é o marketing de relacionamento.

Hoje, o foco deve estar voltado para o cliente e sua real lucratividade, assim como na antecipação de suas necessidades. “A organização que conseguir dar ao cliente algo que se aproxima mais do que eles querem, mais do que eles mesmos esperavam, pode ir além da satisfação dos clientes e criar o encantamento do cliente” (PETERS, 2000, p. 2).

O marketing de relacionamento tem enfoque na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes na busca da melhoria desta interação, o que aumenta as chances de fidelização dos clientes. É preciso reorganizar o patamar do relacionamento organizacional, deslocando os clientes para um nível cada vez mais elevado na escala de valor (HOOLEY, SAUNDERS; PIERCY, 2006 p. 334). “O desafio é tornar clientes apoiadores da empresa, ou até mesmo defensores que a recomendam ativamente para outras pessoas”.

No entanto, HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2006) afirmam que, para que o marketing de relacionamento tenha êxito é necessário que ambas as partes envolvidas no relacionamento sejam beneficiadas; é preciso dar aos clientes a oportunidade de ensinar a empresa o que ele deseja. A empresa por sua vez, deve lembrar o que foi ensinado, fornecer essa necessidade do cliente e conservar os negócios com ele para sempre. Essa relação faz com que a empresa crie o que Peppers e Rogers, (1997) caracterizam de relacionamento de aprendizado contínuo com o cliente. Desta forma, o cliente continuará prestigiando a empresa mesmo que as concorrentes tenham adotado uma estratégia individualizada.

O sucesso na construção de um relacionamento duradouro com cliente gera satisfação. Kotler e Armstrong (2000, p.475) afirmam que “clientes satisfeitos tem maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis tem maior probabilidade de dar a empresa uma participação maior em sua preferência”. No entanto, para que o relacionamento seja construído é necessário investir em

aprender a estabelecer uma comunicação eficaz com os clientes, que segundo Poser (2005, p. 22) “é a mais importante ferramenta no relacionamento”.

Resumidamente, Marketing de Relacionamento significa atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, intermediários, fornecedores, parceiros e governo, através de uma visão de longo prazo na qual o benefício é mútuo.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Drucker (1999) é um fiel defensor da utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva. Para isto ele enumerou dois pontos como sendo os mais importantes para sua utilização de forma eficaz.

O primeiro ponto diz que o relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa, e mais ainda, de todos os colaboradores que a formam. Todas as pessoas devem estar cientes que elas causam um impacto de algum modo ou de outro na percepção que o cliente tem da empresa. Por isso, não só daqueles que têm contato direto com o cliente deve estar preocupado com este relacionamento empresa-consumidor, mas todos os colaboradores.

E a segunda afirmativa ressalta que a empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes. Para ser excelente é necessário diminuir os erros, influenciando no colaborador o espírito de que se a situação atual está boa, deve-se no mínimo mantê-la, sendo que o ideal para um bom empreendedor a constante busca da melhoria.

Já Kanter (2001) complementa os tópicos ditados por Drucker (1999), porém destaca que devemos conhecer profundamente o cliente. Sua cultura, seu estilo de vida, seu modo de comprar e viver. Conhecendo seu cliente, por consequência ocorrerá a antecipação de demanda: solucionar problemas, satisfazer necessidades. E nada melhor do que conhecer o seu público do que perguntando: pequenas enquetes via site, e-mail, redes sociais. Parece óbvio, mas é o mais sensato a se fazer.

Em segundo lugar, o autor comentou sobre tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o

identifique e solucione seus problemas adequadamente. Um atendimento de qualidade é um diferencial e tanto para os tempos em que vivemos, no qual preço competitivo, qualidade no produto/serviço e concorrência acirrada já não são mais suficientes.

O marketing de relacionamento possui características inerentes a fidelização e ao atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

No que diz respeito à gestão do relacionamento com clientes, Kotler (1998) cita algumas das características que o marketing de relacionamento deve possuir, como por exemplo, concentrar-se nos clientes e parceiros, em vez de nos produtos e serviços da empresa, transferindo o foco interno para o externo. Ainda comenta o fato de dar ênfase à retenção e satisfação dos clientes existentes do que à conquista de novos clientes. É comprovado que é mais caro para a empresa conquistar novos clientes do que manter os clientes que já possui. Também confiar mais no trabalho de equipes, fomentando o marketing coordenado, do que nas atividades de departamentos isolados, conforme citado acima pelos demais autores.

As empresas têm um difícil desafio, que é satisfazer seus clientes. Concentrando seus esforços em pesquisas voltadas para identificação das necessidades de seus clientes e buscando parceria com os fornecedores, os serviços e produtos oferecidos terão maior qualidade. Através disso haverá um estreitamento do laço entre empresa e cliente, podendo-se ressaltar a importância do trabalho conjunto entre empresa e fornecedores e principalmente, empresa e funcionários, pois estes farão com que a imagem seja difundida e chegue mais facilmente ao mercado consumidor.

Desta forma, uma empresa que investe nos laços internos com funcionários e fornecedores visando o melhor atendimento ao cliente, terá vantagem competitiva em relação aos concorrentes e não terá grandes custos na aquisição de novos clientes, apenas dependerá da manutenção dos que já possui.

2.3 FERRAMENTAS

As ferramentas do marketing de relacionamento estão relacionadas diretamente com suas próprias características. Através delas é possível estreitar os laços com os clientes com a intenção de não perder o contato e identificar suas necessidades e desejos.

2.3.1 Atendimento ao Cliente

A primeira das mais relevantes ferramentas deste marketing é o atendimento a reclamação. Atender sempre o cliente, mesmo que seja para fazer reclamação. A empresa precisa verificar nesse atendimento uma opção ou uma oportunidade para propor novas ações. Todo cliente que é ou está fidelizado está apto a fazer reclamações. A maioria das empresas aplica essa ferramenta de maneira discreta, seja por uma simples folha de papel ao lado de uma caneta no local de compra e também pelo serviço de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Em seguida, é de extrema importância realizar a coleta de sugestões advindas dos clientes. Algumas empresas investem em consultores para trazerem ideias e sugestões e infelizmente não incentivam e recompensam os seus clientes ou colaboradores para isso. Essa ferramenta é amplamente conhecida como SAC (serviço de atendimento ao cliente). Utilizada não somente para obter sugestões ou reclamações, mas também, para uma maior interação com o cliente. O SAC é uma ferramenta de grande valor para as empresas que sabem como utilizá-la. Hoje, diversas empresas de grande porte utilizam o SAC como meio de redução de custos, centralizando seu atendimento em cidades distantes e esquecendo que muitos consumidores gostariam de ser atendidos pessoalmente e sem demora, no entanto, existem vários casos de empresas que estão obtendo sucesso na aplicação dessa ferramenta.

2.3.2 Sistema de Benefícios Progressivos

Programas de milhagem, cartão fidelidade, compre um leve dois, comprando 9 o décimo é de graça. Enfim, são inúmeras propostas para fidelizar o cliente

vendendo a ideia de que quanto mais o cliente usufruir dos serviços da empresa mais esta fará por ele, reforçando o processo de reciprocidade que faz parte da base de um relacionamento. Uma empresa tem pelo menos dois motivos para querer que os clientes se tornem fiéis seguidores. Primeiro, quem compra sempre geralmente é um consumidor mais rentável do que o que acabou de chegar. Segundo, um cliente satisfeito com um produto ou serviço costuma indicá-lo para outras pessoas.

Como afirma Bob Stone (1992) em seu livro Marketing Direto, "o Marketing de Relacionamento Dirigido pode ser exemplificado pelos Programas de Fidelidade do Consumidor." Que na verdade são Programas de Relacionamento baseado em recompensas. Cerca de 20% dos clientes de uma empresa são responsáveis por 80% do faturamento (afirmação conhecida com Lei de Pareto), os Programas de Fidelidade são direcionados à estes 20% de clientes mais valiosos a sobrevivência do negócio, que podem ser identificados através do banco de dados, o CRM, citado a seguir.

2.3.3 CRM: Customer Relationship Management

O CRM tem como objetivo aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar um tratamento exclusivo. Este sistema detalha tudo o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram as reações do cliente. Este é definido como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Para RIZZO (1990, p. 78) o CRM é uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade de vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de segmentos de clientes, da adoção de comportamentos voltados para satisfação dos clientes e da implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento.

Para que o CRM sobreviva dentro da empresa, é preciso, antes de tudo, criar uma cultura interna voltada a atender o cliente obtendo informações úteis. Em

segundo plano vem a parte operacional: que visa os canais de relacionamento, mas exatamente a criação de canais de vendas.

A parte analítica, como o nome já diz, é a análise dos dados e informações, de forma que os dados gerem um conhecimento voltado a criar negócios, a parte de inteligência do processo. Tem como objetivo identificar as necessidades dos clientes através do acompanhamento de seus hábitos.

E por último a parte colaborativa, em que o foco é a obtenção do valor do cliente, fundamentada em conhecimento e interação, sendo uma estratégia de negócio apoiada nos sistemas de informação.

