

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JEANE JULIANO MOURA

CONSULTORIA EMPRESARIAL

**Uma proposta de melhorias para a área de vendas da
Side Walk**

Florianópolis
2004

JEANE JULIANO MOURA

CONSULTORIA EMPRESARIAL

**Uma proposta de melhorias para a área de vendas da
Side Walk**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: **Valter Saurin**

Florianópolis
2004

JEANE JULIANO MOURA

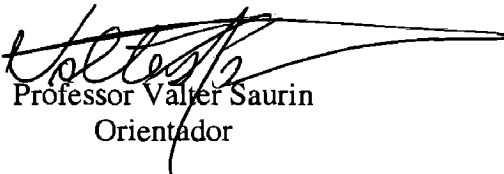
CONSULTORIA EMPRESARIAL

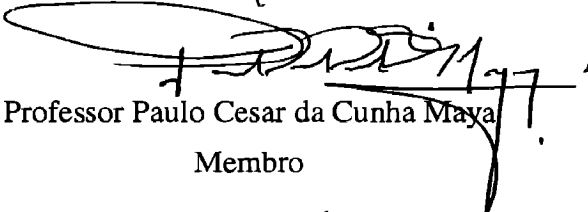
**Uma proposta de melhoria para a área de vendas da
Side Walk**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 29 de janeiro de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Professor Váler Saurin
Orientador


Professor Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro


Professora Edinice Mei Silva
Membro

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que contribuíram para sua realização, e em especial aos meus pais, pois estes foram os responsáveis pela força que encontrei para a conclusão do curso.

Agradeço à Deus, por todos os dons que me confiou e à igreja Adventista cuja filosofia norteia a minha vida.

Agradeço aos meus pais, Miriam J. Moura e Antônio Moura, por todo carinho, estrutura psicológica e financeira que me permitiu aventurar pela vida e trabalhar em lugares que me possibilitaram adquirir toda experiência que pude aplicar neste trabalho.

Ao meu irmão, Luciano Moura, por me ensinar, da sua maneira, como o *backup* é importante.

A Eduardo K. Kleinübing, por toda sua paciência, companhia e carinho especial e à Loja Side Walk pela oportunidade.

Ao meu orientador, Valter Saurin, por todo o tempo dispensado a mim para a realização deste trabalho e por todos os ensinamentos transmitidos.

Aos professores da UFSC que colaboraram com a minha formação.

A todos os meus amigos, que são o que há de mais valioso na minha vida.

Enfim, agradeço a todos que de uma maneira ou outra me ajudaram na realização deste trabalho.

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer uma centena de combates.

SUN TZU

Marketing é meramente uma forma civilizada de guerra, em que a maioria das batalhas é vencida com palavras, idéias e pensamento disciplinado.

ALBERT W. EMERY

RESUMO

MOURA, Jeane J. **Consultoria Empresarial**: uma proposta de melhoria para a área de vendas da Side Walk. 2004. (116f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Ações de *marketing* voltadas ao cliente consistem em uma das armas utilizadas atualmente no mercado, as quais, para a sua aplicação, faz-se necessária a utilização de algumas ferramentas de *marketing*. O objetivo deste estudo vem ao encontro desta afirmação e busca avaliar, através da consultoria externa, a eficácia da área de vendas da empresa Side Walk, com vistas a torná-la uma ferramenta de apoio às ações de *marketing* e relacionamento com os clientes. Para o desenvolvimento adequado deste estudo, um padrão metodológico foi seguido, o qual apresentou-se sob a forma de estudo de caso. Ainda dentro da metodologia utilizada, trabalhou-se com a pesquisa exploratória, visando assim a ter uma visão geral do problema estudado e juntamente com ela foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, com o intuito de avaliar a qualidade do sistema para o desenvolvimento e aplicação das ações pretendidas de *marketing* de relacionamento pela empresa junto a seus clientes. Por fim, o último padrão metodológico seguido foi a utilização de pesquisa bibliográfica, indispensável para a elaboração de um trabalho científico, o qual se caracteriza por uma pesquisa com base em material já elaborado, tais como livros, artigos e também a Internet. Assim, baseando-se na metodologia científica escolhida, o desenvolvimento deste estudo buscou aperfeiçoar os processos internos, preparando-o para atender o cliente externo e conhecer o sistema de banco de dados da empresa, identificando suas vantagens e desvantagens e, a partir de então, caso haja necessidade, propor melhorias ao sistema e aos processos, com o intuito de contribuir para o melhor desempenho das ações de *marketing* de relacionamento pretendidas pela empresa Side Walk.

Palavras-chave: consultoria, *marketing* e relacionamento.

Nota: 105 páginas

ABSTRACT

Nowadays customer's marketing action consists one of the tools used by the market. In order to apply it, it is necessary to plan some marketing strategies. The objective of this study confirms it because this research aims to evaluate the clients' through the external consulting, the effectiveness of the Side Walk company sales sector. A source tool was applied aiming the marketing actions and relationship with the clients. In this way, to develop it appropriately a standard methodology must be followed. It was judged that, therefore, in this study the exploratory research was considered the most appropriate one, once this kind of research consists of a general view of the studied problem. It was also used a qualitative research with the perspective of evaluating the quality system to develop and apply the intended relationship marketing actions, by the company, to its clients. Finally, the last methodology pattern used was the bibliographical research, which is essential to a scientific study. In this way, it was collected books, articles and internet too. Thus, according to the scientific methodology chosen, this study try improve the internal process, preparing to the external client and development aims to know the company's clients computing data base system identifying its advantages and disadvantages. Based on that, it is aimed to propose improvements to the system and the process as well as to contribute by the relationship marketing actions at Side Walk Company.

Key-words: consulting, marketing and relationship

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interface de acesso aos usuários	70
Figura 2 – Interface do cadastro de usuários.....	71
Figura 3 – Interface de cadastro dos clientes	72
Figura 4 – Interface da funcionalidade <i>e-mail marketing</i> – redação da mensagem.....	73
Figura 5 - Interface da funcionalidade <i>e-mail marketing</i> – seleção de endereços	73
Figura 6 – Sugestão de inclusão – campo: sexo.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro branco de resultados	58
Tabela 2: Corrida motivacional de Peças por Atendimento (PA).....	59
Tabela 3: Resultados, em valor e número, de peças dos meses de maio e dezembro de 2002	63
Tabela 4: Resultados, em valor e número, de peças esperados para os meses de maio e dezembro de 2003	63
Tabela 5: Resultados, em valor e número, de peças dos meses de maio e dezembro de 2003	64
Tabela 6: Análise de desempenho.....	65
Tabela 7: Controle de atendimentos sem venda.....	66
Tabela 8: Comparativo de faturamento.....	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	2
1.2	OBJETIVOS	2
	1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	2
	1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.3	JUSTIFICATIVA	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1	CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	4
	2.1.1 <i>O que é consultoria?</i>	5
	2.1.2 <i>O Papel do Consultor</i>	8
	2.1.3 <i>Os Objetivos da Consultoria</i>	10
2.2	MARKETING	13
	2.2.1 <i>Marketing de varejo</i>	17
	2.2.2 <i>Marketing Interno</i>	20
	2.2.3 <i>Marketing de Relacionamento</i>	23
2.3	CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	29
2.4	MARKETING POR BANCO DE DADOS.....	30
3	METODOLOGIA	36
3.1	FASES DO TRABALHO	36
3.2	PROPÓSITOS DO PROJETO E METODOLOGIA.....	37
3.3	LIMITAÇÕES	39
4	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	40
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	40
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA FRANQUIA SIDE WALK.....	41
	4.2.1 <i>Produtos e serviços</i>	43
	4.2.2 <i>Os clientes</i>	44
	4.2.3 <i>A concorrência</i>	45

4.3	AMBIENTE INTERNO	46
4.3.1	<i>Diretrizes da empresa</i>	47
4.3.2	<i>Gerenciamento</i>	49
4.3.3	<i>Reengenharia</i>	51
4.3.4	<i>Empowerment</i>	51
4.3.5	<i>Processo de melhoria contínua</i>	62
4.4	O MARKETING NO AMBITO DA COMUNICAÇÃO ATUAL.....	67
4.4.1	<i>Direcionado ao público em geral</i>	68
4.4.2	<i>Direcionamento específico</i>	68
4.5	DESCRIÇÃO DO ATUAL SISTEMA DE BASE DE DADOS SIDE WALK	69
4.5.1	<i>Características do sistema</i>	70
4.5.2	<i>Proposta de melhoria ao sistema de base de dados</i>	74
4.6	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA SUGERIDAS	78
4.6.1	<i>Direcionadas ao público geral</i>	79
4.6.2	<i>Direcionadas ao público específico</i>	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICES.....	92

1 INTRODUÇÃO

A onda de modernização no ambiente econômico mundial, e no brasileiro em particular tem, aparentemente, criado diversos problemas gerenciais para as empresas em geral, independente de seu porte ou área de atuação.

O grande acesso que as pessoas tem atualmente à tecnologia e à informação tem causado mudanças cada vez mais rápidas no mercado. Estas constantes mutações do mercado exigem das empresas uma avaliação contínua das suas ações para que possam acompanhar tais mudanças de comportamento e continuarem crescendo.

Segundo McKenna (1999, p. 123) as empresas tem procurado mudar sua abordagem para se adaptarem a essas mudanças, voltando-se mais para o cliente. Há muito tempo, no comércio varejista, havia empresas direcionadas apenas para os números resultantes das vendas, hoje, o foco está em adaptar os seus produtos e procedimentos para atender às exigências destes.

Os clientes estão cada vez mais sofisticados e exigem não apenas produtos de qualidade, mas também um atendimento ao consumidor além das expectativas.

Assim, as empresas procuram criar relacionamentos mais duradouros com seus clientes, procurando mantê-los mais fiéis através da especialização da força de venda e de programas de fidelidade, aumentando desta maneira seu lucro.

Foi assim que a franquia da loja Side Walk - Florianópolis, empresa varejista que atua no mercado de roupas, sapatos e acessórios, procurou verificar sua eficiência na área de vendas.

1.1 Descrição da situação problema

Este trabalho busca então responder a seguinte pergunta: quais estratégias podem ser utilizadas para aumentar a eficiência da área de vendas da Side Walk, buscando assim satisfazer seus clientes, internos e externos?

1.2 Objetivos

A seguir, serão abordados os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 *Objetivo Geral*

O objetivo geral do presente trabalho consiste em propor e implementar ações de marketing interno para a empresa Side Walk visando dinamizar a área de vendas.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- a) diagnosticar o *marketing* interno da empresa;
- b) analisar a área de vendas da Side Walk;
- c) descrever e analisar o sistema de base de dados;
- d) elaborar e implementar ações de *marketing*;

1.3 Justificação do estudo e viabilidade

O mercado varejista cresceu muito nos últimos anos, assim como o número de concorrentes, o que fez com que as empresas precisassem manter um aperfeiçoamento constante para acompanhar este crescimento.

Para isso, a Consultoria Empresarial é considerada um dos meios de a organização rever seus processos e adequá-los ao momento atual.

Os objetivos da consultoria podem ser identificados neste trabalho, que tem como intuito aperfeiçoar as técnicas de vendas, as estratégias de *marketing*, inclusive o *marketing* de relacionamento, a fim de possibilitar que a empresa aqui estudada alcance o faturamento esperado.

Para a estagiária, o presente trabalho foi de grande crescimento, uma vez possui grande interesse pelo assunto, como também experiências profissionais anteriores que facilitarão a detecção de prováveis problemas e a implementação destas estratégias propostas, além de acreditar na sua aplicabilidade.

Este estudo foi organizado com base em teorias de consultoria e *marketing* e tornou-se viável porque o acesso às informações e aos materiais necessários foi providenciado pela empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente o trabalho, que visa propor melhorias para a área de vendas da Side Walk, foi primordial definir o conceito de consultoria organizacional, a sua importância e quais os objetivos esperados.

Para atender a esses objetivos, fez-se necessária a busca de alguns conceitos de administração no que se refere às teorias sobre marketing, marketing de varejo e marketing de relacionamento para clientes internos e externos, finalizando com a fundamentação teórica dos conceitos de CRM (Customer Relationship Management) e marketing por banco de dados.

2.1 Consultoria Organizacional

As mais diversas opções podem ser formuladas ou adaptadas por dirigentes, quando defrontados com a dinamicidade cada vez maior do ambiente e a decorrente necessidade de mudar as organizações, a despeito das forças que atuam em sentido contrário.

No entanto, parece que o caminho escolhido com maior frequência tem sido a contratação de consultores profissionais, em função da expectativa de que eles introduzam na organização a massa crítica que garanta uma transição segura para nova e conveniente configuração organizacional.

Não importa o tipo de negócio ou o porte da empresa, um dia ela terá que repensar seu modelo de gestão. Trata-se de uma providência forçosa, seja por questões de crescimento, seja para acompanhar as tendências tecnológicas que se renovam sem parar. Neste momento de tomada de decisão, a ajuda externa pode ser a chave para o sucesso. (INFORMÁTICA EXAME, 1996, p.23)

Nesta parte do trabalho, a consultoria, enquanto atividade de pessoas ou grupos externos à organização cliente (consultoria externa), é conceituada e definida como atividade organizacional. Cabe ressaltar que a diferença fundamental entre consultoria interna e consultoria externa é a existência de vínculo funcional dos consultores com a organização cliente, característica do primeiro tipo.

Segundo Kubr (1980, p. 125), a consultoria interna é mais utilizada em grandes organizações, para problemas que exijam conhecimento profundo das relações internas extremamente complexas, bem como dos procedimentos e fatores políticos que as permeiam.

Como este trabalho focaliza uma pequena empresa, os conceitos, definições e considerações aqui expressas, referem-se à consultoria externa, embora possam existir inúmeros pontos de interface entre as duas abordagens.

De acordo com Oliveira (1996, p.38), apenas o consultor externo é capaz de exercitar a consultoria dentro daquilo que o autor considera a plenitude do conceito.

Isto se dá, argumenta o autor, porque dificilmente um consultor interno não se envolverá, em algum grau, no dia-a-dia da organização, gerando uma dualidade entre o desempenho de suas funções como consultor e como profissional a empresa cliente (OLIVEIRA, 1996).

2.1.1 O que é consultoria?

Embora atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados.

Barcus III e Wilkinson (1986, P. 54) relatam que um comitê de consultores organizacionais, formado pela *Arizona Society of Certified Public Accountants* concluiu que o termo não pode ser definido. Tal dificuldade é mencionada por Turner (1982, p.134) quando afirma que consultoria "compreende uma ampla gama de atividades e pode ocorrer que cada empresa as defina de maneira bastante diferente".

A despeito disto, diversos autores buscaram elucidar a questão, enfatizando diferentes características da atividade consultiva, e dos consultores, como a sua qualificação e a sua independência. A seguir, algumas definições do termo.

Kubr (1986, p. 82) prefere alertar, antes de tudo, para o que a consultoria não é. O autor afirma que a consultoria não é uma solução miraculosa para problema algum, principalmente para aqueles que ninguém ainda conseguiu resolver. Ela não é útil onde grassa a passividade gerencial ou funcional.

Enfim, a consultoria não pode ser considerada um sucedâneo para a ação gerencial.

Mais específicos, Greinner e Metzger (1983, p.3) afirmaram, anteriormente, que não se pode caracterizar como consultoria a execução de serviços técnicos, como por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos. Também fica descaracterizada a consultoria quando existe envolvimento contínuo com as funções de administração ou tarefas de rotina. "Um consultor organizacional não é um engenheiro, um executivo ou uma secretária" (Greinner e Metzger 1983, p.4).

Para os mesmos autores, consultoria organizacional "é um serviço profissional de ajuda (...) com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implementação das mesmas". (Greinner e Metzger 1983, p.6). Os serviços podem consistir no atendimento de diversas necessidades organizacionais, como

por exemplo, nas áreas de organização, treinamento, recrutamento, seleção, planejamento estratégico, entre outras.

Schein (1990, p. 87) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. Em essência, os consultores de administração, segundo Lara (1993, p.77). “ajudam a efetuar mudanças importantes em setores organizacionais públicos e privados, por meio da sólida aplicação de capacidades de conteúdo e de processo”.

Neste ponto, parece conveniente estabelecer uma diferença entre os conceitos de consultoria e assessoria, comumente utilizados de maneira inapropriada.

Entre as características mais comuns atribuídas à consultoria por diversos autores, é constante a afirmação que a consultoria é temporária e envolve uma tarefa ou um projeto específico e mensurável. Já a assessoria refere-se a uma atividade sistemática, realizada com intuito de ajudar a organização, ou um setor específico, em assuntos gerais ou não (OLIVEIRA, 1996). Para Bennis (1976, p. 19), a atividade de assessoria consiste em prover uma fonte de inteligência dentro do sistema-cliente para que a inteligência apropriada esteja disponível quando for necessário.