2.3.4 Redes de Relacionamentos e Colaboração Interativa

As redes de relacionamento estão tendo utilização cada vez maior para a difusão de ideias e a venda de produtos e serviços, a fim de tornar o cliente o melhor vendedor da empresa. Essas redes também podem ser chamadas de *Network*, que igualmente é uma rede de contatos que pode proporcionar valor e troca de valiosas informações.

A nova comunicação empresarial é colaborativa. Daí surgiu a oportunidade de oferecer aos clientes que desenvolvessem relacionamentos entre si, através de uma colaboração interativa. Um exemplo poderia ser uma farmácia ajudar um grupo de idosos a fazerem atividades juntos, trocarem experiências e livrarias podem ajudar seus clientes a encontrar outros que gostem do mesmo gênero literário, grupos de leitura. Mesmo com pouca dispersão no mercado, esta ferramenta permite que usuários de determinados produtos possam mostrar algum outro uso do produto para outros clientes, agregando valor para a empresa.

Em tempos colaborativos, as empresas estão migrando suas estratégias de negócio do ciclo produzir e depois vender (*make-and-sell*) para primeiro avaliar o mercado e responder com seu produto/serviço (*send-and-respond*). Exemplos simples e que há tempos utilizamos são as imagens e a internet.

2.3.5 Benchmarking

Uma das principais características do mundo moderno em que vivemos foi a grande mudança que essa modernidade acarretou em todos os setores da sociedade. O maior desafio hoje para qualquer tipo de empreendimento, quer vise lucro ou não, é manter-se atualizado e sempre a frente neste mercado tão competitivo. Para isso é necessário utilizar-se de estratégias e novas técnicas que proporcionem sucesso e qualidade nos serviços oferecidos.

Neste contexto, destaca-se uma técnica organizacional que prima, em especial, pela qualidade total numa empresa. Esta técnica ou estudo auxiliar é denominado de Benchmarking. Para que esta técnica possa desenvolver seu objetivo nas organizações promovendo assim grandes melhorias, faz-se necessário entendê-la, bem como identificar sua essência e origem, afinal é bem mais eficiente saber manusear e conhecer a fundo qualquer tipo de estratégia a ser utilizada.

Para Spendolini (1993, p. 10), o benchmarking pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Essa definição parece bem completa, quando mostra ou mesmo apresenta o benchmarking como um processo contínuo e sistemático, enfatizando assim o caráter metodológico que tal técnica apresenta. Assim, percebe-se que o benchmarking deve seguir um rigor metodológico ao ser utilizado. Conforme Araújo a técnica do benchmarking é:

Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços. (ARAUJO, 2000, p. 185.).

Nesta definição é perceptível o caráter pragmático do benchmarking, uma vez que visa identificar e analisar as melhores práticas do mercado, com vistas a futuras adaptações por parte das empresas utilizadoras de tal técnica.

O Benchmarking é na verdade uma ferramenta de gestão organizacional que visa principalmente a praticidade e facilidade na busca de melhorias, sendo essas importantes vantagens para uma organização. Estas vantagens já estão subentendidas no próprio propósito do benchmarking, no que se refere a análise de processos já existentes, daí a sua praticidade.

Camp (1998, p. 10) apresenta uma definição a que chama de operacional quando diz que “Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Esta definição tem seu caráter operacional pois está bem centrada nas operações realizadas por uma empresa, bem como subentende que a empresa tenha um perfeito conhecimento a respeito de suas operações, ao utilizar da técnica do benchmarking.

Assim, Spendolini (1993) e Camp (1998) afirmam que a técnica do benchmarking, por apresentar certa flexibilidade, é perfeitamente adaptável à qualquer tipo de organização ou empreendimentos empresariais, que poderão se beneficiar das vantagens desta técnica, em especial, ao entenderem a mesma como uma ferramenta de gestão organizacional.

3 PAYSAGE EMPREENDIMENTOS

A *Paysage Empreendimentos* já tem 38 empreendimentos entregues e está presente em 24 cidades do Paraná e Santa Catarina. Com investimentos em Condomínios Fechados, Loteamentos, Apartamentos e Shopping Centers, a *Paysage* conta com mais de 14.000.000 m² para futuros lançamentos imobiliários.

Preocupada em oferecer mais do que um lugar para morar, a *Paysage* está sempre buscando novos conceitos para empreendimentos exclusivos e inovadores. Hoje, quem vive em um imóvel *Paysage*, convive lado a lado com a natureza, conforto, comodidade e valorização de um investimento.

Com forte atuação em diversos segmentos do mercado imobiliário o Grupo *Paysage* expande seu know how também para outros mercados. Fazem parte do grupo os seguintes empreendimentos: Pato Branco *Shopping*, Passo Fundo *Shopping*, Umuarama *Shopping*, Jockey Plaza *Shopping*, *Shopping* Jardim das Américas, Cathedra, ConsultCorp, Consult, Russell Bedford Brasil, Maran Gehlen Advogados Associados e Pineville.

O diferencial dos empreendimentos *Paysage* se dão a partir de 12 pontos, sendo: qualidade de vida, bem-estar, valorização, área verde, lazer, vizinhança, exclusividade, acompanhamento personalizado, diversidade na escolha, compromisso na entrega, infraestrutura e segurança.



Figura 1 - Sede administrativa Paysage Empreendimentos. Fonte: Google Maps

4 METODOLOGIA

4.1 MODELO DE ESTUDO

De acordo com o proposto por Vergara (2000), a pesquisa realizada com o objetivo de sugerir ações voltadas para marketing de relacionamento para o grupo Paysage Empreendimentos, pode ser classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque é necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração das sugestões. Segundo Gil (apud Silva) a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos. Ainda Silva E Menezes (2001, p. 21) define a pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais". Caracteriza-se também, por um estudo de caso, e por uma pesquisa de campo, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (2000) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

4.2 ESTUDO DE CASO

Esta monografia é um estudo de caso da empresa Paysage Empreendimentos por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa. Vergara, afirma que:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000, P. 49).

Silva e Menezes (2001, p. 22), define a necessidade do Estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Para analisar a construtoras e incorporadoras no contexto detalhado acima, será utilizada a metodologia de estudo de caso, baseado em ações de mídia (off-line e online) da construtora também já citada, que servirá de base para a análise deste trabalho.

Segundo YIN (2014, p. 219-220), o método estudo de caso deve ser usado para explicar os vínculos casuais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos. Também, segundo o autor, para descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu. Também, a fim de fazer um estudo de avaliação, que é o caso desta empresa em questão.

Ao longo desta monografia, serão trazidas figuras exemplo de ações realizadas pela empresa, que serão avaliadas criteriosamente se são ações de relacionamento ou não.

No fim da análise, serão trazidas sugestões de ações e reaproveitamento e/ou adaptação de algumas ações já aplicadas neste primeiro trimestre de 2015.

5 ANÁLISE DE AÇÕES DE MARKETING FEITAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015

A seguir iremos analisar imagens e peças publicitárias veiculadas pelo Grupo na mídia nos últimos três meses (de janeiro de 2015 a março de 2015).

5.1 REDES SOCIAIS

A aparição da marca nas redes sociais – Facebook, Twitter, Google Plus – é permeada por publicações de cunho institucional. Sempre levando conteúdo relacionado aos seus empreendimentos, a sua presença nas redes é vista de forma leve e descontraída, contribuindo com informação, dicas e interação aos internautas.

Abaixo estão dois exemplos de publicações na principal rede social:

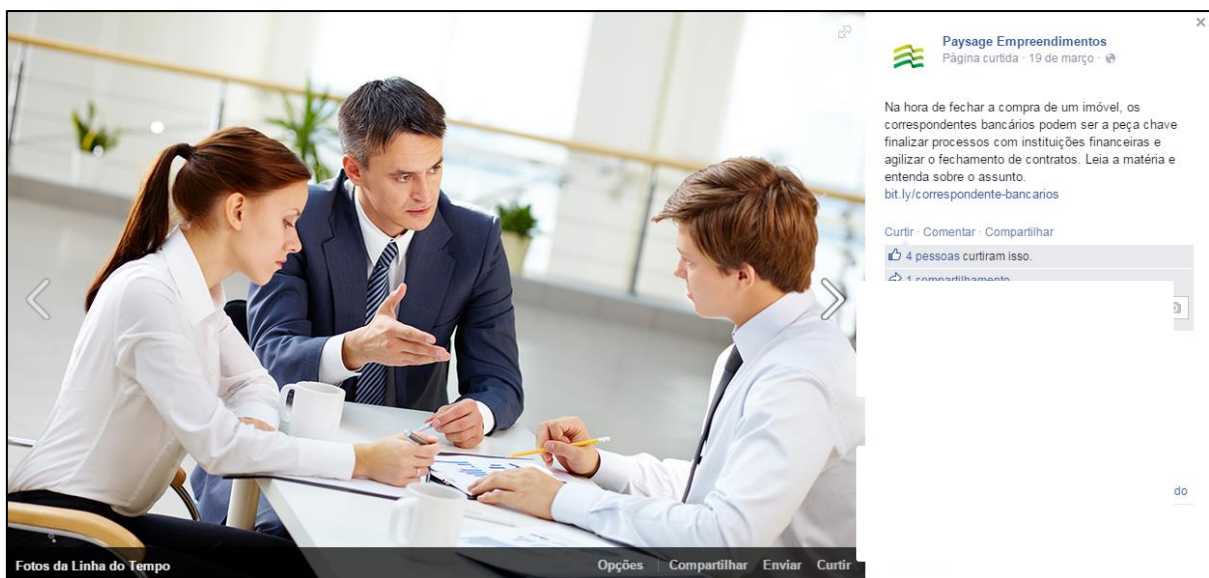


Figura 2: Imagem de post na rede social Facebook de ação institucional da marca. Acesso em 6 de abril de 2015. Fonte: Facebook.

Além deste posicionamento, entre as demais interações publicadas, também há espaço para divulgar os empreendimentos comercializados pela marca:

 **Paysage Empreendimentos**
18 de fevereiro · 🌐

O Jardim Botânico de Londrina é uma ótima opção de passeio para toda a família. O espaço de 110 hectares conta com salas de exposição, trilhas, arboretos, estufa e pistas de caminhada e ciclovia.

Em Londrina também está localizado o Parque Tauá, um bairro planejado e conceitual com qualidade de vida, segurança e sofisticação para os moradores.



Bairro planejado Parque Tauá | Paysage Empreendimentos

Bairro planejado e Condomínio residencial em Londrina Paysage Parque Tauá. Bairro planejado c/ Infraestrutura completa de comércio e lazer para sua família.

PAYSAGE.COM.BR | POR BLU - WWW.BLU.COM.BR / BLA DIGITAL - WWW.BLADI...

[Curtir](#) · [Comentar](#) · [Compartilhar](#)

Figura 3: Imagem de post na rede social Facebook sobre um empreendimento em Londrina-PR. Acesso em 6 de abril de 2015. Fonte: Facebook.

Pode-se observar que o conteúdo promove o engajamento e as interações com seus clientes na rede social analisada. É possível perceber que há uma matriz com todas as categorias de temas relacionados ao negócio que são de interesse dos *stakeholders*.

A atualização contínua é mantida na rede com frequência de dois dias e sempre com conteúdos de qualidade e informativos, conforme observado a seguir.

 **Paysage Empreendimentos**
15 de maio às 06:00 · 🌐

A exposição "Obras Sob Guarda do MON" foi aberta ao público no dia 14 de abril, às 10h, no Museu Oscar Niemeyer, em Curitiba. A mostra traz as obras de arte apreendidas pela Polícia Federal, na Operação Lava Jato, veja: bit.ly/obras-mon-lavajato



[Curtir](#) · [Comentar](#) · [Compartilhar](#)

 **Paysage Empreendimentos**
13 de maio às 12:00 · 🌐

O consórcio de imóveis tem se tornado cada vez mais popular e é a melhor opção para quem quer realizar o sonho da casa própria, mas não possui em caixa todo o dinheiro necessário. Leia a matéria!



Como funciona um consórcio de imóvel?

O consórcio de imóveis tem se tornado cada vez mais popular e é a melhor opção para quem quer realizar o sonho da casa própria, mas não possui em caixa tod

PAYSAGE.COM.BR | POR BLU - WWW.BLU.COM.BR / BLA DIGITAL - WWW.BL...

[Curtir](#) · [Comentar](#) · [Compartilhar](#)

Figura 4: Imagem de duas postagens na rede social Facebook, mostrando a frequência de ação da empresa na rede. Acesso em 18 de maio de 2015. Fonte: Facebook.

É de extrema importância ressaltar que o novo consumidor tem voz ativa e grande poder de influência na sua interação, sendo capaz de compartilhar em grande escala conteúdos e opiniões a favor ou contra qualquer empresa nas redes sociais.

A interação, uma vez envolvendo o usuário, deve se fazer sempre presente. Além de estruturar uma relação de confiança com o cliente é a oportunidade certa de aperfeiçoar seus produtos e serviços. Este item pode ser observado a seguir:

 **Paysage Empreendimentos**
2 de fevereiro · 🌐

Com apoio da Paysage Empreendimentos e de outros patrocinadores, o Maringá Futebol Clube (MFC) apresentou a equipe e o novo uniforme que disputará o Campeonato Paranaense 2015 e a Copa Brasil.

Que venham os campeonatos e bons jogos a todos!

... Ver mais



Maringá FC apresenta elenco e novo uniforme para 2015

O Maringá Futebol Clube (MFC) apresentou o elenco que vai disputar o Campeonato Paranaense 2015 e a Copa Brasil nesta sexta-feira (30)...

MARINGA.ODIARIO.COM

Curtir · Comentar · Compartilhar

 Claudia Valle Schuffner, Jaqueline Ruotolo, Marcelo Rosa e outras 21 pessoas curtiram isso. Principais comentários

 2 compartilhamentos

 **Maringá FC** Valeu pelo apoio Paysage Empreendimentos. Agradeço em nome de todos os torcedores maringaenses
👍 6 · 2 de fevereiro às 10:02

 **Paysage Empreendimentos** Estamos juntos! 🌐
👍 2 · 2 de fevereiro às 10:09

 **Anderson Diego Talyta Cristina** Parabéns a toda equipe da Paysage Empreendimentos a continuidade da parceria de sucesso no tricolor Maringá Futebol Clube - MFC a força do interior do PR. (Anderson)
👍 2 · 2 de fevereiro às 12:18 · Editado

Figura 5: Interação entre usuários e empresa via rede social.
Acesso em 18 de maio de 2015. Fonte: Facebook.

Além da interação, conteúdo com textos exclusivos aos clientes é uma excelente estratégia não apenas de fidelizá-lo, mas de conquistá-lo. Conteúdos

interessantes sobre a área, sempre pensando no que é relevante para o cliente e pode ser considerado exclusivo a eles.

5.2 SITE

O site proporciona dois pontos de contato voltados para o cliente. O primeiro ponto de contato é a aba “Canal do Cliente”, ilustrado abaixo:

The screenshot shows the 'Canal do Cliente' page on the Paysage website. The header includes the Paysage logo and a navigation menu with options: HOME, A PAYSAGE, EMPREENDIMENTOS, VANTAGENS, CANAL DO CLIENTE (highlighted), SEJA NOSSO PARCEIRO, and BLOG. A contact bar in the top right shows a phone icon, the number (41) 3091 5200, and the text 'CORRETOR ONLINE'. The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'Canal do Cliente', features a section 'EM BREVE NOVIDADES' with a sub-header and a paragraph: 'A Paysage está preparando novidades para melhorar ainda mais o relacionamento com você, cliente. Aguarde e desfrute de todas as vantagens de um canal completo, fácil de navegar, para esclarecer as suas dúvidas.' The right column, titled 'Atendimento ao cliente', contains a text block: 'Esta área é exclusiva para os clientes Paysage. Para solicitar manutenção, atendimento financeiro, dúvidas, críticas ou sugestões, selecione o nome do seu condomínio no formulário abaixo e envie a sua mensagem.' Below this is a form with the following fields: 'Nome' (with a person icon), 'Telefone' (with a phone icon), 'E-mail' (with an @ icon), 'Selecionar Condomínio' (a dropdown menu with a person icon), 'Lote' (with a house icon), and 'Mensagem' (with an envelope icon). A small image of two professionals in business attire is positioned at the bottom right of the form area. The footer of the page is green and contains: 'CANAL DO CLIENTE' (with a person icon), '0800 604 5200' (with a phone icon), 'CENTRAL DE VENDAS' (with a speech bubble icon), and 'CORRETOR ONLINE' (with a person icon).

Figura 6: Canal do Cliente no site da empresa Acesso em 2 de junho de 2015. Fonte: www.pavsage.com.br/canal-do-cliente/.

Já o segundo ponto de contato se dá com uma novidade atribuída pelo site, a possibilidade de entrar em contato com um Corretor de Imóveis Paysage online.