Lara (1993, p.81) finaliza então, identificando os cinco elementos que mais freqüentemente são associados ao conceito de consultoria nas diversas definições constantes na literatura. São eles:

a) Consultoria é um serviço de orientação independente, o que implica imparcialidade em relação à organização e seus componentes;

b) Consultoria é um serviço de aconselhamento, não estando incluídas em suas atribuições atividades executivas;

- c) Consultoria é desempenhada por pessoas qualificadas;
- d) Consultoria organizacional proporciona análise e identificação de problemas e recomenda soluções;
- e) Consultoria organizacional, eventualmente, ajuda na implementação de soluções, ressaltando o caráter temporário da ajuda.

2.1.2 *O Papel do Consultor*

Parece consenso entre os mais diversos autores, que o principal papel do consultor é introduzir mudanças na organização cliente, ou pelo menos criar condições necessárias para que isto ocorra. Assim, o consultor é, necessariamente, um "agente de mudança", embora seja possível encontrar quem encare o papel do consultor quase como um mero parecerista, embora está não pareça ser a posição predominante entre os autores consultados para este trabalho.

Lima (1982, IV), por exemplo, define a atividade do consultor da seguinte forma:

O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao seu consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso, pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração, quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas. (LIMA, 1982, IV)

A função do gerente de mudança é relativamente recente em relação a outras funções organizacionais, afirma Bennis (1972, p. 65). Conseqüentemente ela é mutável, multiforme, difícil de compreender e praticamente impossível de generalizar.

Ainda assim, para o autor vale a pena aventurar-se em definir algumas características intelectuais e de habilidades pessoais que configuram a competência necessária ao desempenho eficiente da função de agente de mudança. O autor ainda ressalva que não teria grande esperança de encontrar muitos elementos dotados das qualidades que descreve, mas que ficaria satisfeito se a descrição do cargo pudesse ser usada como alvo ideal.

Os agentes-mudança que eu imagino são profissionais, homens que na maioria dos casos foram treinados e que têm pós-graduação em ciências do comportamento. Muitos ocupam cargos em universidades, outros são assessores de expediente integral, mas que devem sua própria formação profissional a uma das disciplinas das ciências do comportamento. (BENNIS, 1976, p.106)

No que diz respeito às ciências do comportamento é fundamental que o consultor tenha conhecimento de suas teorias e métodos de mudança organizacional, o conhecimento de fontes de ajuda e a orientação para as funções éticas e avaliativas do papel de agente de mudança.

O autor complementa a descrição citando habilidades pessoais, tais como as operacionais e as de relacionamento de ouvir, observar, identificar e relatar; habilidades para estabelecer relações baseadas na confiança; um elevado grau de flexibilidade na esfera comportamental; capacidade de reconhecer suas próprias motivações e capacidade de agir corretamente com os valores que estará tentando superpor ao sistema de valores do sistema-cliente.

Um enfoque que se aproxima bastante da abordagem psicológica (KUCZMARSKI apud QUINTELLA, 1994, p. 33) indica que as funções inerentes ao papel do consultor são:

- a) Ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir objetivos;
- b) Conseguir que as pessoas façam as coisas acontecerem;
- c) Dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas;
- d) Criar as condições para que ocorram mudanças;

e) Auxiliar as pessoas a se ajudarem.

Em abordagem semelhante, Kubr (1986, p. 87) apresenta uma relação de tarefas que cliente e consultor objetivam realizar ao celebrar um contrato:

- a) Realizar diagnóstico organizacional;
- b) Realizar pesquisas e estudos especiais;
- c) Elaborar soluções para problemas específicos;
- d) Prestar assistência na implementação;
- e) Prestar aconselhamento.

2.1.3 *Os Objetivos da Consultoria*

Aparentemente, grande parte dos problemas de efetividade da consultoria organizacional pode ser creditada a visões díspares, do cliente e do consultor, a respeito do processo.

Encontram-se na literatura, indícios de que a discordância é proveniente de não homogeneidade dos objetivos, no início das atividades.

Visando proporcionar solução para grande parte deste problema de relacionamento, Turner (1982, p. 87) propõe uma hierarquia de oito objetivos específicos para a atividade de consultoria, indicando as características de cada um deles.

Abaixo, cada um dos objetivos explicados resumidamente:

a) **Obter e sistematizar informações para o cliente** - um dos principais motivos da contratação de serviços de consultoria. Este objetivo pode supor a realização de pesquisas de

opinião, levantamentos de custos, estudos de viabilidade, pesquisas de mercado ou análise da estrutura competitiva de um setor de atividade.

b) **Resolver problemas específicos do cliente** - Turner (1982, p. 88) afirma que, com frequência, os clientes encarregam os consultores de resolver problemas específicos e difíceis como, fabricar ou comprar uma peça, comprar ou vender um negócio, mudar a estratégia comercial, definir como estruturar a organização para adaptar-se melhor as mudanças, definir que política financeira seguir, etc. A primeira tarefa do consultor é explorar o contexto do problema estruturando uma proposta centrada nas preocupações do cliente, porém explorando ao mesmo tempo outros fatores conexos.

c) **Realizar um diagnóstico cujo resultado remete à fase de redefinição de problemas** - para Turner (1982, p. 88), uma grande parte da utilidade do consultor reside em sua experiência como diagnosticador. Este diagnóstico pode causar problemas entre o consultor e o cliente já que o resultado pode revelar problemas ocasionados por decisões equivocadas. Neste caso, cabe ao consultor levantar os motivos das decisões inadequadas e dos erros de avaliação assessorado por pessoas de dentro da organização que se comprometerão com o processo e facilitarão a implementação das medidas corretivas.

d) **Recomendar soluções baseadas no diagnóstico** - o trabalho de diagnóstico pode terminar com um relatório bem elaborado e detalhado, ou uma apresentação verbal, em que o consultor resume a situação encontrada e as providências que julga adequadas, relacionando convincentemente as recomendações com o diagnóstico em que se apoiam. Para muitos, o objetivo do trabalho é atingido quando o consultor apresenta um plano de ação lógico e coerente que determine as etapas para melhorar o problema especificado no diagnóstico. O consultor faz recomendações oportunas e é o cliente quem decide quando e como coloca-las em prática.

e) **Colaborar para a implementação das soluções** - o consultor, juntamente com o cliente, determinam que passos a empresa está preparada para dar e como iniciar as ações posteriores. O consultor trata continuamente de buscar apoio para a fase de colocar em prática, fazendo perguntas relacionadas com a ação, falando dos avanços realizados e incluindo no grupo de trabalho membros do sistema-chave.

f) **Contribuir para formar um consenso e um compromisso entre o pessoal da empresa em relação às soluções recomendadas** - a utilidade que pode ter qualquer trabalho de consultoria para uma empresa depende do grau em que seus membros se ponham de acordo sobre a natureza dos problemas, sobre as oportunidades que existem e sobre quais devem ser as ações corretivas apropriadas. De um modo geral, se o diagnóstico não for aceito, as recomendações não serão executadas e as informações úteis serão desconsideradas.

g) **Facilitar a aprendizagem do cliente, ensinar a ele e à sua organização como resolver problemas semelhantes que se apresentem no futuro** - Não se trata apenas de aumentar a capacidade do cliente para abordar os problemas imediatos, mas também tentar ajudá-lo para que aprenda métodos adequados para enfrentar desafios futuros.

h) **Promover a melhoria contínua da eficiência da organização** - colocar em prática o que se recomenda, não implica apenas utilizar novos conceitos e técnicas de gestão, mas também, mudar atitudes no que diz respeito às funções e prerrogativas da direção, incluindo mudar o enfoque referente aos objetivos da organização e alcançá-los. Com a expressão eficiência da organização se quer aqui expressar a sua capacidade para adaptar sua estratégia e seus métodos de operação às mudanças ambientais, e à sua capacidade para otimizar seus recursos humanos.

2.2 Marketing

O acirramento da concorrência em diversos setores da economia tem forçado as empresas a um esforço cada vez maior para comercializar seus produtos e serviços de maneira eficiente. Conseqüentemente, a exposição das pessoas ao Marketing se tornou intensa e ocorrido a quase todo momento, permitindo o convívio com diversas técnicas utilizadas, despertando a sua curiosidade.

Kotler (1998, p.27) propõe que “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 produtos de valor com outros”. Esta definição depois de muitos estudos até ser concluída parece ser simples, contudo, para que tenha base de sustentação apoia-se em alguns conceitos centrais, são eles:

Necessidades, desejos e demanda

Para melhor entender como funciona este ciclo que leva ao surgimento do marketing, é preciso conceituar estes três tópicos.

As necessidades são algo que todo ser humano tem, como as necessidades básicas de alimentação, abrigo, vestuário, entre outras. Já no caso dos desejos, pode-se dizer que são carências por satisfações específicas para atender as necessidades, pois no caso da necessidade de alimentação, um indivíduo poderia se alimentar de qualquer alimento, no entanto, este deseja alimentar-se de uma pizza, assim, transforma sua necessidade em um desejo. No que se refere à demanda, pode-se descrevê-la como o ato de compra por um número expressivo de pessoas de algo específico que se deseja adquirir.

Com isto, observa-se que o marketing não é o criador das necessidades das pessoas, estas necessidades já existem, o marketing apenas desperta e influencia os desejos, o que leva em muitos casos ao crescimento da demanda.

Produtos: bens, serviços e idéias

Há um entrelaçamento entre as necessidades e desejos de uma pessoa com os produtos, pois, é através da aquisição de determinado produto que são satisfeitas suas necessidades e desejos.

Um produto pode ser caracterizado de três formas: bem, serviço e idéia. Segundo Kotler, (1998, p.28), “A importância dos produtos físicos não está muito em possuí-los, mas na obtenção dos serviços que proporcionam. [...], os serviços são também fornecidos por outros veículos, como pessoas, locais, atividades, organizações e idéias”.

Com isto, percebe-se que ao vender um produto, deve-se estar atento aos benefícios, isto é, aos serviços que este poderá proporcionar a quem está comprando, e para melhor satisfazer a necessidade ou desejo do cliente, é fundamental identificar que objetivo quer ter com a aquisição, podendo assim indicar-lhe o melhor produto.

Valor, custo e satisfação

A aquisição de um produto como já foi visto, tem como objetivo a satisfação da necessidade ou desejo de uma pessoa. Porém, o mesmo produto pode ter valor diferente quando adquirido por pessoas diferentes, isto é, dependendo do grau de necessidade que cada pessoa tem em relação aquele produto, uns estarão dispostos a pagar mais e outros menos pelo

mesmo produto. Constata-se, portanto que, valor é a satisfação do conjunto de necessidades do consumidor ao menor custo possível de aquisição.

Troca e transações

Uma das formas de aquisição de um produto é através da troca, o ato de troca pode ser descrito com a obtenção de algo que se deseja adquirir, e para sua efetivação é oferecida à outra parte envolvida alguma outra coisa em contrapartida.

Segundo Kotler, (1998, p.29), cinco condições devem ser satisfeitas para que se possa realizar uma troca: “pelo menos duas partes envolvidas; cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra; cada parte tem capacidade de comunicação e entrega; [...] é livre para aceitar ou rejeitar a oferta; cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra”.

A troca tem por objetivo deixar as partes envolvidas satisfeitas, pois estas ao final do processo devem sentir-se melhores do que antes. Assim, quando o acordo entre as partes é atingido, costuma-se dizer que foi realizada uma transação. Conceituando transação, Kotler (1998, p.29) diz que “é uma troca de valor entre duas ou mais partes. [...] Uma transação envolve várias dimensões: pelo menos duas coisas de valor, condições de acordo, tempo e local de negociação”.

Relacionamentos e redes

Para que se possa formar uma rede é necessário que se forme anteriormente bons e fortes relacionamentos, na área de marketing. Relacionamento nada mais é que a construção de laços de confiança entre empresa, fornecedor, consumidor e outras partes que possam estar

envolvidas. Estes relacionamentos podem ser geradores de muitos benefícios, como econômicos, técnicos e sociais.

Partindo deste princípio é que serão formadas as redes, sendo estas com a união de todas as partes, como empresa, fornecedor e consumidor, tornam-se mais fortes perante os concorrentes e passarão a competir com outras redes. Portanto, a empresa que não formar sua rede estará propensa a não permanecer no mercado competitivo.

Mercados

Kotler (1998, p.31) apresenta o conceito da seguinte forma, “um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Participantes de marketing e consumidores potenciais

Para que sejam realizadas as trocas ou transações, é indispensável que haja um participante de marketing (empresa) e um consumidor potencial.

Denomina-se participante de marketing aquele que tem por objetivo buscar consumidores potenciais que estejam dispostos a realizar algum tipo de troca com valor agregado, ao passo que, o consumidor potencial será aquele que o praticante de marketing identificar a disposição de realizar tal troca. Contudo, se identificado que as duas partes apresentam interesse pela troca, não apenas o praticante de marketing (empresa) está praticando marketing, mas também o consumidor potencial o estará praticando.

Para que a satisfação dos clientes seja atingida, a compra de um produto, segundo a percepção deles, deve oferecer o maior valor. Valor que para muitos deles é a diferença entre

o valor total para o cliente (conjunto de benefícios que ele espera de um determinado produto ou serviço) e o custo total (conjunto de custos que ele espera ter).

Após identificados os conceitos centrais que dão base à estruturação do marketing, nada mais conclui-se além do simples fato de que são completamente interligados entre si.

2.2.1 *Marketing de varejo*

Como na definição para o conceito de marketing, o conceito de varejo apresenta também um processo de evolução até atingir o conceito adotado atualmente.

Segundo Spohn (1977 apud LAS CASAS, 2000, p.3), “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Já em outra colocação, Richert (1954 apud LAS CASAS, 2000) sugere que o varejo é “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Há também a definição proposta pela American Marketing Association, que descrita por Las Casas (2000, p.17) relata “[...] varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”.

Para KOTLER (1998) “varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviço diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. [...]é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.” (KOTLER, 1998, p.493).

Portanto, após observados os conceitos apresentados, percebe-se que independente de qual for a forma de conceituação, o pressuposto básico de varejo é que trata-se de comercialização a consumidores finais.

Apesar desta constante utilização do termo marketing pelas pessoas, muitas não sabem expressar corretamente sua definição. Marketing se tornou nos dias de hoje um conceito freqüentemente mal compreendido, associado simplesmente a vendas e propaganda. O que poucos sabem é que isto é apenas a parte mais visível de tudo o que ele abrange, é ponta de um imenso iceberg chamado Marketing. (KOTLER, 1998)

O professor Theodore Levitt deixa claro as diferenças entre os conceitos de venda e marketing:

A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo. (LEVITT apud KOTLER, 1998, p. 37)

Marketing, segundo Druker (apud KOTLER, 2000, p. 30) vai muito além de vender:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

Os varejistas, de acordo com Kotler (2000, p. 56), podem se posicionar, para oferecer seus serviços de quatro maneiras: auto-serviço, seleção, serviço limitado e serviço completo. A Side Walk oferece o serviço completo, ou seja, os vendedores estão sempre prontos para ajudarem em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar.

Os serviços oferecidos aos clientes devem ser analisados para facilitarem as suas compras. A empresa deve fazer propaganda de sua marca, fazer a decoração da loja e das vitrines, ter provadores, amplo horário de funcionamento, participar de desfiles de moda e efetuar trocas. A entrega também deve ser facilitada, como também os pacotes de presente e ajustes (serviços de alfaiates) serem gratuitos, bem como as devoluções devem ser aceitas.

O mix de serviços é uma das ferramentas fundamentais para diferenciar uma loja da outra.

No ambiente da loja também deve ser analisado o layout físico, a fim de facilitar a movimentação das pessoas no interior da loja. O ambiente deve ser planejado para atrair seus clientes, com músicas de fundo e fragrâncias agradáveis.

A promoção também gera tráfego e compras por meio de anúncios, liquidações, emissão de cupons de descontos e freqüentemente programas de recompensas aos compradores.

Kotler (2000, p. 58) afirma que os varejistas são acostumados a dizer que a localização é o ponto chave para o sucesso. As lojas podem estar localizadas em centros comerciais em geral, normalmente no centro da cidade, em shopping centers, em galerias ou um local dentro de uma loja maior. Para analisar o local mais vantajoso, deve ser analisado o tráfego de pessoas no local, pesquisas de hábitos de compras de consumidores e análise da localização das lojas dos seus concorrentes.

Assim, vemos que o papel do Marketing é mais do que simplesmente vender produtos. Hoje o cliente é o centro de tudo e identificar e satisfazer suas necessidades é vital. Não basta simplesmente colocar um produto a venda e esperar que os clientes comprem. Os clientes cresceram em exigência e mais do que levar um produto de qualidade, eles querem ser bem atendidos, querem suporte pós-venda e muito mais. Os clientes querem suas necessidades e desejos plenamente atendidos, e isso envolve uma série de fatores.

A organização exige um alto grau de trabalho em equipe e cooperação dentro da organização. Assim, antes de desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento para grupos de interesse externo, é preciso ter uma estratégia que sirva para construir as relações internas.

2.2.2 *Marketing Interno*

Os clientes internos são formados por todo o quadro de funcionários que compõem a empresa.

A organização em análise é uma loja, cujo diferencial deve ser a prestação de serviço, por isso, enfatiza-se as pessoas que fazem parte do atendimento da loja.

O vendedor é apenas uma das principais partes de qualquer transação de marketing e são eles que se ocupam dos clientes. Assim, quanto mais satisfeitos, mais chances de satisfazer seus clientes, mais insatisfeitos, grandes chances de se sentirem desmotivados. (NICKELS & WOOD, 1999, p.6)

O atendimento, de acordo com Fonseca (apud ANGELO e GIANGRANDE, 1999, p. 78), pode ser classificado de atendimento nulo, que é o que a “loja fala”, como por exemplo, por intermédio da iluminação, da limpeza, da música ambiente, de como os produtos estão expostos, da precificação, dos uniformes dos funcionários; já o atendimento atitudinal é o relacionamento interpessoal do cliente com a empresa, por intermédio dos vendedores.

O atendimento é muito valioso numa empresa varejista, pois seus produtos e preços podem ser copiados, sendo assim, o diferencial está no recurso humano.

A empresa diariamente deve ter uma atitude satisfatória em relação aos seus colaboradores, pois é muito difícil exigir um bom atendimento destes colaboradores se eles

não são bem tratados. A comunicação interna tem que ser excelente para que eles possam transmitir isso aos clientes externos.

A administração do topo determina os parâmetros para a estratégia de marketing orientada para os clientes, metas e objetivos ao enunciar a missão da empresa. “A missão é o propósito fundamental da organização que forma as bases de todas as atividades organizacionais”. (NICKELS&WOOD,1999, p.21)

NICKELS&WOOD (1999, p.22) acrescentam que, além da missão existem outros elementos críticos para a estratégia de marketing interno como a estrutura organizacional e reengenharia (pensar e projetar novamente os processos organizacionais para alcançar grandes melhorias), trabalho em equipe e *empowerment* dos empregados (delegar poder) e gestão da qualidade total (satisfação das necessidades tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos num processo de melhoria contínua).

O esforço de encontrar a pessoa certa para o lugar certo não termina com a contratação. Uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas na organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho.

Se uma empresa deseja contar com uma equipe qualificada, é necessário que exista a consciência de que o investimento no valor humano precisa ser considerado uma prioridade. Segundo CHIAVENATO (1994, p. 125) através do ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem “o funcionário pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois dessa forma, ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional”.

“O marketing interno desempenha um papel fundamental ao dar aos empregados o apoio necessário para que eles sirvam aos consumidores externos”. (NICKELS&WOOD, 1999, p.209) e esse apoio faz com que os empregados tomem decisões que irão satisfazer os

clientes, utilizando sempre o bom senso. Isso aumenta o orgulho dos funcionários por um trabalho bem feito.

“As empresas podem motivar os funcionários a dar serviços de qualidade através da recompensa aos seus esforços”. (NICKELS&WOOD, 1999, p.209). Não importam quais são as recompensas oferecidas, o objetivo é mostrar aos empregados que seus esforços são percebidos e apreciados.

Quanto mais conhecimento é passado aos funcionários, mais conhecimento é agregado a empresa e mais competitiva uma organização pode se tornar.

Grunnemberg (1980, p. 56) define desenvolvimento como um processo de crescimento integral do homem. A expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações, que tem como objetivo, suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.

O controle de desempenho é visto como um instrumento através do qual a organização assegura o alcance dos seus objetivos. O uso de computadores auxilia o controle ou possibilita que os indivíduos exerçam auto-controle quando fornece mecanismos que monitoram seu próprio comportamento e desempenho.

Para possuir um sistema de gestão de pessoas eficientes, deve-se orientar as pessoas para a melhoria contínua da empresa, podendo transformar atribuições de cargos em objetivos reais, possibilitando avaliar seu possível alcance. Para estabelecer esses objetivos é necessário dispor de um sistema que acompanhe o desempenho dos funcionários, avalie seu nível de eficácia e analise como os resultados são obtidos.

De acordo com Cymbaum (apud ANGELO e GIANGRANDE, 1999), para que uma gestão seja eficaz, deve-se analisar e obter ações em conjunto, pois por mais que uma pessoa

possa dar resultados positivamente, nada garante um processo contínuo individual visando a melhoria do atendimento ao cliente.

“Uma vez estabelecida a estrutura organizacional, criada uma cultura de *empowerment*, implementada a gestão de qualidade total, a empresa está pronta para desenvolver uma estratégia de marketing externo, que guia as atividades conduzidas fora da organização para satisfazer os clientes externos”. (NICKELS&WOOD, 1999, p.30)

2.2.3 *Marketing de Relacionamento*

É muito improvável que as pessoas que trabalhem com marketing já tenham competido anteriormente em um mercado parecido com o atual. Vive-se um período muito mais agressivo, com muito mais concorrentes que oferecem produtos e serviços quase que equivalentes. Os consumidores por sua vez têm variado de uma marca à outra sem qualquer sentimento de “traição”, sem temer perder qualquer valor ao mudar entre as marcas disponíveis. (VAVRA, 1993, p. 67)

Peppers e Rogers (2001, p. XIX) comenta que no mundo inteiro, existem gerentes preocupados com o declínio de seus clientes, que tem migrado para a concorrência que tem oferecido melhores preços e condições. Assim, empresas têm sido forçadas a diminuir sua margem de lucro, e a entrada de novos concorrentes força essas margens ainda mais para baixo. Com margens tão reduzidas, o processo de diferenciação de produtos e serviços tem se tornado cada vez mais difícil, e assim o sucesso competitivo depende cada vez mais do uso de informação e interação com o cliente para criar relacionamentos duradouros e lucrativos.

McKenna (1999, p. 48) comenta a respeito da criação de relações duradouras e coloca:

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. (...) As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda. (MCKENNA, 1999, p. 48)

Mas porque a criação de relacionamentos com os clientes parece ser a melhor forma de se sustentar neste mercado ?

São diversas as razões. Uma delas parece consenso entre os autores: é muito mais caro atrair um novo cliente do que manter um cliente. Vavra (1993, 69) enfatiza que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente que manter um cliente atual. Isso sem contar os efeitos destrutivos de um cliente insatisfeito. Segundo o autor, foi determinado através de pesquisas que 90% destes não fazem reclamações junto à empresa, mas passam a comprar com o concorrente e ainda manifestam sua insatisfação a outros potenciais clientes.

Desta visualização de que é mais barato manter um cliente do que partir para a conquista de novos é que hoje em dia cada vez mais os profissionais de marketing tem trabalhado sob uma nova orientação de marketing, uma orientação mais atualizada, chamada de marketing de relacionamento.

Kotler (1996, p. 98) define marketing de relacionamento como: “O processo de criar, manter e de reforçar fortes relacionamentos com clientes e outros stakeholders”.

O marketing de relacionamento, segundo Bretze (2000, p. 90), enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando, portanto a fidelização dos clientes.

O marketing de relacionamento é “um processo que constrói alianças de longo prazo com os clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção a um conjunto comum de objetivos específicos” (EVANS E LASKIN, apud BRETZE 2002a).

Para que os objetivos sejam alcançados, precisa-se compreender as necessidades dos clientes, tratar os clientes como parceiros, fazer com que os colaboradores satisfaçam as necessidades do cliente e prover os clientes com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

Para Vavra (1993, p. 40) marketing de relacionamento é o processo de proporcionar “satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos”.

Saber o máximo do seu cliente, diferenciá-los e interagir com eles de maneira personalizada parece ser a chave do marketing nos dias de hoje.

A palavra cliente é usada para denominar o fiel comprador.

Os clientes são agrupados de acordo com o comportamento, e com a natureza do seu vínculo com a empresa. Esse vínculo consiste na participação nos negócios referente à porção nas despesas totais do cliente em bens e serviços. Gordon (1998, p. 72) classifica em:

Prospects: são clientes potenciais, que dentro da população identificam-se como os clientes que a empresa gostaria de obter. Esses clientes têm grande identificação com a empresa, com os produtos e serviços dela, e são os clientes que a empresa acredita que darão lucro. Trabalhando com eles, poderão ser futuros clientes.

Experimentadores: são clientes potenciais, que tomaram conhecimento da organização e ofertas por meio de compras experimentais ou aquisição de algum produto ou serviço.

Compradores: são clientes que fizeram a experiência com a empresa e ficaram satisfeitos. São compradores, porém não com frequência. Esses clientes são fieis em outra empresa e tem esta como segunda opção.

Clientes eventuais: são clientes satisfeitos com as compras, tendo a empresa como principal. Esses clientes foram conquistados pela empresa porem não estão totalmente confiantes, poderão deixar de serem clientes se outra fizer um bom trabalho com eles, são clientes potenciais de outra empresa.

Clientes regulares: são clientes que compram na empresa há muito tempo, tendo total confiança na empresa, quase não considerando o concorrente.

Clientes defensores: são clientes fiéis que só por um fato muito grave, deixarão de comprar na empresa. Estes clientes fazem a empresa, trazendo sempre reclamações construtivas para ela.

Pode-se classificar os clientes com relação as suas compras:

Clientes gastadores: são aqueles que vão a empresa poucas vezes porem gastam bastante quando vão. Deve-se procurar com a freqüência de compra deste cliente por meio de cupons de desconto para o retorno.

Clientes *the best*: são os melhores clientes da empresa, são aqueles que geralmente são os dez maiores clientes, porem são responsáveis por 50% do lucro da empresa. Para este cliente comprar, não precisa dar desconto, deve-se dar vantagens, serviços diferenciados, brindes, monitorando sempre as suas compras para que não mudem.

Clientes eventuais: são aqueles que compram porque passaram pela empresa e a vitrine chamou-lhes a atenção ou outra forma de propaganda. A esse cliente não se dá prioridade.

Clientes freqüentes: são aqueles que sempre vão a empresa, sempre tem prestações a pagar. Juntamente com o the best e os gastadores são responsáveis por 90% do lucro da empresa.

Segundo NICKELS&WOOD (1999, p.21) uma estratégia de marketing de relacionamentos eficaz deveria ser concebida para “ajudar a empresa a atrair novos clientes e conseguir fazer mais negócios com os clientes atuais, maximizando assim, o valor de vida útil deles.”

Para as empresas conseguirem conquistar ou reter cliente, em primeiro lugar elas deverão satisfazer seus clientes atuais, pois um cliente satisfeito, segundo Kotler (2000, p. 58), permanece fiel mais tempo, compra mais a medida que a empresa lança novos produtos, fala favoravelmente da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marca e a propaganda da concorrência, oferece idéias de produtos ou serviços a empresa e custa menos a ser atendido do que novos clientes.

Há vários tipos de relacionamento que buscam formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conhecimento específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

Para a Side Walk, leva-se em consideração o primeiro modelo de Bretze (2002b, p. 09) chamado modelo de recompensas que “procura recompensar o relacionamento do cliente pela repetição da compra por meio de prêmios, bônus e incentivos”.(Bretze 2002b, p. 10).

Já as empresas que tem um processo de fidelização com seus clientes atuais e procuram crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca de novos clientes. Porém, para isso a empresa deve desenvolver um programa de fidelização com Marketing de Relacionamento e, somente depois de seus clientes atuais estarem muito satisfeitos, deve-se obter uma lista de clientes possíveis (suspects). Analisam-se dentre os possíveis, quais são os potenciais (*prospects*), por meio de pesquisas e da sua

situação financeira. Além desses potenciais, a empresa pode ainda classificá-los como quentes, mornos ou frios.

As funções específicas do marketing de relacionamento são as seguintes (Bretze, 2002c, p. 12):

a) Fazer a prospecção de clientes potenciais, separando aqueles efetivamente interessantes da enorme massa de compradores aparentes. Em outras palavras, identificar os prospects entre os suspects.

b) Identificar todas as pessoas que fazem parte da cadeia decisória de compra do produto ou serviço, para atingi-los com informações que dêem seqüência ao processo de vendas.

c) Através da informatização e estrutura de um Database, acionar campanhas de comunicação segmentada por meio de comunicação dirigida ou telemarketing.

d) Apoiar todo o processo de venda, com as informações contidas no database sobre cada prospect (potenciais) – identificar os clientes, comportamento de compra e perfil desses clientes e todas as informações sobre eles.

É imprescindível para a empresa conhecer ao máximo seus clientes, e para isso ela deve ouvi-los sempre que puder. Entender o cliente procurando prever suas necessidades e desejos, como também suas satisfações e insatisfações é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento.

Independente do porte da empresa, quanto maior for o relacionamento com seus clientes, maior será seu retorno. E com a ajuda de outra ferramenta, estas empresas podem ter maior facilidade de acesso aos dados que coletaram de seus clientes. Esta ferramenta conhecida como banco de dados pode, segundo Boone e Kurtz (1998, p.116) “[...] tornar efetivo o marketing de relacionamento”.

2.3 CRM – Customer Relationship Management

Sabe-se que o grau de concorrência atualmente é considerado muito elevado, tornando a cada dia mais difícil a conquista do cliente. Contudo, há um meio pelo qual se faz possível a conquista desse cliente tão desejado, este é conhecido como relacionamento. Um bom relacionamento entre empresa e cliente será a melhor forma de assegurar-se quanto à sua satisfação e fidelidade perante a empresa.

A evolução dos conceitos de marketing vem gerando formas que permitem atingir este relacionamento desejado e, a partir dele aplicar um bom marketing de relacionamento. Um destes conceitos apresenta-se como muito expressivo. Este é conhecido como CRM – Customer Relationship Management, conceito este que pode ser descrito como um método desenvolvido com o intuito de aprimoramento do relacionamento existente entre empresa e cliente, sendo que para isto tem como suporte uma base de dados, dados estes que são coletados anteriormente de seus clientes. Com base no que diz Zenone (2001, p. prefácio), CRM “envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma companhia e seus clientes, com ênfase no serviço e na qualidade, para conseguir a satisfação total do cliente e a fidelização em longo prazo”.

Um sistema de data base é considerado de fundamental importância para o sucesso do CRM em uma empresa, pois é neste sistema que serão armazenadas as preciosas informações de cada cliente e, quando necessário, deverá ser acessado para que sirva de suporte de informação para que um bom marketing de relacionamento possa ser desenvolvido e aplicado, tornando os clientes envolvidos satisfeitos e a cada dia mais fiéis àquela empresa.

A base de dados sobre os clientes e prospects aliada a modelos de previsão e segmentação de mercado, integrados em sistemas de suporte à decisão, possibilita à empresa criar uma base de conhecimento e diferenças, que se traduz em vantagem competitiva. (ZENONE, 2001, p. 21).

Porém, a prática de CRM está presente no dia a dia de todos, não apenas quando se fala de uma organização.

Nesse processo, uma importantíssima ferramenta CRM (se não a mais importante de todas) chama-se comunicação. Ela é fundamental para todos os processos das quatro estratégias CRM que são: identificar; diferenciar; interagir e personalizar. (POSER, 2001, p. 29)

Após isto, percebe-se que cada indivíduo é único, tem suas características e por este motivo a comunicação é a chave para conhecê-lo, buscando aplicar ao mesmo, as quatro estratégias citadas do CRM. “Após identificá-lo, diferenciá-lo, você pode interagir com ele, oferecendo personalizadas o que ele quer e o que precisa, fazendo com que sinta consistentemente que sua empresa o valoriza”. (POSER, 2001, p. 29). Valorização esta que se dá através das informações obtidas por meio de uma boa comunicação, gerando entre cliente e empresa o sentimento de confiança, fator imprescindível no momento de decisão de qual empresa procurar quando necessitar de um determinado produto ou serviço.

A aplicação de CRM caracteriza-se em suma, na aplicação dos conceitos apresentados ao longo deste estudo, onde o conceito de marketing com o auxílio de algumas de suas ferramentas irão dar forma ao CRM e, juntamente com o marketing, um sistema de bancos de dados servirá de suporte no sentido de agilizar o acesso às informações quanto a cada cliente.