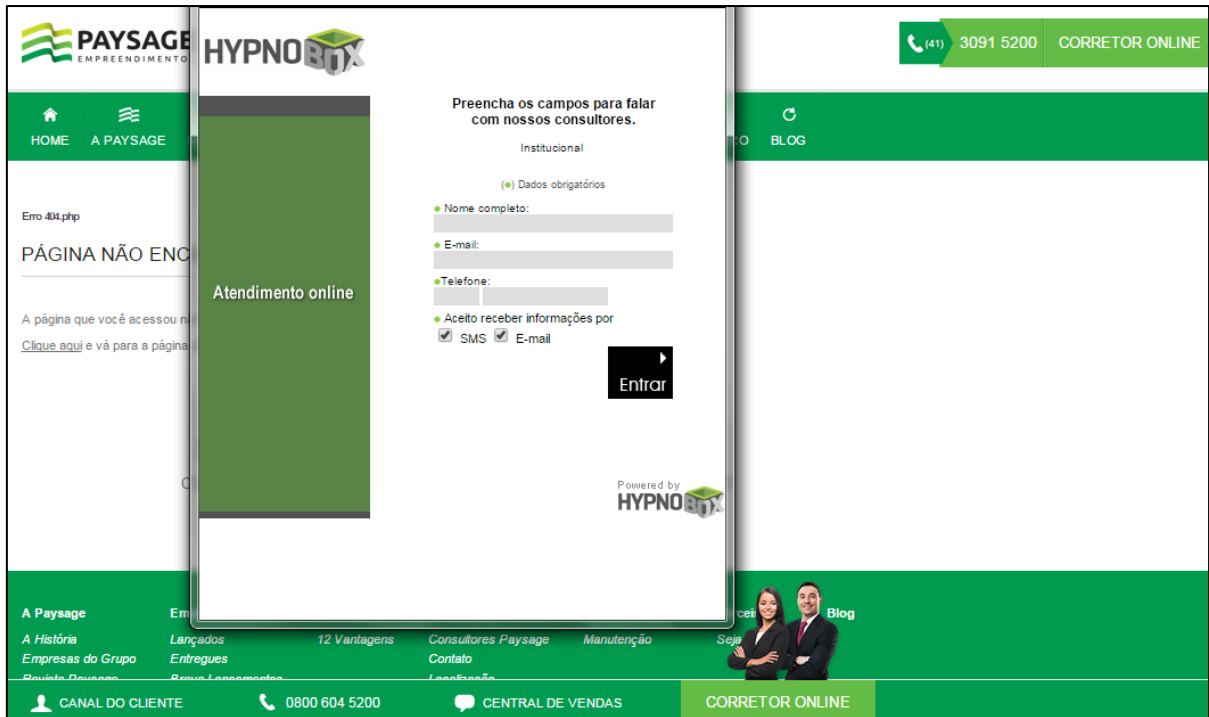


Figura 7: Corretor Online no site da empresa. Acesso em 02 de junho de 2015. Fonte:

www.pavsage.com.br.

Estas duas ilustrações deixam evidente que o site oferece uma boa comunicação e ferramenta aos clientes que estão interessados no tipo de imóveis e terrenos oferecidos pela empresa.

A facilidade e se ter mais informações, acima de tudo detalhadas, faz com que o comprador se sinta único e o início da sua experiência de compra seja a melhor possível.

5.3 ESPORTES

O Grupo Paysage, de acordo com sua estratégia de marketing, tem duas vertentes fortemente definidas: atuar no interior dos estados brasileiros, cidades com grande potencial populacional e de infraestrutura, e também atrelar suas marca à qualidade de vida.

Por estes dois motivos, a marca investe seguramente em bem estar e qualidade de vida atrelados aos esportes.

São inúmeros eventos, campeonatos e competições em que o Paysage patrocina e participa com sua marca, efetivando um reforço institucional.

Um exemplo simples e completo é o patrocínio do Maringá Futebol Clube, time representativamente grande e de destaque no interior do estado do Paraná.



Figura 8: Imagem de jogador do Maringá Futebol Clube, time patrocinado pela empresa. Acesso em 06 de abril de 2015. Fonte: www.paysage.com.br

Outro time patrocinado pela Paysage Empreendimentos é o time de vôlei de Maringá. Mais uma vez qualidade de vida atrelada à vivência no interior do estado:



Figura 9: Time de Vôlei de Maringá com patrocínio da marca Paysage Empreendimentos. Acesso em 06 de abril de 2015. Fonte: maringavoleibol.com.br.

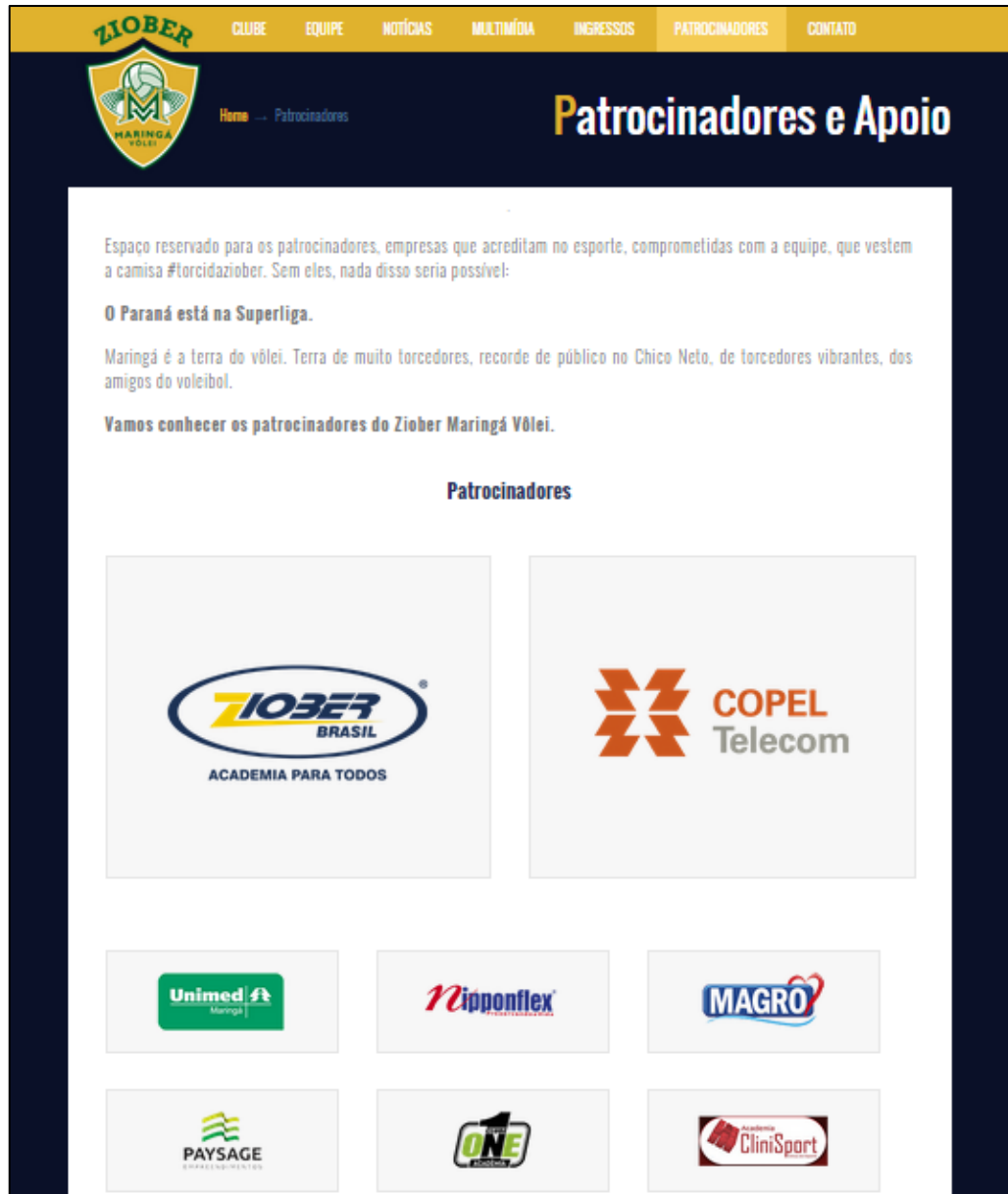


Figura 10: Site do Time de Voleibol de Maringá com a marca Paysage Empreendimentos como um de seus patrocinadores. Acesso em 06 de abril de 2015. Fonte: maringavoleibol.com.br.

A relação atividade física e saúde vem sendo gradualmente substituída pelo enfoque da qualidade de vida, o qual tem sido incorporado ao discurso da Educação Física e das Ciências do Esporte. Tem, na relação positiva estabelecida entre atividade física e melhores padrões de qualidade de vida, sua maior expressão. Logo, a empresa está fazendo uma relação extremamente produtiva e de qualidade ao abraçar estas duas causas.

6 JORNADA DO CLIENTE

O processo de compra de um produto ou contratação de um serviço normalmente é mais complexo do que ver algo na prateleira de uma loja, levá-lo até o caixa e passar o cartão de crédito. Na grande maioria das vezes, os prospectos sequer sabem que precisam de um determinado produto ou serviço. Eles irão descobrir suas necessidades ao longo de pesquisas e buscas por informações e demorarão algum tempo antes de decidir de qual marca comprar.

A importância de entender essa jornada é simples: para ser a marca escolhida ao final do processo de decisão de um cliente, é necessário acompanhá-lo por cada fase que ele passar. Da descoberta do problema até o momento da escolha, é preciso fornecer conteúdo de qualidade e relevante para ele.

Muitas empresas não conhecem a Jornada do Cliente e acabam perdendo clientes ao tentar uma venda antes da hora, antes do prospecto estar preparado. Conhecer bem cada um dos estágios da jornada, saber o que seu possível cliente está pensando e entender o tipo de conteúdo e de material que deve ser oferecido para ele é essencial para a realização de uma boa venda.

Também é preciso considerar outro ponto: o time de vendas terá muito menos trabalho e precisará de muito menos tempo para realizar a venda ao abordar um prospecto que está bem preparado e já sabe o que precisa. Então, não será necessário gastar horas em reuniões ou aplicar inúmeros argumentos para que aquele prospecto decida pela empresa em questão.