2.4 Marketing por banco de dados

A tecnologia moderna desenvolveu o que se chama de databased marketing, (marketing por banco de dados), um sistema que se desenvolveu com o auxílio do computador, portanto,

pode ser utilizado tanto em empresas de grande porte como também por pequenas empresas. O conhecimento do tema marketing por banco de dados demonstra-se de grande importância, pois é considerado uma forte ferramenta para que empresas permaneçam no mercado competitivo, onde vence aquele que possui o conhecimento de inovações.

Assim, a definição de marketing por banco de dados pode ser expressa através da união da teoria de marketing com o aparelho de computador, onde este serve somente como ferramenta para o acesso das informações dos clientes, e a partir disto o marketing de relacionamento pode ser aplicado com maior facilidade e melhor desempenho. Como definição mais precisa, pode-se dizer segundo a colocação de Holtz (1994, p.7) que “marketing por banco de dados é aquele no qual as táticas, estratégias, metodologias e outros fatores essenciais do marketing baseiam-se numa quantidade muito maior de informações, relativas a cada cliente potencial da lista[...]”. Estas informações ficam armazenadas em banco de dados, isto é, “num banco de dados de consumidor contendo essa riqueza de informações sobre o cliente”(HOLTZ, 1994, p.7).

Segundo Kotler (2000,p. 670) o banco de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre os clientes existentes ou potenciais que seja “atual, acessível e prático para as atividades de marketing como a geração de indicações, a qualificação das indicações, a venda de um produto ou serviço ou a manutenção de um relacionamento com cliente”.

Banco de dados, também conhecido como database é um conjunto de dados organizados e estruturados de forma tal que o usuário possa, metodicamente, procurar, encontrar e selecionar qualquer item desejado, da mesma forma que você procura o nome e telefone da pizzaria local na lista telefônica; isto é, em termos práticos, qualquer item de informação (que chamamos de registro) dentro da coleção possui pelo menos uma característica de

identificação pela qual se pode procurar – um nome, um número ou algum código de identificação (que chamamos de campo de código).

Como observa-se acima, tem-se dois elementos que são considerados princípios básicos de um programa de gerenciamento de banco de dados, que são o campo e o registro, e pode-se defini-los da seguinte forma:

“Um campo é um item único de informações que faz parte de um registro, como uma data, um nome, um endereço, uma quantidade de dinheiro, um número de peça ou qualquer outro item de informação”.(HOLTZ, 1994, p. 51)

“Um registro é a coleção de campos que descreve uma entidade individual dentro de um banco de dados. Por exemplo, cada registro poderia listar um nome, com endereço, cidade, estado e número de CEP [...]”. (HOLTZ, 1994, p. 51).

A partir de informações cadastradas em campos, informações estas que darão forma aos registros, inicia-se a formação de uma carteira de clientes, esta relação para maior facilidade de identificação individual de cada cliente pode ser dividida em subgrupos, onde cada subgrupo terá características específicas. Por exemplo: colecionadores de moedas, adeptos de alimentação saudável, fanáticos por TV, entre outras características.

Para que se tenha um bom banco de dados, é fundamental a coleta de informações sobre os grupos que se deseja formar. Segundo Holtz, (1994, p.111) “raramente existe uma única fonte para todas as informações necessárias a um banco de dados de marketing: este é normalmente uma aglutinação de dados providos de várias fontes”. Afirma-se que “[...] a fonte das informações mais importantes é o cliente, porque, no final das contas, é ele que vai lhe dizer como vender a ele próprio”.(HOLTZ, 1994, p. 112). Ouvir o que cada cliente deseja é a melhor forma de vender para ele, pois somente ele é quem sabe o que está precisando, é o

único que possui informações detalhadas sobre o que deseja, portanto o mais importante é dar-lhe toda atenção.

O Database Marketing (DBM-Marketing de Banco de Dados) é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados dos clientes. Este banco de dados contém muitas informações sobre os clientes, como por exemplo: o perfil do cliente, produtos e serviços comprados pelo cliente, volumes, preços e lucros; também possui a idade, a data de aniversário e outros dados pessoais.

A empresa que implementar um Database Marketing terá um gasto no presente e seu retorno será muito maior a longo prazo. Essa abordagem é de grande valor, segundo Vavra (1993, p. 59), pela acessibilidade, pela facilidade de identificar cada cliente e assim atingi-lo individualmente; pela facilidade de mensuração e de saber sobre a compra de cada cliente – o que comprou, como, onde e quando; etc.

Gonsalves, Jamil e Tavares (2002, p. 136) afirmam que o marketing de banco de dados esta “ligado ao cliente e à coleta de informações relativas a cada um deles, permitindo a montagem de diversas estratégias vencedoras no estabelecimento de relacionamentos duradouros e de bom atendimento ao mesmo”.

Porém, há todo um processo para chegar a formação de um banco de dados, e este processo pode ser prolongado, pois na maioria das vezes, o contato com o cliente é que vai gerar a oportunidade de investigação sobre suas preferências, e é a partir de daí que será possível desenvolver uma tática de venda para este determinado cliente, com base nas informações que o mesmo forneceu anteriormente. Segundo Holtz, (1994, p. 116), “a tática verdadeiramente profissional de vendas não é tentar vender imediatamente, mais sim, descobrir antes o que será necessário para fazer aquela venda, ou seja, descobrir como apresentar a venda”.

Existe uma certa vantagem em se fazer vendas através do sistema direto pessoa a pessoa, podemos formular uma variedade de perguntas muito maior do que através do meio indireto a que chamamos marketing direto. Assim, para aumentar a sua média de retorno, você deve encontrar meios para perguntar ao cliente o que fazer para vender à ele. Cada indivíduo é único, clientes e prospects não formam uma amostragem uniforme, à qual se pode aplicar uma única regra, e nem as decisões de compra dos clientes serão necessariamente baseadas num único e principal fator, como preço ou cor. (HOLTZ, 1994, p. 119-120).

Portanto para Holtz, a observação de algumas regras são fundamentais, onde:

A decisão é muito mais freqüentemente baseada numa conjunção de fatores, alguns deles práticos, mas a maioria costuma ser de ordem emocional ou subconsciente. Mesmo aquele cliente cuja motivação principal é o preço e o crédito será de alguma forma tocador por considerações de facilidades, entrega, serviços, garantias e outros fatores que ele possa contrabalançar com apelo de preço e forma de pagamento favoráveis. Quando somente o preço baixo e a forma de pagamento conveniente não forem suficientes para levar o cliente à decisão de compra, o preço baixo somado a um ou dois outros fatores de incentivo podem resolver a questão. (HOLTZ, 1994, p. 120)

Como demonstrado acima, cada cliente é único. E com base nessas informações, como responde-se a seguinte pergunta: Como saber quais incentivos usar?

A resposta mais correta é, tenha o maior contato possível com seu cliente para que possa obter o maior número de informações sobre ele e o que deseja, só assim saberá quais incentivos utilizar para fechar o negócio, lembrando que estas informações adquiridas devem ser armazenadas em seu banco de dados para facilitar posteriores negociações com o mesmo cliente.

O banco de dados de uma empresa tem todas as informações dos clientes e seu retorno é muito grande, pois possibilita usar e implementar muitas estratégias corretamente.

O banco de dados pode ser interessante e oportuno para o sucesso de uma estratégia de posicionamento de estabelecimento. De acordo com Gonsalves, Jamil e Tavares (2002) tal sucesso pode ser obtido com a concessão de cartões de desconto a clientes por atingirem

metas com relações a negociações com o estabelecimento, regularidade na quitação de dívidas, variação em relação ao conjunto de compras e transações feitas.

Também pode-se obter o histórico das compras de um determinado cliente de acordo, por exemplo, com seu perfil. Os autores resumem as oportunidades que o banco de dados trás deste modo: frequência e ocasiões da compra, volume de compras, desejos e necessidades, hábitos, classe, preferências, estilo, informações geográficas, grupos de referencias e família, idade, ocupação e personalidade.

Três grupos específicos de informações são indispensáveis obter-se num banco de dados (VAVRA, 1993):

Cientes atuais: que são separados pela frequência de compra, volume médio de quantidade de compra, valor de manutenção e tempo da última compra.

Cliente potenciais: conhecendo os clientes atuais, a empresa tem melhor descrição de seus clientes-alvo. Com informações sobre os clientes atuais, uma empresa pode estabelecer listas de indivíduos semelhantes.

Cientes esquecidos ou perdidos: podem ser mantidos para receberem comunicação.

Esses são grupos básicos para a elaboração de um banco de dados, porem a flexibilidade e a imaginação devem estar presentes nesse processo, sendo que os componentes essenciais são: a recenticidade (quando o cliente fez a última compra), frequência (qual a frequência de compra do cliente) e o valor monetário (quanto dinheiro o cliente gastou em período específico de tempo).

Assim, apresentados os conceitos parte-se para a pesquisa de estágio onde a teoria terá sua aplicabilidade demonstrada através das ações na empresa Side Walk.

3 METODOLOGIA

Uma descrição ao que se refere à metodologia científica faz-se necessária para que este capítulo possa ser desenvolvido. Conforme afirmação de Barros e Lehfeld (2000, p.01), metodologia científica “consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações”. Em formato mais simplificado pode-se dizer portanto, que a metodologia estuda descreve, explica, interpreta, compreende e avalia os métodos utilizados na investigação. Confirma-se este pensamento através das palavras de Barros e Lehfeld (2000, p.01), estes dizem que:

[...] a metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação. (BARROS e LEHFELD, 2000, p.01),

3.1 Fases do trabalho

Assim, por estar diretamente ligada à utilização dos métodos utilizados, deve-se descrever também no que consiste o método. “Forma ordenada de proceder ao longo de um caminho. Conjunto de processos ou fases empregadas na investigação, na busca do conhecimento”. (BARROS e LEHFELD, 2000, p.03).

As fases deste trabalho consistem em:

Fase 1: revisão da literatura sobre os temas apontados no projeto;

Fase 2: descrever a empresa a ser estudada; essa etapa da pesquisa envolve o pesquisador, este irá ater-se aos dados já existentes da empresa;

Fase 3: levantamento de informações por meio *benchmarking* interno (rede de lojas da franquia) e *benchmarking* competitivo e não competitivo junto a outras lojas do shopping.

Consiste em uma investigação das informações a partir de entrevistas não formais com os participantes da empresa e ainda entrevistas junto a outras empresas do mesmo segmento com vistas de levantamento de dados que possam vir a contribuir no desenvolvimento do estudo. É importante lembrar que embora distintas as formas de pesquisa, ao final da coleta de informação, ambas serão devidamente consolidadas, pois tem o objetivo de completarem-se.

Fase 4: os dados coletados serão analisados e organizados pela pesquisadora tendo em vista os objetivos propostos.

Fase 5: propor melhorias no ambiente interno da empresa, auxiliar na implementação e controlar os resultados.

Fase 6: identificar quais deficiências e propor melhorias do sistema de base de dados da empresa Side Walk, com vistas a implementação de ações de *marketing* junto aos seus clientes.

3.2 Propósitos do projeto e metodologia

Roesch (1999, p. 34) afirma que inicialmente se faz necessário definir os propósitos do projeto para em seguida definir a metodologia a ser utilizada.

Dentre os propósitos, destacam-se: a pesquisa aplicada, avaliação de resultados, avaliação formativa, pesquisa-diagnóstico e proposição de planos. Estes dois últimos foram utilizados neste estudo visto que um explora o ambiente, levanta e define problemas e o outro, apresenta as soluções, respectivamente.

Para a classificação desta pesquisa, tomou-se como base à taxionomia apresentada por Mattar (1999, p. 23) que a qualifica em relação a diversos aspectos como a natureza das variáveis pesquisadas, o relacionamento entre elas, o objetivo, etc. como se define a seguir:

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas foi utilizado o método quantitativo e qualitativo.

(...) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. (...) é possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas. (KIRK & MILLER, 1986 apud MATTAR, 1994 p.81)

A pesquisa é de caráter descritivo analisando a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas porque respondeu as seguintes questões: quem, o que, quando, quanto e onde, procurando identificar o perfil do pesquisado, entre outras características.

O objetivo e o grau em que o problema da pesquisa esta definido foi, no primeiro momento, de caráter exploratório, por ser pouco estruturada em procedimentos e com objetivos pouco definidos, tendo como propósito imediato, ganhar maior conhecimento sobre o tema e desenvolver alternativas que ajudaram no delineamento da parte conclusiva, demonstrada na seqüência.

A forma utilizada para a coleta de dados primários se deu através da comunicação com o pesquisado ou com pessoas que tenham informações sobre ele, ou seja, com os detentores de dados, através de declarações verbais, na forma de entrevista não estruturada e não disfarçada feita pelo pesquisador. Para a coleta de dados secundários, foi feito um levantamento de experiências, observações informais e indicadores de desempenho. (ROESH, 1999)

O estudo proposto visa demonstrar a evolução no tempo das variáveis pesquisadas, por isso, foi periodicamente repetida, característica predominante das pesquisas evolutivas que se prestam a acompanhar e controlar as atividades de marketing e a detectar problemas.

Como possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, foi realizada uma pesquisa experimental de campo por ser realizada em uma situação real, onde variáveis independente foram manipuladas, controladas e medidas pelo pesquisador.

Por fim, quanto ao ambiente, foi feita uma pesquisa de campo com sujeitos reais, em condições ambientais também reais e normais, levando em consideração o problema estudado.

3.3 Limitações

Este trabalho buscou desenvolver estratégias para a área de vendas da Side Walk, por isso, as ações apresentadas no decorrer do trabalho são restritas a esta loja, podendo haver dificuldade se essa ações forem implementadas em outros estabelecimentos, mesmo que sejam do ramo de varejo.

Outra dificuldade que poderá ser encontrada é quanto a reformulação do banco de dados da empresa, visto que o sistema acabou de ser implementado e o custo para alterá-lo pode ser maior que a necessidade constatada.

As ações de marketing propostas são relativas o atual sistema instalado na loja, por esse motivo, quando for reformulado deverão ser propostas outras ações.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Nesta etapa objetiva-se demonstrar o resultado do trabalho. Para isso, serão abordadas a caracterização da empresa franqueadora, a contextualização da franquia e a análise da área de vendas da mesma, incluindo o seu ambiente interno e externo.

4.1 Apresentação da empresa

A empresa Side Walk vem já há vinte e um anos sendo considerada sinônimo de sucesso no comércio varejista. Sua introdução no mercado se deu na cidade e estado de São Paulo no dia 10 de outubro de 1982. Inicialmente tinha como razão social o nome de Nobuck comércio de artefatos de couro Ltda., porém um tempo depois passou a se chamar Canroo comércio de artefatos de couro Ltda.. Sua idealização surgiu a partir de um hobby em comum de três empresários que decidiram oferecer ao mercado um conceito inovador referente ao que se tinha até então relacionado ao setor calçadista.

Assim, com a introdução de modelos até então não conhecidos, como os top siders, canadian, labrador, walabee, recycled, endurance, confort, sandálias femininas e masculinas com seu estilo diferenciado, a empresa tornou-se referência de inovação, e até os dias atuais é considerada assim, pois seus modelos permanecem sempre com o mesmo espírito, o de inovar. Expandindo o negócio, além de calçados, a Side Walk lança no mercado um pouco mais tarde sua própria linha de confecção e acessórios, o que a torna mais completa e competitiva, ganhando assim mais espaço no mercado por ter maior variedade e com isto mais

capacidade de satisfazer seu público, passando a ser considerada adequada a vestir e calçar pessoas de todas as idades.

Muito bem sucedida com os produtos que lançava, a empresa Side Walk deixa de ser em determinado momento de sua história apenas uma loja, passando portanto a tornar-se uma cadeia de lojas, atinge até o momento o número de vinte e duas lojas instalados em vários estados do país, sendo quatorze próprias e oito franquias. As próprias localizam-se em sua maioria na cidade de São Paulo capital, e somente duas delas em cidades mais distantes, sendo uma em Campinas (SP) e outra em Curitiba (PR), já as franquias não encontram-se assim tão concentradas, suas localizações são: Recife, Goiânia, Fortaleza, Florianópolis, São José dos Campos (2 lojas) e Campo Grande.

4.2 Contextualização da franquia Side Walk

A franquia da Side Walk de Florianópolis, razão social Kleinubing Confecções Calçados e Acessórios Ltda, foi inaugurada em 18 de maio de 1999 pelo proprietário Eduardo Karam Kleinübing, no momento em que se formava na Universidade Federal de Santa Catarina e já, a algum tempo, vinha buscando identificar um bom ramo para investir.

Após varias entrevistas com franquias de todo o Brasil, se interessou pelo varejo e optou pela Side Walk por se identificar com a marca e seus processos.

O mercado varejista de Florianópolis possui como principal característica a sazonalidade, ou seja, nos meses de dezembro a março o fluxo de turistas aumenta gerando um rendimento considerável, mas para sobreviver durante o ano todo, a marca precisava de estratégias de venda e marketing.

Pensando nisso, o primeiro passo foi escolher um local que mantivesse o fluxo durante todo o ano e que estivesse centralizado.

O local escolhido foi o Shopping Beira Mar por apresentar diversas vantagens em termos de conforto, facilidades de acesso, segurança e conveniência, tanto na percepção do consumidor quanto para o lojista, que cita o custo alto como desvantagem.

A loja esta situada no piso térreo e se beneficia com os movimentos dos cinemas e da praça de entretenimentos, além de atingir o público que sai as compras a pé, cerca de 63%, segundo informação do Superintendente do próprio shopping.

A Side Walk começou as suas atividades comercializando sapatos masculinos e até hoje essa impressão está registrada na mente dos consumidores de todo o Brasil. Porém, quando a franquia de Florianópolis foi inaugurada, foram lançados todos os produtos da linha, desde sapatos e roupas masculinos e femininos até os acessórios. Este fato contribuiu para que a franquia estudada seja, por cerca de três anos e meio, a melhor franquia da Side Walk de todo o Brasil e atingir seu ponto de equilíbrio no primeiro semestre de atividade.

Em virtude de ser uma franquia, a Side Walk Florianópolis recebe catálogos dos fornecedores com todas as mercadorias disponíveis. Seleciona a quantidade, o tipo, as cores e emite um pedido ao franqueador que repassa para os fornecedores, juntamente com os pedidos das outras lojas (franqueadas ou próprias).

Os fornecedores são responsáveis por encaminhar para o franqueador as mercadorias escolhidas, nas datas pré-acordadas para serem analisadas pelo controle de qualidade e repassadas as franquias.

O franqueador também fornece ao franqueado as diretrizes da empresa, os materiais publicitários, as embalagens e os demais objetos que seguem a padronização estipulada pela marca.

O franqueado por sua vez, paga uma taxa fixa e uma porcentagem do faturamento para o franqueado em troca desse “pacote de valor”. E possui uma troca de serviços administrativos, independente da matriz, com o contador, com os bancos e com a gráfica.

Após a verificação, as mercadorias são expostas na loja e disponibilizadas para o cliente final sendo que o processo da venda se dá através do atendimento pessoal como será visto no decorrer deste trabalho.

4.2.1 Produtos e serviços

A empresa Side Walk trabalha com um mix de produtos que se pode dividir em três tipos de produtos, são eles: calçados, roupas e acessórios, sendo que todos produzidos tanto para o público masculino como também para o feminino. A empresa além de produtos, presta ainda serviço ao consumidor, pois, por não se tratar de uma loja self-service, o atendimento individual que é dado a cada cliente que chega à loja é considerado como um serviço, principalmente por haver a preocupação de um atendimento de qualidade, o que justifica o investimento em cursos realizados.

Os produtos Side Walk classificam-se dentro de uma linha esporte fino até chegarem a moda casual.

Os calçados: na linha masculina, trabalha-se com modelos denominados de diversas maneiras. Têm-se os sapatos sociais, os sapatênis que se tornaram comuns nos pés de quem é despojado, as sandálias que têm grande procura em épocas de calor, os sidlers que não acompanham moda, as botas que em tempos mais frios são muito procuradas e por fim uma linha de calçados que vem sendo desenvolvida com o objetivo de proporcionar o maior

conforto possível, esta denominada de linha confort, calçados estes que são considerados o carro chefe na masculina. Quanto à linha feminina, tem-se também produtos de uso cotidiano como no masculino, sendo que cada estilo em determinada estação, como por exemplo as botas, as sandálias, os sapatênis e os siders, estes são modelos encontrados nos dois gêneros, sendo que no feminino não se trabalha ainda com os modelos confort.

As roupas: este segmento é considerado a segunda opção de produtos quando se fala em Side Walk, pois os calçados foram os produtos que a introduziu no mercado. Contudo, já há algum tempo que se trabalha com elas, atende o gênero masculino como também o público feminino, em ambos os gêneros oferecem um estilo despojado que em geral compõe-se de camisetas e camisas pólo masculinas e blusas femininas, calças e jaquetas, sendo estes produtos produzidos com os mais variados materiais, como couro, malhas de 100% algodão, tecidos sintéticos, entre outros, buscando sempre o mais adequado para cada peça.

Por fim, os acessórios são os produtos que fazem parte de um complemento no momento da venda, estes se compõem de bolsas, pastas, malas, cintos, chaveiros, bonés, bandanas e ainda as meias.

4.2.2 Os clientes

Fundada já há quatro anos na cidade de Florianópolis, a empresa Side Walk possui uma carteira de clientes formada, pois além de sua preocupação com o melhor atendimento é também referencial de boa qualidade ao que se refere a seus produtos. Durante a maior parte do ano, seu público são em geral os moradores da localidade, porém, devido ao fato de Florianópolis ser uma capital turística, em determinadas épocas do ano conta ainda com o turismo que trás um grande número de pessoas de outras cidades e estados, sendo que muitas

destas pessoas por já conhecerem a marca e não terem acesso à loja Side Walk em sua cidade, ao estarem na ilha, visitam a loja em busca dos lançamentos.

Ao se falar de clientes de outras localidades, os que atingem a maior frequência de visitas à loja Side Walk são sem dúvida as pessoas vindas do Rio Grande do Sul e São Paulo.

4.2.3 A concorrência

A concorrência é um fator que atualmente merece grande atenção, pois os produtos e serviços oferecidos aos clientes encontram-se muito semelhantes, além disto, a localização da franquia Side Walk em Florianópolis é um fator a ser considerado, pois como já dito anteriormente, a cidade não é considerada muito grande a nível populacional ao comparar-se com a cidade de São Paulo, esta classificada como metrópole, onde localiza-se a matriz da empresa.

Outro ponto a se ter em questão, é o fato de estar localizada em um shopping, tendo assim como vantagem o maior número de pessoas com o mesmo objetivo, o de comprar o que necessitam, porém além de vantagem, a localização em um shopping é também considerada uma ameaça, pois ao mesmo tempo em que o cliente pode procurar a empresa em questão, pode o mesmo dirigir-se a outro estabelecimento que está ao lado, caso não sinta que suas necessidades tenham sido atendidas.

A concorrência no Shopping Beira Mar é grande, por ser o único shopping da cidade, sendo que os concorrentes diretos, que também são franquias, estão localizados nos pisos superiores.

Por exemplo, a loja BASE & CO está localizada no primeiro piso e comercializa a mesma linha de produtos. Percebeu-se que suas políticas de venda foram semelhantes, mas que seu faturamento não ultrapassou, em nenhum mês de 2003, os resultados da Side Walk, segundo informações obtidas por meios informais e análise de dados divulgados pela superintendência do próprio shopping.

Já a Mr. Cat comercializa apenas sapatos, mas é uma marca de destaque a nível nacional, por isso considerada concorrente direta da Side Walk. Está localizada no segundo piso e se beneficia pelo movimento da praça de alimentação, porém, segundo conversa informal com o proprietário, teve um crescimento anual de apenas 5% enquanto a loja estudada apresentou cerca de 21% de crescimento

Estando ciente disto, a Side Walk busca em seu dia-a-dia trabalhar com o espírito de equipe, tanto perante seus funcionários como perante seus clientes e, juntos satisfazem as necessidades uns dos outros.

4.3 Ambiente Interno

A organização em análise é uma loja, cujo diferencial deve ser a prestação de serviço, por isso, enfatizam-se as pessoas que fazem parte do atendimento da loja.

Na Side Walk, o atendimento é realizado através do relacionamento direto entre os vendedores e os clientes externos. Por isso, o ambiente interno da área de vendas é composto por seus vendedores, também identificados como seus colaboradores.

O vendedor é apenas uma das principais partes de qualquer transação de marketing e são eles que se ocupam dos clientes. Assim, quanto mais satisfeitos, mais chances de satisfazer seus clientes, mais insatisfeitos, grandes chances de se sentirem desmotivados. (NICKELS & WOOD, 1999, p.6)

Partindo deste princípio, este trabalho buscou identificar os clientes internos da Side Walk, elaborar estratégias de marketing para satisfazê-los e implementar mudanças organizacionais que otimizem os processos de vendas.

Para isso, foram adotados os conceitos de Nickels & Wood (1999, p. 6), que citam a reengenharia, o *empowerment* e o controle da melhoria contínua como ferramentas de marketing interno.

Como pressuposto básico, fez-se necessário definir a missão da empresa, a visão e os objetivos que esta pretende ao longo de sua vida, para que norteiem o trabalho de seus colaboradores, auxiliem na sua apresentação perante o cliente e para que estes possam incorporá-los aos seus objetivos pessoais.

A seguir, serão apresentadas as análises para cada processo definido anteriormente, seguido das estratégias sugeridas e implementadas, baseadas na pesquisa documental e definidas a partir da observação no ambiente. O controle dos resultados das estratégias aplicadas poderão ser vistos ao final deste trabalho.

4.3.1 Diretrizes da empresa

A empresa não havia definido as diretrizes de missão, visão e objetivos, que norteiam onde ela quer chegar e como alcançará.

Muitas pessoas supõem que uma empresa exista para fazer dinheiro. Embora isso seja uma consequência importante da existência da empresa, precisamos ir mais a

fundo e descobrir as razões reais de existirmos. Para isso, a missão é fundamental. Só assim, se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. E só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo. (Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 79).

Toda organização tem um propósito único e uma razão de existir. Se não ficar clara a missão, as ações de curto prazo podem comprometer os interesses de longo prazo.

A missão cria uma grande unidade e um imenso envolvimento. Gera na mente das pessoas um quadro de referencia, desenvolve um senso de oportunidade, um conjunto de critérios e orientações. “Como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.” (Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 79).

A Visão, segundo Filho e Pagnoncelli (2001, p. 79) apóia a parceria empresa / empregado na construção do futuro; levanta uma “bandeira”; funciona como uma bússola para a equipe, tira a empresa da “zona de conforto”, motiva e inspira a equipe, orienta o planejamento, os objetivos e os investimentos e complementa a missão.

Já os objetivos, são definidos por John Young – presidente da HP (*apud* Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 79) como “uma espécie de imã, a direção que une toda a equipe”.

Os objetivos detalham e quantificam a visão, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam o processo decisório e a formulação de estratégias.

Analisando esses conceitos e os processos da empresa, pode-se formular as seguintes diretrizes, elaboradas especificamente para a franquia de Florianópolis da Side Walk:

Missão

Buscar e manter a satisfação do cliente em seus anseios e necessidades com produtos qualificados, atendimento personalizado e preços competitivos.

Visão

Ser a empresa líder em moda casual qualificada na região de Florianópolis.

Objetivos Principais

Obter maior rentabilidade, com comercialização de produtos de qualidade, bom atendimento e preços competitivos, satisfazendo assim o cliente interno e externo.

4.3.2 Gerenciamento

As funções burocráticas e administrativas eram feitas na própria loja no período de menor movimento, sendo que era comum o cliente chegar no caixa e o cofre estar aberto ou os cheques pré-datados estarem no balcão para serem separados ou depositados.

As mercadorias que chegavam da matriz eram conferidas com a loja aberta. Os pedidos de reposição eram feitos pelo computador da loja e eram interrompidos quando necessário passar uma venda para o sistema ou o cartão de crédito do cliente.

As mercadorias com defeito ficavam separadas no estoque da loja, esperando o malote para serem devolvidas à fábrica, dificultando a passagem e permitindo que qualquer funcionário as manuseassem. Não tinham especificações, apenas o nome do cliente era anexado, o que dificultava na identificação do produto, código, fabricante e nome do vendedor que atendeu o pedido.

Para a organização da loja e desses processos, foi ampliado o estoque externo da loja e as mercadorias que ficavam no estoque interno foram remanejadas, assim, pode-se liberar um espaço no piso superior da própria loja e criar um escritório com um computador, telefone e um armário, concentrando todas essas funções, liberando o balcão de atendimento e o computador da loja para as vendas. Diminuiu assim o perigo de roubos e o descontrole na hora de descontar os cheques pré-datados.

O processo de reposição e de conferência das mercadorias foi otimizado, liberando os vendedores e o salão de vendas.

Centralizou as funções do escritório para apenas um responsável que anota todas as características dos produtos com defeitos, entra em contato com a matriz para a troca e com o cliente para buscar a nova mercadoria.

Esse novo sistema permite ainda que este responsável emita relatórios de vendas que demonstram quais os produtos são campeões de vendas para ser feita reposição, quais são menos vendidos para serem estudadas promoções, quais apresentam mais defeitos para serem tirados de circulação, entre outros controles que não eram feitos.

4.3.3 *Reengenharia*

Desde a inauguração até maio de 2003 não havia acontecido nenhuma alteração de cargos ou promoções, apenas as trocas comuns da equipe de vendas, mas que sempre foi composta apenas por mulheres.

Com a criação do escritório, fez-se necessário delegar as funções administrativas para alguém de muita confiança e responsabilidade, e que de preferência estivesse na empresa desde a sua abertura.

A gerente se propôs a treinar e coordenar a vendedora responsável (denominação da vendedora que comanda a empresa na ausência da gerente) que foi promovida a gerente enquanto esta se responsabilizaria pelo escritório e pela supervisão.

O horário da estoquista aumentou para o período integral e o salário acompanhou a mudança. As caixas recebem além do quebra de caixa, premiações por cheques recuperados (os inadimplentes representam cerca de 5%) e houve a contratação de dois vendedores homens (que substituíram duas vendedoras que foram transferidas para outra loja, do mesmo dono).

4.3.4 *Empowerment*

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 125) através do ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem “o funcionário pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois dessa forma, ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional”.

4.3.4.1 Integração, confraternização e aperfeiçoamento

Com a entrada de novos funcionários, a novidade de homens compondo o quadro funcional, a mudança da gerencia, a promoção da vendedora responsável, a transferência de vendedoras antigas para a nova loja do mesmo proprietário, fez-se necessário um dia de integração, confraternização e treinamento agendado para o dia sete de setembro.

O dia foi escolhido em virtude de ser uma dos únicos feriados do ano que as lojas do shopping não abrem e porque todos os integrantes do grupo confirmaram presença.

Fez-se necessário a contratação de uma psicóloga para aplicar dinâmicas que incentivassem os objetivos citados acima somados a um dia de lazer. Participou da organização também, o proprietário que além de ceder o espaço (casa de praia), patrocinou o evento e a consultora (estagiária deste trabalho).

O roteiro foi o seguinte:

9:00 horas - coffee break e distribuição dos materiais de identificação (papel, tesoura, cola, canetas hidrocor, corda) - onde cada um desenvolveu um crachá com seu nome ou como preferia ser identificado, o que resultou em muita criatividade.

10:00 horas - dinâmica de apresentação – fez-se um círculo onde cada um, começando com o proprietário, se identificava e relatava um sonho. O seguinte então apresenta o(s) colega(s) anterior(es) e se apresenta. Foi muito divertido e, a partir da quarta apresentação precisava de um esforço a mais para se lembrar de todos. Essa dinâmica “quebrou o gelo” inicial e permitiu que cada um percebesse e conhecesse um pouquinho do outro.

12:00 horas - hora do almoço – o cardápio era strogonoff, arroz e salada, mas quem teve que “colocar a mão na massa” foram os próprios funcionários. Alguns comandavam, outros

picavam os ingredientes, lavavam as sujeiras feitas pelos cozinheiros, colocaram a mesa, ou seja, cada um se prontificou para uma tarefa, e não foi nada imposto, resultando numa harmonia e em um delicioso banquete.

14:00 horas – jogos - para não “caírem no sono” após o almoço, foram separadas duas equipes (equipe Side Walk e equipe Guaraná Brasil – lojas participantes). Cada um ganhou uma camiseta (que ficou de recordação do evento) e teve início um jogo de vôlei, onde a equipe Side Walk venceu. Na seqüência, o jogo de queimada, onde teve um empate, e pra finalizar, a brincadeira de chute-a-gol (onde o indivíduo coloca uma venda nos olhos e a equipe o guia para chutar e marcar pontos), cujo placar foi de 5X4 para a equipe Side Walk.