6.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA CRIAÇÃO DA JORNADA DO CLIENTE

6.1.1 Como construir uma base sólida

Observar o básico é um bom ponto de partida sólido para construir uma base. É necessário aplicar testes para melhorar o desempenho e utilizar mensagens consistentes. No início é preciso definir a experiência de marca completa, do começo ao fim. Existem medidas para transformar os programas de marketing de interações isoladas à relações homogêneas com a marca, começando pelo básico e evoluindo

até alcançar uma verdadeira e única experiência de marca, a jornada do cliente. Que são: Fazer um balanço das campanhas, começar pequeno para chegar ao BIG data, multiplicar os esforços com automação e por fim construir uma base.

6.1.2 Dar boas vindas

Apesar de uma série de boas vindas parecer muito básica, é a chance de construir uma primeira boa impressão e um passo fácil para conquistar clientes fiéis, no entanto, 50% das organizações ainda não criaram um email de boas vindas. Como por exemplo uma mensagem de aniversário, que é uma ótima e simpática forma de divulgar a marca. Mesmo que não inclua um desconto ou oferta, um simples feliz aniversário é um meio que ajuda a estreitar a relação com o cliente.

6.1.3 Pós venda

Se um cliente fez uma compra, ele quer ouvir mais sobre o que a empresa tem a falar. Então, é necessário considerar ir além do email de pedido de compra pedindo por “feedback” ou oferecendo recomendações sobre o produto.

É importante não esquecer os assinantes inativos. Reengajá-los com mensagens de atenção-conquista ou simples frases no assunto, como “Sentimos a sua falta!” ou “Por que a Indiferença!” para quebrar o silêncio. A todo momento, tem clientes em uma das quatro fases do lifecycle marketing – aquisição, ativação, engajamento e retenção – o que significa que as campanhas devem apoiar os clientes independente da fase em que eles estiverem.

A ativação dos clientes pode acontecer também através de convites para que eles interajam com a marca através de múltiplos canais. Gerar uma boa primeira impressão é o primeiro passo para iniciar uma comunicação contínua com a base de dados. Para ter engajamento é indispensável oferecer valor agregado para converter clientes potenciais em reais e gerar entusiasmo com a marca.

6.1.4 Big Data

Em primeiro lugar, é prioritário ter uma compreensão clara do que está coletando e para quem aqueles dados serão utilizados. Quando se trata de coleta de dados, estratégia é a chave de negócio, pois ao fazer isto a empresa está solicitando aos clientes tempo e informação a respeito deles. Personalizando o conteúdo com base nas informações que os clientes compartilharam também é um bom começo. Além disso, segmentação não significa personalização. Enquanto a segmentação pode ajudar a definir o público, preferências e comportamentos individuais são uma forma mais apurada de personalizar o conteúdo das mensagens e causar impacto.

É preciso verificar se os clientes estão dispostos a compartilhar os dados solicitados, como por exemplo: nome, email e data de aniversário. Para melhorar os programas da empresa, deve-se saber como eles se posicionam. Fazer comparações com modelos do mercado é uma boa forma de começar.

A medida que se constrói uma verdadeira jornada do cliente, as comunicações devem ser mais como um “bate papo” do que interações periódicas. Isso significa acompanhar o passo de cada interação ao invés de esperar o cliente iniciar uma conversa.

6.1.5 Canais off-line

Enquanto os canais digitais geralmente são o ponto principal, os canais off-line ainda são uma parte importante da experiência do cliente. Uma vez que os clientes estão escolhendo cada vez mais produtos e serviços tomando como base a experiência que tiveram com os mesmos, é ainda mais fundamental que as experiências online e off-line sejam homogêneas e coesivas entre si.

Além de colocar os dados juntos sob o mesmo ambiente, há outras maneiras de criar uma experiência holística. Unir campanhas online e off-line nos bastidores é uma boa forma de liberar recursos, por exemplo, automatizando uma campanha de mala direta com base em um evento disparado como um programa de fidelidade ou cancelamento de email.

Em outras palavras, estes pontos de contatos devem estar conectados para garantir um diálogo consistente e relevante através de toda interação com o cliente. Por isso é preciso que todas as áreas envolvidas no negócio sejam informadas sobre as ações com o cliente.

Tomando isto como base, a figura abaixo representa a jornada do “cliente Paysage” e seus principais pontos de contato com a marca.

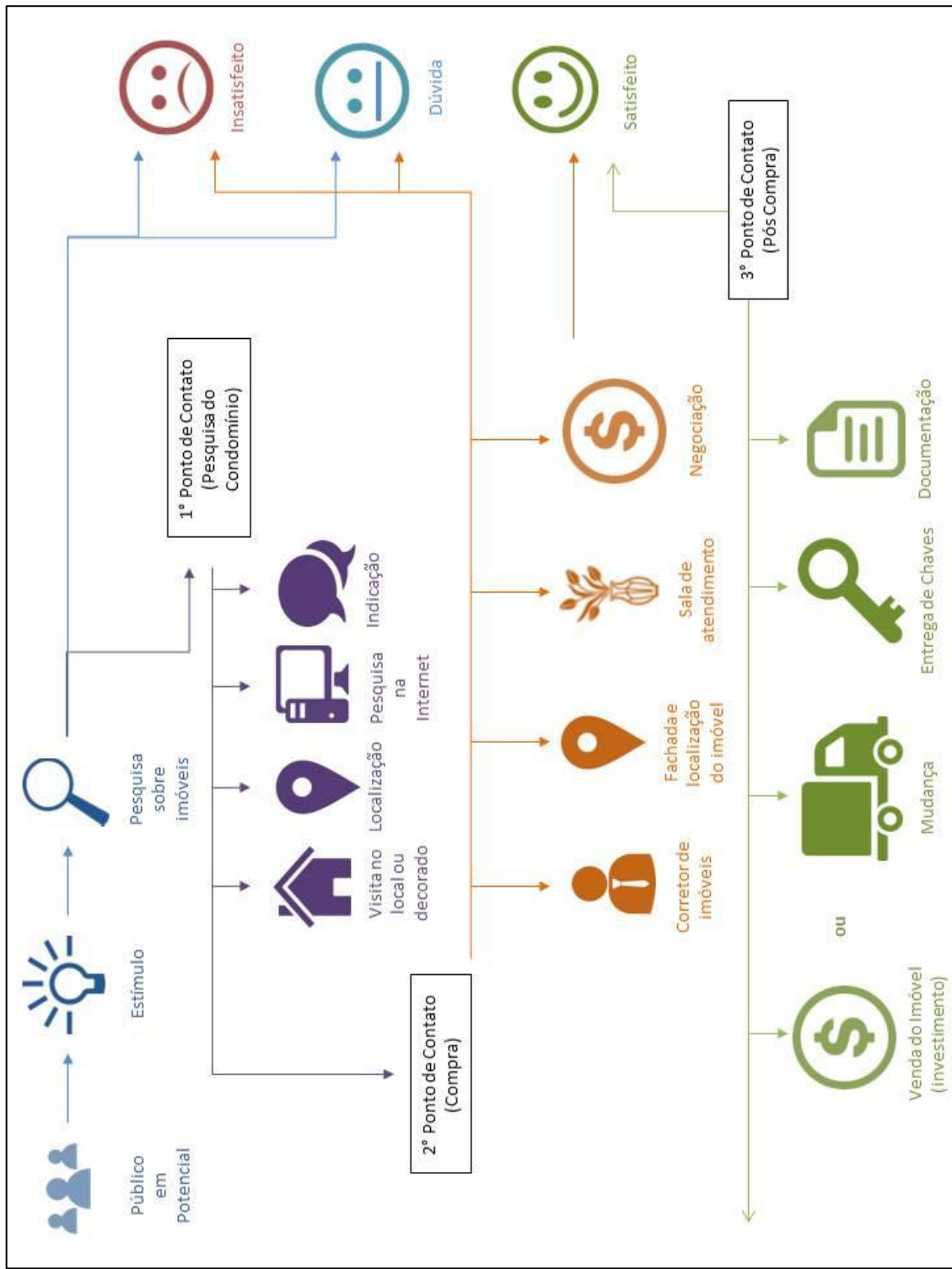


Figura 11: Jornada do Cliente Paysage Empreendimentos.

Através de análise do fluxograma de Jornada do Cliente, pode-se observar passo a passo o caminho percorrido pelo cliente até a compra do produto de fato. Primeiramente o público em potencial tem um estímulo, que pode ser uma necessidade despertada ou um problema a ser resolvido, como por exemplo morar de aluguel. Após despertada esta necessidade internamente, a pessoa parte para a pesquisa de imóveis, que pode ser em sites, jornais, imobiliárias, indicação de amigos ou em redes sociais. Assim acontece o primeiro ponto de contato do cliente com a Paysage Empreendimentos. Ao passar por vários filtros – se quer casa, apartamento, terreno – o público de interesse são aqueles que preferem terrenos em condomínios fechados. Neste primeiro contato é de extrema importância que toda a marca virtual da empresa esteja em pleno alinhamento com sua marca off-line. O cliente, para confiar na marca e por consequência ser fiel, precisa identificar, mesmo que inconscientemente, esta unificação. Fachada de imobiliária, site, redes sociais já seguem este padrão, conforme citado no capítulo anterior.