16:00 horas - dinâmica da torre – o objetivo era montar a maior torre com canudinhos de plástico. Estimulou a criatividade e a integração. Ponto para a equipe Guaraná Brasil.

17:00 horas - coffe break

17:30 horas - treinamento de vendas – duas situações críticas comuns no dia a dia das vendas foram simuladas e cada equipe deveria demonstrar como resolveria a situação. A primeira era de duas amigas que entram na loja, mas a mulher que não vai comprar tem inveja da cliente que está interessada nas roupas. Tudo o que a vendedora mostra desagrada a invejosa que tenta a todo custo, convencê-la a ir embora sem nada. A outra situação é quando a mãe quer comprar roupas para o filho mas ele é muito grosso e não quer ver nada.

Os vendedores que já passaram por essa situação mostraram para os outros como deveriam lidar. Houve uma troca de experiência e resposta para outras dúvidas.

18:30 - feedback – momento de apresentar os vencedores (que ganharam uma caixa de bombom) e expressar o que acharam do dia, da equipe e o que levaram pra casa. Os depoimentos estão no final deste trabalho e comprovam o sucesso do evento. Para o

proprietário foi de grande importância porque todos puderam conhecê-lo melhor e este pode perceber o valor da equipe. (APENDICE A – depoimentos do dia sete de setembro).

20:00 horas - confraternização – os cônjuges foram avisados para estarem nesse horário e participarem de um churrasco feito pelo proprietário. Todos foram integrados e puderam mostrar mais um pouco de sua vida fora do trabalho.

4.3.4.2 Estratégias para o dia a dia

Para que cada vendedor possa se aperfeiçoar, foi desenvolvida uma apostila de vendas que não tem como objetivo ensinar fórmulas para se fechar uma grande venda, mas sim, demonstrar como deve ser a preparação e o comportamento perante um cliente, o que este espera de um vendedor e o que ele provavelmente não quer encontrar. Não são técnicas de vendas baseadas em manipulação, mas sim, sugestões realistas voltadas para a obtenção de resultados concretos que auxiliam a enfrentar as adversidades que qualquer profissional de venda já experimentou ou vai experimentar nessa área. (APENDICE B – Apostila de vendas)

O próximo passo foi comprar alguns livros sobre qualidade de vida, auto-ajuda, desenvolvimento no mundo das vendas, etc e colocá-los a disposição para quem estivesse interessado. Se a procura fosse pequena, seria necessário desenvolver uma corrida que incentivasse a leitura, mas, durante todo o ano e para a equipe que foi aplicada ocorreu a falta de livros, fato esse que será trabalhado posteriormente pela gerência (que também leu os livros indicados).

São eles:

Quem mexeu no meu queixo – Spencer Johnson

Estória de quatro personagens que se deparam com uma situação, uma mudança e que enfrentam de formas diferentes, com ou sem medo, questionando ou agindo. Após análise, descobre-se que os quatro personagens vivem dentro de cada ser humano e que cabe ao indivíduo a escolha de qual deles vai dominar.

Clientes nunca mais – 500 dicas para irritar ou perder um cliente sem fazer força –

Sérgio Almeida

Parte do princípio que estamos passando por uma situação difícil, com as lojas “abarrotadas” de clientes, que os empresários não agüentam mais, vendem muito e querem espantar essa figura chata, incomoda e absolutamente dispensável que é o cliente.

Para isso, o livro propõe ações e idéias que quando aplicadas, produzirão resultados eficazes de imediato. Abaixo, alguns textos tirados do livro:

“Trate seus clientes exatamente da mesma maneira, de forma padronizada. Cliente é tudo igual!”

“Manutenção de clientes? Nem pensar! Empregue toda a sua energia na conquista de novos clientes. Os antigos já estão no papo mesmo...”

“Fale mal do concorrente. O cliente ficará convencido de que você é o melhor e o concorrente é um vilão”.

“Não seja gentil, vão abusar de você”.

“Despache o cliente rapidamente. Tempo é dinheiro”.

“Oriente e recomende produtos ao cliente de acordo com sua conveniência, nunca a dele”.

Supersegredos de vendas – Barry J. Farber

O autor cita que um indivíduo precisa de quatro fatores essenciais para obter sucesso nas vendas. São eles: informação, inteligência, habilidade (responsáveis por 7% do resultado) e atitude (responsável pelos 93% do resultado).

Então sugere oito chaves para uma atitude positiva: entusiasmo, concentração nos pontos positivos, orgulho profissional, investimento na sua profissão e em si próprio, persistência, cercar-se de metas de qualidade e aprender com os fracassos.

Exemplifica que os grandes vendedores medem seu sucesso não apenas pela quantidade de vendas, mas pela qualidade, percebida pelo retorno da clientela.

Apresenta dicas de como lidar com os clientes difíceis classificados como tagarelas, queixosos, os “sabe tudo” e os calados.

Cita como mandamento de ouro: tratar os outros como gostaria de ser tratado.

Ah se eu soubesse – Richard Edler

Empresários de sucesso contam o que fariam de diferente, para chegar onde estão, se tivessem vinte cinco anos a menos e apresentam dicas para situações difíceis que qualquer indivíduo pode passar. Segue abaixo o texto citado por um dos empresários:

Estabeleça altos padrões e mantenha-os assim, nesse nível. Se você tem interesse no sucesso é fácil definir os seus padrões baseado na realização dos outros, e, depois, deixar que as pessoas avaliem por tais padrões. Mas os padrões que você define para si mesmo serão sempre mais importantes. Estes devem ser superiores àqueles que qualquer um possa lhe definir, porque, no fim, você terá que viver consigo mesmo, julgar a si próprio e se sentir bem com isso. E a melhor maneira de isto acontecer é viver de acordo com o máximo de seu potencial. Então, defina padrões exigentes e mantenha-os elevados, mesmo que você pense que ninguém mais está observando. Alguém irá notá-los, mesmo que seja você. (SNEDAKER *apud* Edler, 2001, p.57).

Juntamente com a idéia dos livros, foi desenvolvida uma prancheta com textos variados como troca de experiências (vendas difíceis, situações engraçadas), textos motivadores, engraçados, de qualidade de vida, instrutivos (apresentação dos materiais dos produtos que serão vendidos, combinações), recortes de revistas que saíram as peças da loja), reportagens de jornais com acontecimentos do cotidiano (possível greve de ônibus, acidente na ponte, enfim, qualquer assunto que possa ser usado como conhecimento e que agregue valor ao atendimento). (APENDICE C – textos variados).

4.3.4.3 Corridas de Motivação

“As empresas podem motivar os funcionários a dar serviços de qualidade através da recompensa aos seus esforços”. (NICKELS&WOOD, 1999, p.209). Não importam quais são as recompensas oferecidas, o objetivo é mostrar aos empregados que seus esforços são percebidos e apreciados.

Quadro Branco de resultados

Este quadro foi desenvolvido para uma corrida trimestral e acabou fazendo parte do dia a dia da empresa. Foi muito bem aceito pelos vendedores e pela gerencia, apresentando resultados que nunca foram antes encontrados ou percebidos.

A idéia de ter três quesitos (melhor dia, venda e PA) surgiu com o intuito de que o vendedor teria mais chances de aparecer, eliminando a possibilidade de só entrar quem tivesse a sorte de atender um cliente disposto a comprar bem. Se não fechou a melhor venda pode se

esforçar e vender várias vezes para acabar o dia em primeiro com um bom resultado ou vender mais peças para apenas um cliente e ter o P.A maior.

O objetivo maior é estimular uma disputa individual e sem concorrência já que o resultado depende exclusivamente de cada esforço e de cada venda.

Logo abaixo, uma frase inspiradora ou de auto-ajuda que é trocada a cada três meses junto com o quadro, como o exemplo logo abaixo.

Para os ganhadores, assim que entram no quadro, é dado uma caixa de bombons como prêmio simbólico.

Exemplo:

Melhor Dia	Melhor Venda	Melhor P.A.
Roberta - 4.250,00 - (10/05)	Kelly - 1.211,50 (05/05)	Kelly - 3.0 (05/05)
Rodrigo - 4.330,00 (22/05)	Kelly - 1.300,00 (12/05)	Rodrigo - 3.2 (22/05)
O pessimista se queixa do vento, o otimista espera que ele mude e o realista ajusta as velas. Anônimo		

Tabela 1: Quadro branco de resultados

Fonte: Autor

Corrida de PA

Corrida com duração de um mês, feita nos meses com menor movimento cujo objetivo maior é de mobilizar os vendedores a se esforçarem mais em cada venda e atingir o resultado esperado de um PA médio de 2.0 para a loja.

São indicados pontos em cada boleto de venda de acordo com o numero de peças e somados os pontos totais no final do dia. A cada uma peça no boleto (considerado como

venda básica) o vendedor recebe -1, o que diminui sua pontuação final. Duas peças (resultado esperado) vale 1, três peças (mais do que esperado) vale dois, e assim por diante. Ao final do mês soma-se todos os pontos e encontra-se o vencedor.

O objetivo maior é estimular a venda adicional e o vencedor recebe R\$ 100,00 em mercadorias

A classificação é a seguinte:

1 peça = -1 ponto

2 peças = 1 ponto

3 peças = 2 pontos

4 peças = 3 pontos (e assim sucessivamente)

Atingir a cota da semana = 5 pontos

Por exemplo:

Nome do vendedor / Dia	01	02	03	04	05	06	07	08	...	Z
Kelly	1	-5	9	2	1					
Daniel	2	0	3	2	-1					
Roberta	-2	1	5	3	0					
Rodrigo	1	-1	4	5	-2					
Marcela	2	2	1	4	-6					
Ana Camila	2	-4	0	3	1					

Tabela 2: Corrida motivacional de Peças por Atendimento (PA)

Fonte: Autor

Corrida dos produtos “encalhados”

Para os meses que antecedem as épocas de promoções foi desenvolvida uma corrida que estimule as vendas das peças com menos saída, para que não seja necessário oferecer um desconto maior do que a média nestas mercadorias. Pode-se perceber, através da observação, que estas peças, normalmente, fazem parte de um conjunto de peças que não agradaram o próprio vendedor, por isso, não as oferece ao cliente. Algumas vezes o próprio cliente solicita a mercadoria mas o vendedor, por não acreditar nos seus valores, não apresenta-os.

Objetivos: giro do estoque e incentivar os vendedores a venderem as peças que não são suas preferidas.

Prêmio: R\$ 10,00 em dinheiro na hora que somar duas peças das mais “encalhadas” ou R\$ 50,00 em mercadoria para o vendedor que somar o maior número de peças com pouca saída (selecionados anteriormente), como por exemplo, uma calça jeans no verão.

Retorno de Clientes

Como será visto no decorrer do trabalho, a fidelização dos clientes é um dos critérios que mais traz retorno pra empresa. Alguns vendedores não percebem que este retorno aumenta suas próprias vendas e não se preocupam com isso, acreditando na identificação dos clientes ou na sua própria memória.

Pensando nisso, foi elaborada uma corrida que, auxiliada pela estratégia de marketing adotada pela empresa, incentive os vendedores a manterem uma relação de amizade com seus clientes. Cada cadastro de cliente preenchido completamente vale um ponto. Cada contato, ou seja, cada ligação, avisando que chegou mercadorias novas, parabenizando pelo aniversário ou informando quando entrará em promoção vale mais um ponto, mas para que não fique uma atitude forçada e nem “empurrada” para o cliente é necessário que o mesmo retorne e que o

reconheça na loja, ou seja, que o procure quando entrar. Este acontecimento multiplicará por dois a pontuação que será contabilizada em um quadro semelhante ao apresentado anteriormente na corrida de PA.

Objetivo: estimular o relacionamento pessoal entre cliente e vendedor proporcionando a fidelização dos clientes e o compromisso dos vendedores.

Prêmio: uma entrada gratuita em um passeio com a equipe toda, como por exemplo, no dia 1º de maio que todos foram fazer rafting (tipo de esporte que desce as corredeiras de água em um bote) ou no dia que todos foram em uma pizzaria.

Corrida da Criatividade

Não existe período definido para esta corrida já que a qualquer momento alguém pode ter uma sugestão ou crítica que será ouvida. Se implementada, o vendedor terá direito a uma folga, normalmente escolhida no final de semana.

Existe uma parceria entre os vendedores já que se um deles folga, “sobra” mais clientes para os que estão trabalhando e para o ganhador é vantagem porque este pode programar uma viagem ou passeio tão difícil nesse mundo das vendas.

Por exemplo, uma vendedora alertou que a claridade (luzes muito brancas) poderia estar atrapalhando nas vendas já que deixava os clientes mais pálidos quando estes se olhavam no espelho. A idéia de colocar luzes em tons de amarelo claro foi aceita e tornou o ambiente realmente mais agradável além de deixar o tom de pele da imagem refletida no espelho mais bonito.

Objetivo: estimular a criatividade de todos e promover uma gestão participativa.

Prêmio: um dia de folga.

4.3.5 *Processo de melhoria contínua*

O controle de desempenho é visto como um instrumento através do qual a organização assegura o alcance dos seus objetivos. O uso de computadores auxilia o controle ou possibilita que os indivíduos exerçam auto-controle quando fornece mecanismos que monitoram seu próprio comportamento e desempenho.

4.3.5.1 Quotas

As quotas eram feitas no meio do mês, com base nos primeiros 15 dias o que resultava no despropósito dos vendedores e na corrida para alcançá-la nos últimos dias. O controle era feito individualmente e não era cobrado.

Hoje o resultado monetário esperado é baseado no ano anterior, acrescido de 10% (decorrente do aumento dos preços, custos, mudanças políticas, entre outras) mais 8% (crescimento esperado do valor da marca na mente do consumidor).

É apresentado para a equipe na última semana do mês anterior proporcionando tempo para a preparação por meio de dois sistemas. O primeiro é um quadro exposto ao lado do mural da loja, atualizado a cada semana pela gerente, com a quota semanal (quota mensal dividida por seis vendedores, dividida por quatro semanas) de todos os vendedores, para que possam comparar os resultados. O fato de ser atualizado diariamente motiva a equipe já que se o resultado não for o esperado no dia anterior, pode-se acrescentar a diferença na meta do outro dia.

O fato de ser semanal contribui para que o valor seja visivelmente atingível e a comissão seja maior nas semanas que alcançou o resultado, mesmo que no final do mês não seja o total esperado.

O outro sistema é uma ficha individual onde cada vendedor é responsável pelo preenchimento. Fazem parte das questões: a meta de valor e de quantidades a serem vendidas, as quantidades e os valores vendidos (onde no somatório visualiza-se quanto já foi vendido no mês) e o quanto falta para atingir as quotas. (APENDICE D – ficha individual de quotas mensal).

Exemplo: estabelecimento de cota para o mês de maio e dezembro, considerados o pior e o melhor mês do ano, na visão do proprietário, respectivamente:

Resultados analisados no ano anterior:

Resultados do ano 2002	Em valor	Em peças
Maio	R\$ 44.166,92	564
Dezembro	R\$ 107.320,10	1638

Tabela 3: Resultados em valor e número de peças dos meses maio e dezembro de 2002

Fonte: Autor

Projeção dos resultados do ano corrente (ano anterior acrescidos de 18% para o valor e 8% para o número de peças, referente ao crescimento da marca):

Esperados para o ano 2003	Em valor	Em peças
Maio	R\$ 52.116,95	609
Dezembro	R\$ 126.637,60	1769

Tabela 4: Resultados em valor e número de peças esperados para os meses maio e dezembro de 2003

Fonte: Autor

Análise dos resultados do ano corrente:

Resultados do ano 2003	Em valor	Em peças
Maio	R\$ 53.776,30	611
Dezembro	R\$ 145.332,63	2039

Tabela 5: Resultados em valor e número de peças dos meses maio e dezembro de 2003

Fonte: Autor

4.3.5.2 Análise de desempenho

Não existia nenhum controle de desempenho a não ser a cota, como já foi visto anteriormente, se era atingida ou não.

O computador da empresa possui um sistema, pouco explorado e que apenas o gerente possuía acesso, que emite dados de todas as vendas e os compara com o resultado geral da loja. Com ele pode-se analisar não apenas quem está vendendo mais, mas a qualidade do atendimento de cada vendedor, já que cita a média de quantas peças saíram por atendimento (PA), o valor médio das peças vendidas (PV), a quantidade de vendas a prazo e a vista e o resultado geral da loja. (APENDICE E – análise de desempenho).

Através deste resultado pode-se comparar se o vendedor está acima ou a baixo da média, indiferente se a loja tem movimento ou não, porque o resultado é entre os vendedores e não entre os números esperados de venda.

Esse relatório é emitido semanalmente e apresentado a todos, grifado com as seguintes canetas e seus respectivos significados:

- ✓ Verde (acima da média) – Parabéns!!! Você está contribuindo para o crescimento da loja!!!
- ✓ Amarela (na média) – Atenção! Pense bem, por 0,01 peça você não está acima da média...ou abaixo, cuidado!
- ✓ Vermelha (abaixo da média) – Esta semana tem tudo pra ser sua, vai que dá!

O objetivo esperado pela loja é um PA de 2.0, ou seja, que a venda média seja de duas peças por atendimento, diferenciando assim o vendedor de um atendente que apenas mostra o que o cliente já compraria. Outro objetivo da empresa é que a maioria das vendas seja a vista aumentando assim o capital de giro da empresa.

Para os vendedores é visto como uma corrida sadia já que o resultado é individual e não depende do mau resultado do outro nem do movimento da loja.

Como estímulo é dado um prêmio simbólico para o melhor colocado (somando-se os números) do mês que varia de um Compact Disc (CD) a um desconto do mesmo valor em qualquer mercadoria da loja, dependendo da escolha do ganhador.

Exemplo:

Ranking por valor vendido / Side Walk Loja Beiramar													
Rank	Mat.	Nome	Dias	No	%	Qt	%	PA	Valor vendido	%	VA	%vista	%praz
1	0130	Marcela	6	43	19	82	22	1.91	5.803,25	24	134,96	27	73
2	0132	Rodrigo	6	48	21	76	20	1.58	5.103,60	21	106.33	22	78
3	0123	Kelly	6	45	20	74	20	1.64	4.779,81	20	106.22	35	65
4	0133	Roberta	6	45	20	73	20	1.62	4.540,20	19	100.89	17	83
5	0131	Daniel	7	43	19	66	18	1.53	3.699,85	15	86.04	29	71
Total				224		371		1.66	23.926,61		106.82	26	74

Tabela 6: Análise de desempenho

Fonte: Autor

4.3.5.3 Controle de atendimentos sem venda

Após um atendimento sem venda, o vendedor preenche um formulário que apresenta os seguintes campos: data e hora, vendedor e motivo.

Nele, pode-se identificar quais os principais motivos que o cliente não comprou, como por exemplo, não tinha numeração, a modelagem não agradou, as cores eram muito fortes, achou muito caro, etc.

Como no exemplo abaixo:

Porque não???		
Data e hora	Vendedor	Motivo
18/05/ 14:30	Kelly	A calça cargo canguru não tem a numeração 40
18/05/ 14:45	Rodrigo	O cliente precisava de uma camisa que combinasse com uma calça caqui social e não gostou de nenhuma.
18/05/ 15:01	Kelly	A camisa gola pólo está fora do orçamento esperado.
18/05/ 15:46	Sabrina	O cliente quer muito a jaqueta canroo, mostrei as outras, mas ele prefere que eu ligue quando chegar.
18/05/ 15/50	Daniel	O cliente estava de mau humor, mas conheceu a loja e prometeu voltar outro dia, anotei seus dados.
18/05/ 16:15	Kelly	O cliente só estava olhando
18/05/ 18:00	Rodrigo	A cliente está esperando o sapato boneca, eu falei que não viria mais nessa coleção mas anotei seu telefone e tentarei conseguir na fábrica.

Tabela 7: Controle de atendimentos sem venda

Fonte: Autor

Através de uma análise dessas informações, pode-se solicitar mais mercadorias, outras numerações, entrar com promoção nos itens mais caros, cancelar pedidos de reposição das peças que menos agradaram, etc.

Outro ponto que se consegue identificar é a quantidade de clientes que não compram por dia, que somados as boletos (que registram os clientes que compraram) tem-se a quantidade total de atendimentos por dia na loja e pode-se controlar se a quantidade de funcionários está ideal, ociosa ou sobrecarregada. Também pode-se ratear os custos por atendimento e fazer uma programação de salários e outras despesas.

Através do item vendedor, pode-se constatar se existe algum problema no quesito eficiência, visto que quanto mais aparecer um nome registrado, mais deve ser analisado. O vendedor pode estar passando por alguma dificuldade pessoal, falta de conhecimento sobre os produtos, ou estar indisposto. O motivo deve ser analisado e conversado buscando a eficiência.

Neste caso citado, a vendedora Kelly pode representar um problema se for constatado que esta não apresenta nenhuma alternativa para satisfazer o cliente, como outras calças similares que tenham numeração, apresentação das formas de pagamento e registro de dados dos clientes quando este desejar uma peça específica.

4.4 O marketing atual

Com o intuito de demonstrar as vantagens de um sistema de database marketing para a empresa Side Walk, apresentar-se-á o sistema de marketing existente até o presente momento. Este se compõe em dois segmentos, o marketing direcionado ao público em geral e o marketing com direcionamento específico.

4.4.1 Direcionado ao público em geral

Considerado um segmento de marketing em sentido mais abrangente, o direcionamento ao público em geral atinge uma camada maior da população, podendo assim refletir-se em bons retornos se bem focado e este, direcionamento para que tenha bases concretas necessita de alguma fonte de informação, isto é, um banco de dados que as possa fornecer.

A empresa Side Walk vem trabalhando com este método de marketing desde o período de sua introdução no mercado de Florianópolis. Utiliza-se de duas formas conhecidas: a mídia através de rádio e também através de outdoors. Porém, a forma de direcionamento utilizada pelos representantes da empresa, atualmente pode ser considerada a não mais indicada, pois as informações quanto aos clientes potenciais de compra que devem ser atingidos pelo meio de comunicação escolhido e que devem ser a base do direcionamento ao público não se baseiam em dados concretos colhidos em seu banco de dados e sim, através de conceitos pré-estabelecidos de que determinada localidade é considerada a mais indicada.

4.4.2 Direcionamento específico

O marketing com direcionamento específico classifica-se como aquele que tem por finalidade tratar cada cliente como sendo o único. A empresa Side Walk vem ao longo do tempo fidelizando seus clientes baseando-se neste conceito, e partindo do mesmo, formulou seu próprio sistema de fidelização de clientes, o cartão Team Side Walk.

O cartão de fidelidade Team Side Walk tem por objetivo proporcionar aos clientes o acúmulo de pontos, pontos estes que são adquiridos através de compras feitas pelo mesmo na loja Side Walk (Florianópolis). O sistema de pontuação e benefícios com o cartão é composto da seguinte forma, para que o cliente obtenha um ponto, o mesmo deve comprar o valor mínimo de setenta reais e a cada compra neste valor adquire mais um ponto. Para que possa

usufruir do benefício estabelecido, é necessário que este cliente tenha atingido um total de dez pontos, ao atingir, este tem por direito o benefício de escolher qualquer mercadoria da loja no valor de cem reais, podendo o mesmo escolher uma mercadoria de maior valor pagando somente a diferença. A partir da utilização do marketing com direcionamento específico utilizado pela empresa, observou-se que o número de clientes que retornam a mesma cresceu, pois muitos ao sentirem necessidade de algum produto, deixam de comprar no concorrente simplesmente pelo fato de adquirir seus pontos e mais tarde ser beneficiado.

Percebe-se portanto que, seja para o cartão Team Side Walk como para qualquer outro tipo de marketing com direcionamento específico, faz-se necessário possuir um banco de dados de clientes. A empresa foco deste estudo possui seu próprio banco de dados, sendo que estes dados foram sendo coletados de seus clientes ao longo de sua existência, porém o banco de dados existente atualmente pode ser considerado não muito prático, pois as informações coletadas são ainda armazenadas em fichários, o que dificulta a agilidade de acesso às mesmas, tornando com isto, mais lenta e ineficiente a aplicação de ações de marketing a estes clientes.

4.5 Descrição do atual sistema de base de dados Side Walk

Para que se possa avaliar se o sistema de base de dados utilizado pela empresa atualmente e identificar se este está correspondendo às expectativas desejadas pela organização, considera-se indispensável um relato sobre suas características e funcionalidades.

Como já visto anteriormente, as informações coletadas dos clientes Side Walk vem até o presente momento sendo armazenadas em fichários, o que gera uma grande dificuldade de análise para que sejam aplicadas as ações pretendidas de marketing. Visando contornar esta situação, a empresa vem já há algum tempo buscando uma alternativa para solucionar este

problema e, com o auxílio de um profissional na área de sistemas de informação foi desenvolvido um sistema de cadastramento de clientes informatizado.

4.5.1 Características do sistema

O sistema de base de dados existente compõe-se em três módulos, são eles: usuários autorizados a acessar o sistema, módulo de cadastramento e por fim o módulo denominado como e-mail marketing.

No primeiro módulo são apresentados os nomes dos usuários autorizados a ter acesso ao banco de dados, sendo necessário para que possam entrar no sistema a digitação de suas senhas pessoais, pois sem estas, as informações não podem ser acessadas, gerando assim a segurança de que os dados armazenados não serão utilizados indevidamente. Sua apresentação visual é apresentada na figura 1.

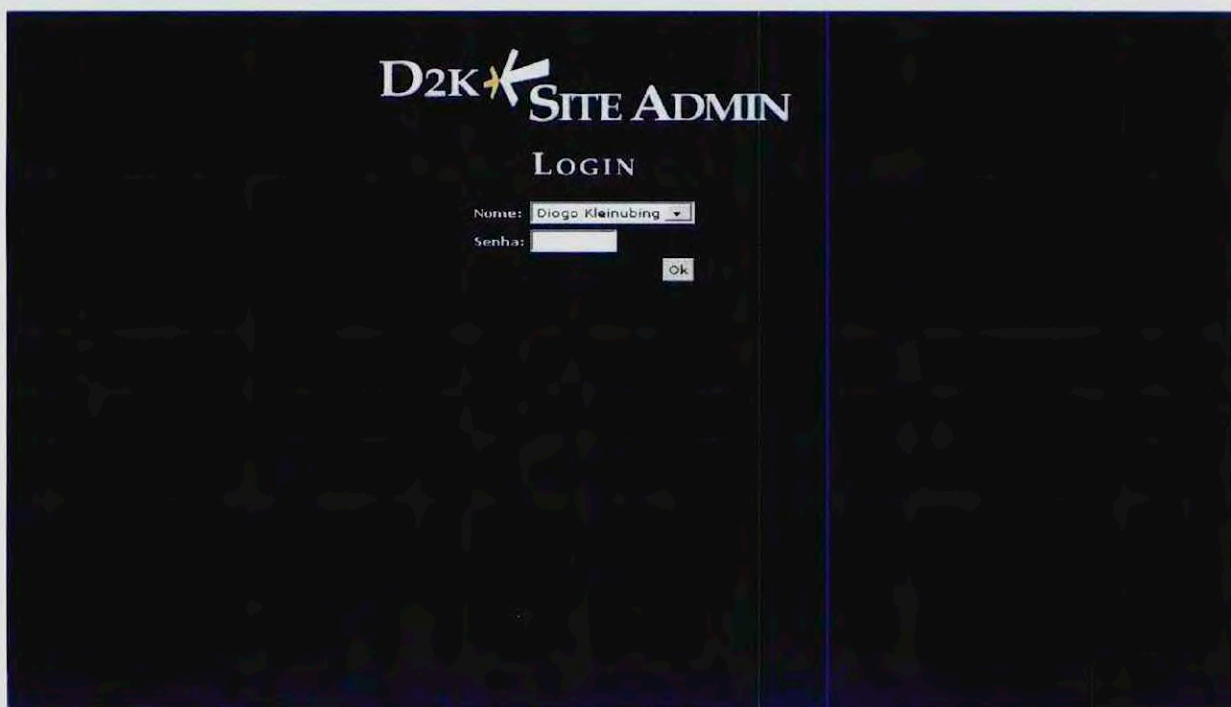


Figura 1 – Interface de acesso aos usuários

Ao entrar no sistema, um ícone apresenta a opção usuários, ao clicá-lo, os nomes dos já autorizados a ter acesso ao sistema aparecem e ainda um outro ícone, o de inserir usuário. Sendo esta janela faz parte ainda do primeiro módulo apresentado. Sua apresentação pode ser melhor visualizada na figura 2.



Figura 2 – Interface do cadastro de usuários

Fonte: Dados primários

Já o segundo módulo é considerado mais complexo, pois este é o responsável pelo cadastramento e armazenamento das informações coletadas de seus clientes. Formado por diversos campos, “[...] item único de informação que faz parte de um registro, como uma data, um nome, um endereço, uma quantidade de dinheiro, um número de peça ou qualquer outro item de informação.” (HOLTZ, 1994, p. 51), gerando com a união dos mesmos um registro, “[...] coleção de campos que descreve uma entidade individual dentro de um banco de dados. Por exemplo, cada registro poderia listar um nome, com endereço, cidade, estado e número de CEP [...]”, cada um destes registros é classificado para a empresa como um cliente.

Até o presente momento de desenvolvimento do sistema de banco de dados da empresa Side Walk, um registro se apresenta com os seguintes campos: cliente (nome do mesmo), código, CPF, endereço, cidade, estado, bairro, CEP, contato-nome, contato-e-mail, inscrição, ativo, desativo, RG, telefone residencial, telefone comercial, telefone celular,

profissão, cor preferida, tamanho sapato, tamanho calça, tamanho camisa, observações e data, como mostra a figura 3.

The image shows a web form titled "EditarRegistro" with a dark blue header. The form contains the following fields and controls:

- Código Team SideWalk:
- Seu nome:
- Seu E-Mail:
- CPF:
- RG:
- Endereço:
- Cidade:
- Estado:
- Bairro:
- CEP:
- Telefone Residencial:
- Telefone Comercial:
- Telefone Celular:
- Profissão:
- Data de Nascimento:
- Cor Preferida:
- Sapato:
- Calça:
- Camisa:
- Observações:

At the bottom right of the form is a blue button with a yellow "Ok" label.

Figura 3 – Interface de cadastro dos cliente

Fonte: Dados primários

O terceiro e último módulo desenvolvido que compõe o sistema de base de dados da empresa denomina-se, e-mail marketing, este tem como função o envio de mensagens via correio eletrônico para os clientes considerados mais adequados para determinada promoção que se venha a praticar em certo momento. Este módulo compõe-se em duas etapas, a primeira apresenta-se na forma de um campo destinado a colocação do assunto que se deseja enviar a cada cliente e outro onde deve ser redigida a mensagem que se deseja passar, como

normalmente se faz ao se enviar um e-mail qualquer, a interface desse módulo pode ser mais bem visualizada na figura 4.

The screenshot shows a window titled "EditarRegistro". It contains a form with the following elements:

- A text input field labeled "Título / Assunto:".
- A large text area labeled "Texto:" with a vertical scrollbar on the right side.
- An image input field labeled "Imagem (Com Thumb):" with a "Procurar..." button next to it.
- An "Ok" button at the bottom right.

Figura 4 – Interface da funcionalidade e-mail marketing – redação da mensagem

Fonte: Dados Primários

Ao ser concluído o processo de redação da mensagem, a opção de OK é selecionada e o sistema automaticamente passa para a segunda etapa deste módulo onde esta se apresenta da seguinte forma: Nome (assunto a ser enviado) e ao lado tem-se as opções enviar ou teste. No momento em que é selecionada a opção enviar, a mensagem redigida na etapa anterior é enviada a todos os clientes que tenham sido classificados como possíveis compradores dos produtos de uma determinada ação de marketing que se deseja praticar. A interface dessa secção do módulo pode ser melhor visualizada na figura 5.

The screenshot shows a window titled "Newsletters". It contains a table with the following data:




Nome	Inserir Newsletter
Bem-Vindo!	Opções Envia Teste   

Figura 5 - Interface da funcionalidade e-mail marketing – seleção de endereços

Fonte: Dados Primários

Contudo, a partir da coleta de dados e conhecimento dos módulos existentes até o presente momento e as funcionalidades do sistema, verifica-se este não estar completo e, portanto não apto para a aplicação adequada de ações de marketing junto aos clientes da empresa Side Walk, pois os três módulos apresentados para que tenham utilidade dependem de um outro que até o presente momento não foi desenvolvido, este considerado tão importante quanto os demais, pode ser denominado como gerador de relatórios, o qual deve ter por função a seleção de nomes a partir de informações fornecidas ao sistema, gerando assim, uma lista com os nomes de possíveis clientes que se deseja atingir ao aplicar uma ação de marketing.