Após este primeiro contato, o potencial cliente busca confirmar sua escolha, procurando indicações de amigos, colegas, conhecidos, familiares, pesquisando na internet, indo até o local e/ou visitando o futuro imóvel. Neste momento acontece o segundo ponto de contato com o *steakholder*: também, levando o mesmo conceito de unificar as linguagens da marca, além de uma boa comunicação nos locais passíveis de visita.

Posteriormente, entra em ação um corretor de imóveis, identidade visual de fachada e localização do imóvel, sala de atendimento e negociação. Todos estes passos ajudam a fomentar a venda para o potencial cliente. Vindo em seguida o terceiro ponto de contato. Estudos apontam que para o potencial cliente fechar uma compra é necessário três pontos de contato com a marca. Este ponto de contato é o da venda propriamente dita. A partir daí, acontece o pós venda, em que o cliente tem envolvimento com questões mais burocráticas, como documentação, entrega de chaves, mudança ou venda/aluguel do imóvel como investimento.

Apesar destes três principais pontos de contato, todos os itens citados acima devem ser observados atentamente, pois são de grande influência para os *steakholders* em questão.

7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 POTENCIALIZAR MARKETING *ONE TO ONE* NAS REDES SOCIAIS

A metodologia do Marketing one to one foi desenvolvida pelo Peppers & Rogers Group, consultoria reconhecida como a principal referência no desenvolvimento, implantação e gestão de estratégias de negócios com base em relacionamento com clientes. Para Peppers e Roggers (2000) a implementação da metodologia one to one ou CRM deve passar por um processo de quatro etapas básicas: identificação e diferenciação dos seus clientes, interação e personalização.

Essa técnica remonta aos primórdios do comércio. No princípio todo o relacionamento entre produtor e cliente era one to one. Com isso era possível conhecer os clientes pelo nome, onde moravam, o que gostavam, quais as necessidades específicas por produtos, como gostariam que entregassem o produto, valor e forma de pagamento. Uma outra característica das vendas da época é que os clientes eram divididos por grupos (maior e menor valor e necessidade e desejos). Com isso era possível personalizar os produtos e serviços adequando as necessidades dos clientes.

Com essa simples ação one to one os produtores artesãos do passado entregavam um pacote de produtos e serviços personalizados às necessidades desses clientes. Os produtores usavam o conhecimento que detinham de seus clientes para construir um relacionamento duradouro e de valor. Assim sendo, os produtores estruturavam de maneira eficiente e eficaz sua operação de produção e venda. O custo de venda era baixo porque identificar e prospectar clientes não custava nada. Os clientes vinham até o ponto de venda. A reposição de estoque de matéria-prima era planejada de acordo com a demanda. Eles planejavam, também, suas necessidades futuras de materiais, porque sabiam que esses clientes voltariam a comprar futuramente em quantidade e valor. Esses produtores não executavam venda transacional, só pensando no dinheiro de hoje, mas sim uma venda baseada em um relacionamento sólido e duradouro, olhando o cliente como uma fonte de receita ao longo de toda sua vida com a empresa.

Nesta linha do tempo, conseguimos atrelar os pensamentos de Kotler e Armstrong (1993), que citam a conquistar e manutenção de clientes através da necessidade em ir além de oferecer bons produtos e orientar os vendedores a efetuar um grande volume de vendas. É preciso saber resolver os problemas do cliente e construir relacionamentos de longo prazo com eles. Poser (2005, p. 39) também afirma que a competitividade setorial exige mais das empresas em suas relações com o mercado e sua vantagem competitiva através de uma diferenciação significativa e de longo prazo.

Ao olharmos para a linha do tempo observamos que o one to one durou até o início da industrialização do século XVIII. Com a era da industrialização, com os avanços tecnológicos e distribuição ampliada, a produção passa a ser massificada considerando mercados também de massa.

Em vez de vender para clientes de forma individual, as empresas agora lutam por maior participação no mercado. Em vez de falar com os clientes de forma individual para conhecer suas necessidades, começam a realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras.

7.1.1 A tecnologia muda o padrão de competição

A riqueza gerada pela industrialização e produção em massa é inegável. Regiões espalhadas por todo o mundo prosperam e tiveram suas sociedades transformadas. Mas todas essas inovações tecnológicas trouxeram consequências no padrão e na competição. Com o mercado maior, as empresas disputavam participação e aumento de mercado palmo a palmo. Nesse contexto as empresas começaram a brigar por preços e descontos. A guerra de preços traz benefícios a curto prazo. As empresas deixam de lado a lucratividade pensando apenas em aumentar seu *marketshare*.

Devido a tecnologia e a baixa dos custos desses recursos, é possível resgatar o que se viu acontecer no passado. As empresas precisam direcionar suas estratégias para buscar maior participação no cliente e não no mercado. Em vez de oferecer descontos para aumentar as receitas, criarem vínculos mais fortes com

seus clientes, desenvolver a fidelidade dos clientes mais valiosos e assim aumentar a lucratividade.

7.1.2 O processo de implementação de um programa de marketing one to one

A metodologia segue quatro passos básicos: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Um bom relacionamento começa no momento que se identifica seu cliente. Essa identificação começa pelo nome, pelo histórico de suas transações, pela receita e lucratividade que o cliente traz, por suas reclamações suas preferências de compra, seus canais de comunicação preferidos, o momento da vida que está, seu valor, o potencial de crescimento para empresa, quem influencia no processo de compra e o risco. É impossível estabelecer uma relação one to one sem identificação adequada leva a excelentes relações comerciais. Cada ponto de contato da empresa com o cliente deve ser capaz de identificar os clientes e suas individualidades. Independente do canal que o cliente escolha para entrar em contato, ele precisa ser identificado. O desafio que muitas organizações têm, costuma estar relacionado aos dados estarem espalhados por toda a empresa e não integrados a uma base de dados única.

Iniciativas one to one requerem que a empresa esteja pronta e estruturada por meio de processos eficientes para identificar aos menos uma parcela considerável desses clientes, caso contrário o programa falhará e não atingirá seus objetivos. Portanto, sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo.

O que diferencia os clientes para a empresa é seu valor e suas necessidades específicas que estes têm por produtos e serviços. O objetivo em diferenciar os clientes está em encontrar clientes de maior valor (CMV) e os de maior potencial (CMP). Ao diferenciar, a empresa pode priorizar seus esforços de atendimento e desenvolver estratégias personalizadas para cada grupo.

a) Diferenciação por valor real - Qual o LTV (Life Time Value) ou valor vitalício do cliente? O LTV de um cliente é o valor total projetado baseado no histórico de

transações que o cliente realizou com a empresa. Ou seja, estimar o valor presente do cliente baseando nas projeções de futuras aquisições que esse cliente realizará. Na prática, exige-se que a empresa tenha uma base de dados histórica atualizada e precisa, para que ferramentas analíticas de tecnologia da informação consigam realizar projeções futuras baseadas em comportamentos históricos.

b) Diferenciação por valor potencial - É o valor que o cliente gasta não apenas com a empresa em que mantém relacionamento atualmente, mas também considerando o valor que esse mesmo cliente tem gerado para os concorrentes. Isso envolve conhecer variáveis externas a empresa. A empresa deve entender o porquê do cliente gastar com seus concorrentes e porque não gasta com ela. A empresa deve identificar com muita atenção os fatores que levam o cliente a comprar de seus concorrentes e desenvolver ações focadas na captura total desse cliente.

c) Diferenciação por necessidade - Quanto mais a empresa conhece as necessidades de seu clientes maior será a oportunidade de atender e participar no cliente. Os clientes com maior valor (CMVs) – interessa para a empresa implementar programas de retenção de clientes. Uso de canais exclusivos de comunicação com a empresa. Desenvolver ações de cross-selling e up-selling. Cross-selling é a prática em que você oferece a clientes existentes produtos complementares àqueles que já foram ou estão a ser adquiridos. Up-selling é quando você expõe o seu cliente a produtos Premium que são mais caros, encorajando o freguês a gastar um pouco mais, mas fornecendo-lhe em retorno um melhor serviço/produto.

O ponto fundamental desta técnica de venda é centrar os seus esforços em igualar as suas necessidades às do cliente. Nunca deve ser vista como uma tática de empurrar produtos e serviços indesejados. Os Clientes de maior potencial de compra (CMPs) estes necessitam de tratamentos diferenciados, pois tem um potencial ainda para ser desenvolvido. Nesse caso deve-se desenvolver ações de incentivos, privilégios, vendas cross-selling e upselling.

Depois de descobrir os clientes CMVs e CMPs, a empresa deve incentivar esses clientes e interagir com eles. Ao interagir com seus clientes, a empresa deve sempre identificar formas menos custosas. Isso quer dizer, rever processos de interação com os clientes e automatizar o máximo essas etapas. Por exemplo, uma

interação de um cliente que volta a ligar para a empresa buscando informações sobre produtos e serviços; essa nova conversa deve sempre iniciar-se no ponto que parou no último contato com o cliente, independente se o cliente falou com a empresa hoje de manhã, ontem ou há um mês.

O convívio com o cliente é a única forma de conhecê-lo melhor. Nesse relacionamento aprende-se com ele e direciona os produtos e serviços de maneira adequada. Relações iniciadas pelo cliente geram maior potencial do que as interações que a empresa faz. Quando o cliente liga para um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) buscando informações sobre determinado produto da empresa, essa é uma grande oportunidade para estreitar o relacionamento e conhecê-lo melhor. As dúvidas respondidas devem ser armazenadas nos bancos de dados da empresa para consultas futuras. Já quando a empresa inicia a interação alguns cuidados devem ser tomados. Regra 1 – Usar o canal preferido do cliente. Regra 2 – pedir permissão ao cliente para utilizar esse canal. Se não forem utilizadas adequadamente e com a autorização podem gerar irritação e fechar o canal de interação.

A empresa precisa adequar e adaptar o produto, o atendimento, a mensagem e o diálogo às necessidades explícitas pelos clientes. Isso pode significar “personalização em massa”. Ser uma empresa one to one significa tratar clientes diferentes de forma diferente, ou seja, individual. A empresa só consegue personalizar se ela conhece as necessidades e preferências dos clientes. Clientes que acessam web sites das empresas podem navegar por páginas personalizadas de acordo com o perfil e necessidade do cliente. O conteúdo disponibilizado com informações sobre produtos e serviços são adequados ao gosto do cliente.

Entretanto a personalização deve considerar todo o tipo de canal que o cliente utiliza para falar com a empresa e não apenas os mais convenientes e fáceis de implantar. Outro ponto que voltamos a ressaltar: para programas de personalização do atendimento, a empresa precisa se conscientizar da necessidade de desenvolver processo no back office (escritório) eficiente, para que consiga entregar produtos que o cliente deseja.

Esses quatro passos – identificar, diferenciar, interagir e personalizar – podem ser usados como ferramentas de implementação de um programa de marketing de relacionamento. Ser uma empresa one to one significa ver todo o negócio da empresa sob a perspectiva do cliente.

7.2 INVESTIR NO PÓS VENDA

7.2.1 Envolvimento

Envolver os clientes pelos diferenciais que oferece, criar uma percepção de produto e marca que cativa o consumidor de uma maneira emocional, vencer a disputa racional por um lugar em sua lista de compras. Pela descrição das construtoras, é fácil perceber que muitas investem na construção de uma marca forte. Essa estratégia fica facilitada quando se está associado a uma personalidade pública (ator, cantora, famosos), pois os investimentos na imagem corporativa do respinga em seus clientes.

O grau de envolvimento do consumidor em relação ao processo de decisão de compra varia em função de inúmeros e complexos fatores, tais como: preço do produto, interesse do consumidor pela categoria do produto, grau de risco percebido na aquisição do produto, momento/situação em que o produto será comprado/usado, repercussão social gerada pela aquisição e uso do produto, entre outros.

Uma importante contribuição relativa ao estudo do alto e baixo envolvimento no processo de compra de um produto foi apresentada por Krugmann (1984). Para ele, as compras em condições de baixo envolvimento são, normalmente, aquelas que ocorrem com um mínimo de esforço e comparação, e por isso, o indivíduo, nessas circunstâncias, primeiro compra o produto para depois desenvolver uma atitude em relação ao mesmo. Isso acontece porque a compra desses produtos não apresenta percepção de riscos, isto é, não contém fatores que exigem maior reflexão antes da compra (alto preço, interesse, posicionamento social, situação de marca, entre outros), tal qual ocorre com produtos comprados em situação de alto

envolvimento. A Figura 1 a seguir mostra os diferentes processos de adoção de produtos sob alto e baixo envolvimento.

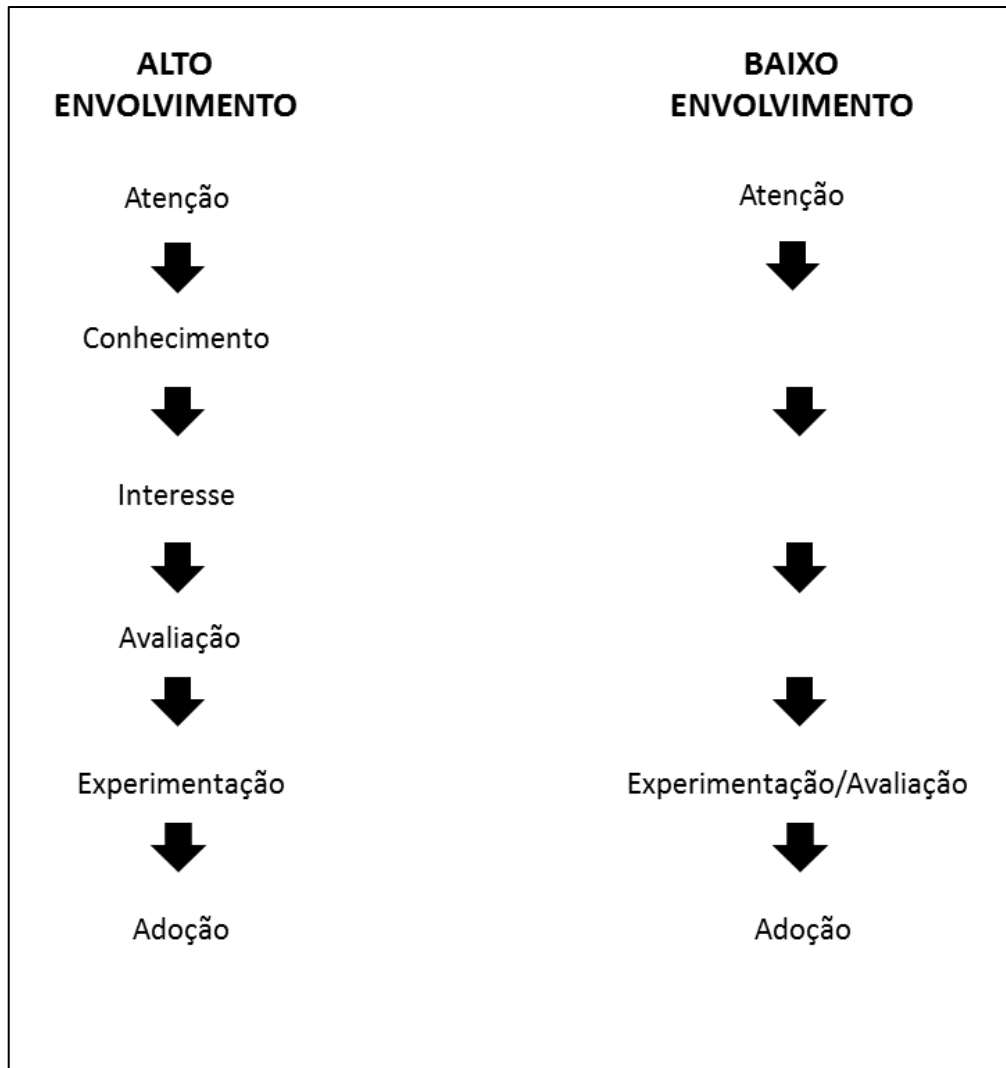


Figura 12: O processo de adoção sob alto e baixo envolvimento. Fonte: ROBERTSON, et all. *Consumer Behavior*. USA: Scot Foresmann, 1984.

Em casos de alto envolvimento do consumidor, como é o caso dos produtos de consumo durável e bens de capital, é importante privilegiar o meio de comunicação que consiga disponibilizar altas quantidades de informações sobre o produto ou serviço, concedendo ao consumidor a avaliação das informações mais adequadas sobre o produto ou serviço que está sendo investigado para a compra. Soma-se à necessidade de disponibilizar informações, o oferecimento de garantias

dos fabricantes aos produtos que são adquiridos pelo consumidor, e ainda serviços agregados e pós-venda.

Os consumidores em situações de baixo envolvimento não sentem-se dispostos em buscar e absorver grande quantidade de informações, e por isso, é importante estabelecer esforços de marketing que viabilizem a inserção de mensagens mais compactas ao consumidor. Além disso, cresce muito a importância das estratégias de distribuição, uma vez que se o produto não estiver fisicamente presente no ponto de venda, haverá uma substituição imediata por outro produto que, no exato momento, estiver ao alcance do consumidor.

7.2.2 Pós Venda

Sabendo que nenhuma obra está imune a irregularidades, as construtoras investem cada vez mais no setor de pós-obras. E o objetivo é um só: fortalecer a relação com o cliente. Por este motivo as incorporadoras não abrem mão de prestar o maior auxílio possível depois que a construção é concluída. O serviço de pós-obras é fundamental para cativar e fidelizar o cliente. Por isso tornou-se comum ter um departamento exclusivo para cuidar do pós-obras. Até construtoras pequenas têm investido nisso.

A Tecnisa é um exemplo a ser seguido nesta área, pois mantém pontos de contato com os clientes entre a compra e a entrega do apartamento. O projeto envolve desde a prestação de informações de serviços, por meio de e-mails e mensagens SMS, até o envio de presentes simbolizando cada momento do processo de construção.

A Tecnisa é um case de sucesso para ser usado como benchmark, conforme ressalta Spendolini (1993, p. 10), o benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Ao fechar o contrato, a Tecnisa envia um champanhe para o cliente e comemora com ele a grande conquista. Alguns dias depois, é encaminhada uma pasta para colocar os documentos relacionados à transação. Como símbolo do início da construção, o cliente recebe um par de luvas e um capacete para visitar as obras, e no final, ele recebe as chaves numa caixa decorada. A empresa também criou uma personagem de relacionamento, chamada Patrícia Guimarães. É ela quem aparece nos contatos com os clientes, assinando as cartas e os e-mails e enviando os presentes.

Para sua diretoria o conceito a ser empregado não é o de gestão de vendas. A empresa tem que trabalhar relacionamento e marca. As ações desde o início da compra até a entrega colocam a Tecnisa em destaque entre nichos diversificados de consumo. Toda essa preocupação rende resultados para a empresa. Hoje, 22% das vendas ocorrem por indicação de clientes, muitas vezes daqueles que ainda não estão nem morando em seus apartamentos. Segundo Kotler e Armstrong (1993) para conquistar e manter clientes é necessário muito mais do que orientar os vendedores a efetuar um grande volume de vendas.

Os serviços de assessoria técnico imobiliária deverão ser oferecidos ao cliente que compre empreendimentos imobiliários, sendo prestados antes, durante e no pós venda da unidade imobiliária, e compreendem:

- a) Na fase anterior à assinatura dos instrumentos jurídicos de aquisição do imóvel ou direitos à eles relativos: análise preliminar da compatibilidade da situação econômico financeira do cliente ao negócio imobiliário por ele pretendido, orientando o cliente quanto aos dados e documentação necessários à aprovação de crédito e forma de pagamento mais conveniente à sua capacidade econômica. Encaminhamento das reivindicações do cliente proponente ao incorporador ou loteador.
- b) No ato do fechamento do negócio imobiliário: esclarecimento de cláusulas contratuais ao cliente adquirente: elaboração e aprovação, junto ao incorporador ou loteador, de cláusulas negociáveis dos instrumentos jurídicos, tal como o compromisso de compra e venda, de forma a adequar as condições do negócio às necessidades do adquirente. Acompanhamento do proponente comprador, por advogado especializado na área imobiliária ou

Gestor Imobiliário de nível superior, quando do fechamento do negócio no estande de vendas ou em outro local designado para a assinatura dos instrumentos jurídicos do negócio imobiliário a ser concluído.

- c) Pós-vendas através de uma Central de Atendimento por equipe especializada: a Central ficará à disposição dos clientes compradores disponibilizando os serviços de assessoria técnico imobiliária, para atendimento de reclamações e dúvidas de qualquer natureza referentes ao negócio imobiliário que foi concluído. O cliente deverá ter acesso ao atendimento através do site da empresa, e-mail ou dos números de telefones disponibilizados pela Imobiliária e/ou Incorporadora. Após o contato inicial do cliente, será aberto um processo de atendimento em que, sempre um profissional especializado na questão abordada pelo cliente apura os fatos relatados e presta a devida orientação ao mesmo.

A melhor forma de gerar bons resultados é estar sempre atento às mudanças, inovar nos métodos e fazer uma auto avaliação do rendimento da empresa. Avaliar a empresa é importante, avaliar o produto é um meio de inovar sempre, mas avaliar o empenho e comportamento dos colaboradores é uma questão de sobrevivência.

Apesar do pós-venda ser a última etapa do processo negocial, é a que exige do Gestor Imobiliário a defesa de seu patrimônio. Constitui-se, não apenas, em cumprimentar as partes pela realização do negócio, mas sim em uma continuidade do atendimento ao cliente, em caráter permanente, para que não se esqueça do profissional que o atendeu tão bem.

A maioria das empresas do ramo imobiliário incorre em erro ao minimizar a importância do pós-venda, etapa tão importante quanto o atendimento e a análise, o diagnóstico do cliente, a demonstração (visita) e motivação, o fechamento do negócio e a venda da satisfação porque depois do fechamento o cliente está, na maioria das vezes, inseguro da decisão de compra que tomou. O pós-venda, efetivamente, faz a diferença entre a empresa que despreza seu cliente após a assinatura do ato jurídico e aquela que valoriza e assiste o seu cliente até a entrega das chaves do imóvel adquirido. O *feedback*, oriundo dessa atitude, é

altamente positivo, e deixa claro a importância do pós-venda para o universo do mercado imobiliário.

8 CONCLUSÃO

Através deste estudo pode-se comprovar que a prática do marketing de relacionamento permite que as empresas enxerguem os clientes de uma nova maneira, como elemento primordial para a sua existência. O foco voltado no cliente amplia o relacionamento da empresa com os mesmos, dessa forma, possibilitando uma interação, onde é possível receber um feedback dos clientes e aprimorar o seu atendimento. Com a obtenção de informações do cliente, podem-se conhecer melhor as suas preferências, facilitando a oferta de produtos ou serviços, proporcionando ao mesmo satisfação e tornando inconveniente para o cliente mudar para a concorrência, uma vez que o concorrente não detêm todas as informações sobre o mesmo.

Sendo assim, torna-se fundamental a implantação do CRM, de acordo com RIZZO (1990, p. 78) o CRM é uma estratégia de negócios voltada para otimizar a satisfação dos clientes, e possibilita a armazenagem das informações relevantes sobre os clientes e disponibiliza para todos os setores da empresa, permitindo que os colaboradores dos demais setores conheçam melhor o cliente, assim, evitando que as informações dos mesmos fiquem restritas ao vendedor.

O marketing de relacionamento aliado à prática do CRM é de extrema importância para a fidelização do cliente, uma vez que existe uma relação benéfica tanto para o cliente quanto para a empresa.

A partir do estudo de caso realizado na Paysage Empreendimentos chega-se a seguinte conclusão: a empresa já realiza um marketing de relacionamento, porém de forma muito tímida e de cunho extremamente institucional. Devido ao seu posicionamento com afinidade à qualidade de vida e bem estar, a maioria de seus públicos é encontrado nas redes sociais e eventos esportivos.

Duas sugestões foram feitas a empresa, que já seguem o posicionamento por ela adotado: investir no relacionamento em redes sociais e potencializar seu pós venda.

Por assim dizer, conclui-se que o marketing de relacionamento na área de construtoras e incorporadoras é tido como vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Hoje se fala muito em vantagem competitiva sustentável que é definida por Barney (apud Hoffman, 2000):

Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementado simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir os benefícios dessas estratégias. (HOFFMAN, 2000, pág. 102)

O processo de construir certos relacionamentos de longo prazo é difícil de ser reproduzido, pois os recursos de lealdade, confiança e reputação não podem ser comprados no mercado. Portanto, conforme pontuado por Morgan e Hunt Hoffman, os relacionamentos estabelecidos com o objetivo de adquirir recursos organizacionais, relacionais ou informacionais geralmente transformam-se em fontes de vantagem competitiva sustentável, conforme Kotler (1998) afirma sobre relacionamento ser necessário e indispensável para a empresa conhecer seus clientes, assim, desta forma conseguirá suprir suas expectativas e aumentar significativamente a chance de fidelização.

9 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. De. **Benchmarking: ser o melhor entre os melhores.** In: Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMP, Roberto C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Prática de administração de empresas.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KANTER, Rosabeth. **Os dez pecados capitais da primeira geração.** HSM Management. São Paulo, ano 5, n. 27. p 62-66. Jul/Ago 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

KRUGMANN, H. E. **Low involvement theory in the light of new brain research.** In: ROBERTSON, et all. Consumer Behavior. USA: Scott Foresmann and Company, 1984.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MENIN, Rubens. **O Mercado de Capitais e as Construtoras.** Disponível em: <<http://blogrubensmenin.com.br/o-mercado-de-capitais-e-as-construtoras>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2015.

OLIVEIRA, Ângela M.; PEREIRA, Edmeire C. **Marketing de Relacionamento para a gestão de unidades de informação.** Disponível em <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/89/1556>>. João Pessoa, 2003. Acesso em 12 de março de 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1**. 1.ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

_____; **Empresa 1: instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Tom. **Centro de excelência sim, departamento não: 50 maneiras de transformar seu departamento em um centro de inovação e excelência**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri: Manole, 2005.

RIZZO, Marcus Vinicius Althoff. **Franchising: uma estratégia de Marketing e Distribuição**. São Paulo: Saraiva, 1990.

SILVA, Edna L., MENEZES, Esteia M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Ed. Ver. atual. Florianópolis: 3a Ed. 2001.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

STONE, Bob. **Marketing Direto**. São Paulo: Nobel, 1992.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.