4.5.2 Proposta de melhoria ao sistema de base de dados

Considerando que para a empresa obter bons resultados em suas ações de marketing é necessário otimizar seu sistema de base de dados, propõe-se a mesma a reconfiguração do seu sistema de cadastro de clientes. Tem-se por objetivo passar aos clientes Side Walk o sentimento de confiança, visto que estes com o auxílio do sistema proposto passam a ser tratados com exclusividade. Exclusividade esta que ao avaliar o sistema de base de dados da empresa, verificou-se ser inatingível devido a dificuldade encontrada pela mesma quanto a recuperação das informações necessárias de seus clientes para atingir as metas pretendidas relacionadas às ações de marketing de relacionamento devido a inexistência de um módulo gerador de relatórios.

Buscando a forma adequada para melhorar o sistema de cadastramento de clientes da empresa, a mesma deve buscar o auxílio de um profissional da área de sistemas de informação, que possa realizar o projeto. As características do projeto devem ser descritas

conforme os desejos e expectativas ao sucesso das ações de marketing pretendidas pela empresa e como já mencionado anteriormente, o sistema de cadastramento criado pela empresa até o presente momento não deve ser descartado, mas sim, a este, sugestões serão propostas com o intuito de contribuir para seu melhor desempenho.

O módulo de usuários autorizados ao acesso do sistema não será neste estudo alvo de alterações, pois verificou-se que este apresenta-se de forma simples e bem adequada no que se refere a digitação de senha pessoal para acesso, garantindo a segurança dos dados armazenados no sistema.

O módulo denominado cadastramento de clientes é composto de vários campos que dão origem aos registros. Para este, propõe-se um novo formato com a inclusão do campo de seleção de sexo, que será de grande valor no momento de selecionar os clientes potenciais mais adequados para determinada ação de marketing pretendida.

A seleção do sexo da pessoa cadastrada é uma informação considerada de suma importância para o direcionamento dos produtos a serem oferecidos a este cliente, seja para aviso de uma promoção, seja para parabenizá-lo por seu aniversário, ou para qualquer outro tipo de ação de marketing.

No que se refere ao sistema, o conhecimento do sexo tem também grande importância, pois ao selecionar um determinado sexo otimiza-se tempo devido ao fato de que o sistema irá apresentar somente os nomes dos clientes relacionados a este sexo, além disto, esta indicação possibilita que os demais campos com variação conforme o sexo apresentem-se somente com as características do sexo escolhido, como por exemplo, o campo de produtos oferecidos pela empresa que deverá apresentar somente a relação de mercadorias voltadas ao gênero escolhido.

Este campo deve ter uma formatação bastante simples. Por exemplo, por meio de janelas de opções, feminino e masculino, que devem aparecer para a seleção. Uma idéia do que se pretende para esse campo pode ser vista na figura 6.

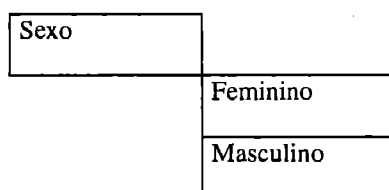


Figura 6 – Sugestão de inclusão – campo: sexo

Fonte: Autor

Além da sugestão proposta no campo a cima, considera-se ser de grande relevância a melhor utilização de um espaço já existente no sistema de cadastramento de clientes da empresa Side Walk, este espaço destina-se às observações feitas a cada cliente, observações estas que normalmente não são preenchidas através de perguntas diretas como nos campos anteriores e sim por meio de um relacionamento entre funcionários da empresa e cliente ao longo do tempo.

Assim, ao longo do tempo este espaço vai sendo preenchido com informações como o time que torce determinado cliente, o esporte que pratica , seu hobby, viagens que realizou o que pretende realizar, nomes importantes para ele como por exemplo o dos filhos e da esposa, entre outras informações que vão sendo conhecidas de cada cliente e não possuem um espaço pré estabelecido no sistema.

De posse de informações tão pessoais a empresa pode alargar o nível de relacionamento com seus clientes com maior facilidade, isto se dará se aplicar ações de marketing adequadamente, isto é, em momentos realmente especiais para cada cliente, como

por exemplo felicitá-lo por meio de correio eletrônico quando seu time de futebol for campeão, ou ainda avisá-lo de um evento que será realizado na cidade quando tiver relação com seu hobby ou esporte que pratica.

Na seqüência, é apresentado o módulo gerador de relatórios, tendo esta função muito importante para se chegar até os clientes desejados, pois esta é a ferramenta que busca nos arquivos o nome dos mesmos a partir de informações fornecidas, como por exemplo, data de aniversário ou número do calçado. Portanto, neste segundo momento, para que se tenha um gerador de relatórios eficiente, novamente com o auxílio do profissional de sistemas de informação dever-se-á gerar uma tabela de dados a partir dos dados já existente e dos propostos por este estudo, sendo através desta que se poderá recuperar as informações desejadas cruzando as informações fornecidas ao sistema.

O gerador de relatórios proposto por este estudo deve ser capaz de fornecer os mais diversos tipos de relatórios possíveis. Assim, ao se inserida uma informação, este buscará o nome de todos os clientes que possuem em seu cadastro aquela informação registrada. Pode-se citar como exemplo de relatórios a serem gerados por este sistema proposto os seguintes:

Nome de clientes do sexo masculino que calcem sapatos número 42; Clientes do sexo masculino que calcem 38 e que vistam camisa tamanho P; clientes do sexo feminino que calcem sapatos número 39 e que vistam blusa tamanho G; clientes que façam aniversário no dia 20/08; clientes que sejam leitores da revista Veja e DC.; clientes que sejam torcedores do Flamengo, entre diversos outros tipos de relatórios, sendo, para isto, necessário somente inserir a informação desejada para que a relação de nomes venha a ser gerada.

Por fim, o último módulo a ser citado, é o e-mail marketing que já faz parte do sistema de base de dados utilizado até o presente momento pela empresa. Este considerado simples e

de fundamental importância para o contato com os clientes, não deverá, portanto sofrer alteração.

Partindo deste princípio, com o intuito de contribuir com o bom desempenho da mesma, traça-se um paralelo de ações pretendidas de marketing de relacionamento desejadas pela empresa com o sistema de cadastramento existente, sendo que este foi alvo de sugestões que objetivarão seu melhor desempenho funcional, funcionalidades estas que devem servir de base para um trabalho a longo prazo exclusivo à cada cliente, passando-lhes o sentimento de confiança desejado para que a partir de então estes sejam considerados clientes fiéis à empresa.

Para atingir o desempenho desejado com o trabalho, além das informações colhidas junto à empresa e referências bibliográficas, as pesquisas desenvolvidas com gerentes de outras empresas do mesmo segmento são consideradas uma contribuição bastante valiosa, sendo que a partir desta, identificou-se que os métodos utilizados para a aplicação de suas ações de marketing são as atividades básicas, como exemplo, ligações para parabenizar ou avisar sobre novas coleções aos cliente.

Assim, com base em todas as informações obtidas, o sistema proposto permite que a empresa vá além das ações comuns praticadas por grande parte das empresas atualmente, onde com este se tem a oportunidade de criar novas ações de marketing, buscar a satisfação de seus clientes e conseqüentemente reverter esta satisfação em retorno financeiro.

4.6 Ações de comunicação mercadológica sugeridas

Toda empresa tem como meta o retorno financeiro, este retorno para que seja atingido depende de diversos fatores, o que no momento está em questão é o bom relacionamento e o marketing desenvolvido junto a seus clientes. A empresa Side Walk vem desenvolvendo com

seus clientes algumas atividades neste sentido, como já foi citado anteriormente, trabalha com o marketing direcionado ao público em geral e também utiliza o marketing direcionado a um público específico. A partir do estudo em questão, identificou-se ser um método bastante interessante e eficiente de atrair seus clientes e por este motivo as ações pretendidas deste estudo não serão desviadas das atividades já existentes, e sim, serão propostas outras mais, que poderão vir a contribuir com o sucesso da empresa.

Partindo do princípio que a empresa possui um sistema de cadastramento de clientes adequado, pode-se sugerir como novas ações de comunicação em marketing os seguintes procedimentos:

4.6.1 *Direcionadas ao público geral*

- Identificar quais localidades são as de maior público alvo, para então divulgar o nome da empresa através de *outdoors*, ou até mesmo distribuição de panfletos promocionais.
- Promover a marca através de *baners* em festas identificadas como as mais frequentadas pelos clientes cadastrados.
- Divulgar também o nome da empresa em casas noturnas e bares do momento para atrair novos clientes.
- Anunciar a marca em revistas e jornais identificados como os mais lidos pelos clientes cadastrados.

4.6.2 *Direcionadas ao público específico*

- Parabenizar seus clientes em datas especiais é também uma ação pretendida proposta. Neste caso, recomenda-se o contato através de ligação telefônica.

- Enviar mensagem a pessoas que conheçam o aniversariante é também uma das ações de marketing que pode trazer retorno à empresa, deixando a estes evidente que a loja estará a sua disposição caso queiram presentear seu colega ou familiar.
- Identificar as mercadorias que se encontram em maior quantidade em estoque ao final de cada coleção, e com base nos dados armazenados de cada cliente seleciona-se os potenciais a comprarem tal produto, avisando-os sobre uma oferta voltada a esta mercadoria.
- Avisar seus clientes por meio de correio eletrônico, mala direta ou telefone sobre a chegada de novas coleções ou ainda que em determinado dia a loja liquidará seus produtos.
- Conhecer a profissão de cada cliente facilitando o direcionamento de produtos. Ex. sapatos brancos para um médico.
- Ter conhecimento do esporte que pratica, pois pode contribuir para a identificação do estilo de cada cliente. Ex: se arrojado, se intelectual, se tradicional, etc.
- Desenvolver maior nível de relacionamento com o cliente a partir de conhecimentos colhidos em contatos anteriores como: seu time de futebol, hobby, viagens realizadas, etc.

As sugestões de alteração e inclusão de campo ao sistema pretende dar suporte às ações de marketing sugeridas para empresa. Acredita-se que as informações colhidas junto aos clientes, cadastradas no sistema e manipuladas por meio dos relatórios, poderão oferecer otimização de tempo e conhecimento mais preciso das preferências dos clientes em relação as mercadorias oferecidas pela loja, o que conseqüentemente poderá orientar tais ações de marketing.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da fundamentação teórica que embasa o presente trabalho, torna-se possível, juntamente com a análise e interpretação dos resultados, obter algumas conclusões a respeito da Consultoria Empresarial e dos objetivos propostos para a área de vendas da loja Side Walk.

Com referencia ao objetivo geral verificou-se que o trabalho atendeu todos os quesitos de propor e implementar ações de marketing interno para a empresa Side Walk visando dinamizar a área de vendas.

Analisar a área de vendas da Side Walk

Através dos dados pesquisados em documentos e registros da empresa pode-se identificar os produtos e suas características, os relacionamentos da empresa com a franquia e seus fornecedores, identificar o mercado que atua e quais são seus concorrentes diretos.

A empresa ainda comercializa produtos exclusivos oferecendo um mix de serviços bem diferenciado, como o ajuste nas roupas comercializadas, descontos e promoções especiais e atendimento personalizado.

Através da observação e entrevistas não estruturadas pode-se perceber os processos internos, as funções, os relacionamentos entre empresa e funcionário e entre funcionário e cliente.

Elaborar e implementar ações de marketing para o ambiente interno

Após análise dos dados pode-se elaborar algumas estratégias de marketing específicas para o ambiente interno visando a otimização dos serviços e processos. O primeiro passo foi a formulação das diretrizes da empresa, visando que todos incorporem os objetivos da organização e compreendam a sua missão.

A reengenharia organizou os cargos e as funções, liberando o espaço de venda e os vendedores apenas para o atendimento externo, sem preocupações com devoluções, recebimento de mercadorias, contagem de estoque e captação de cheques devolvidos. O quadro de funcionários que era composto apenas por vendedoras foi reformulado, sem que precisasse haver demissões, apenas remanejamento e a contratação de vendedores, facilitando assim a venda de artigos masculinos.

Para integrar e confraternizar os funcionários, foi feita uma reunião com o auxílio de uma psicóloga que aplicou algumas dinâmicas específicas. Como resultado pode-se destacar os depoimentos dos funcionários, inclusive do proprietário visualizado no APENDICE F.

Buscando incentivar o aperfeiçoamento dos funcionários, a venda adicional, a busca pelo retorno dos clientes e a criatividade, foram desenvolvidas corridas mensais, bimestrais e anuais, cuja premiação varia de brindes a descontos em mercadorias. Uma apostila com técnicas de vendas foi elaborada, juntamente com estratégias para o dia a dia, como uma prancheta com textos variados, informativos, motivacionais e aquisição de livros específicos.

Para controlar e avaliar o atendimento e o desempenho dos vendedores foi reformulado o sistema de quotas, antes baseado nos primeiros quinze dias do mês e atualmente, baseado nos resultados do ano anterior, acrescidos de uma porcentagem fixa e divididos por semana, aumentando as chances do vendedor alcançá-las.

Semanalmente o computador da empresa emite um relatório de desempenho que apresenta os dados individuais em relação ao total da loja. Este relatório permite acompanhar os resultados de cada vendedor e perceber se este está contribuindo ou não para o crescimento da loja.

Para auxiliar na avaliação da eficiência do atendimento foi desenvolvido um controle de atendimentos sem vendas, onde o vendedor informa o motivo que o cliente não comprou. Sendo que este controle poderá ser útil para posteriores estudos como o custo por atendimento, a análise das mercadorias de menor aceitação, etc.

Identificar o processo de marketing de relacionamento externo da loja

Com base na entrevista não estruturada com o proprietário da loja identificou-se que este procura investir sempre na mídia buscando alcançar o público geral e desenvolveu um cartão fidelidade com vantagens para seus clientes.

O sucesso do cartão foi reconhecido pela franqueadora que implementou nas suas lojas próprias e até o presente momento, cerca de quatro franquias da mesma marca já o adotaram.

Em termos de números de cartões, no ano de 2003 houve um crescimento cerca de 36% o que comprova que os investimentos em relacionamento de longo prazo com os clientes externos, através dos benefícios oferecidos pelo cartão e pelo aperfeiçoamento da equipe de vendas faz diferença na hora do cliente optar pela loja em estudo.

Segundo o proprietário “o crescimento foi causado por estas mudanças internas elaboradas pela consultoria”.

Descrever e analisar o sistema de base de dados

Inicialmente, traçou-se como objetivo a avaliação do sistema computacional de cadastro de clientes para constatar sua adequação ou não as atividades pretendidas, sendo feito paralelamente o desenvolvimento de outras atividades, como a descrição das funcionalidades do sistema, identificação de quais dados o mesmo armazena, verificação quanto satisfação ou não da realização de ações de *marketing* a partir das informações fornecidas pelo sistema e por fim, a apresentação de um projeto de melhoria ao sistema juntamente com novas ações pretendidas de *marketing* a serem realizadas pela empresa.

Após estudo feito das etapas citadas, observou-se estar o sistema computacional de cadastramento de clientes, utilizado pela empresa, incompleto, o que gera grande dificuldade no processo de seleção dos clientes que se deseja atingir com a aplicação das ações de *marketing* e relacionamento.

A aplicação do projeto de melhoria proposto por este estudo considera-se uma das formas de aproveitamento das informações coletadas de seus clientes, tal projeto compõe-se de quatro módulos, sendo que três deles já são existentes no sistema atual e o quarto ainda desconhecido. Os módulos em questão são: Usuários autorizados ao acesso do sistema; cadastramento de clientes, módulo este, alvo de sugestões como a inclusão de um novo campo; gerador de relatórios, sendo este o novo módulo sugerido pelo estudo, tendo como função a seleção dos clientes desejados a serem aplicadas as ações de *marketing* e por último, o sistema compõe-se ainda do módulo e-mail *marketing*, este com a função de envio de mensagens aos clientes via correio eletrônico.

Percebe-se, portanto, que para a aplicação de ações de *marketing* tanto com direcionamento ao público em geral quanto a um público específico, a empresa deve contar

com seu sistema de cadastramento de clientes. Porém, para que atinja o melhor desempenho de tais ações observou-se ser indispensável o desenvolvimento do quarto módulos apresentados acima, o gerador de relatórios que possibilitará o melhor direcionamento das ações pretendidas, tornando o sistema de cadastramento completo.

Com isto, observou-se estar o sistema de cadastramento de clientes da empresa Side Walk à caminho de um aperfeiçoamento que pode proporcionar seu melhor desempenho quanto as ações de *marketing* pretendidas, pois esta acredita ser o relacionamento estreito com seus clientes o ponto forte no momento de conquistá-los e torná-los fiéis à mesma.

Sugerir novas ações de comunicação em marketing

Após verificar o processo de marketing atual, analisar o sistema de base de dados e sugerir algumas alterações que o otimizem, pode-se elaborar novas ações de marketing que utilizem o sistema de dados atual como ferramenta.

As ações pretendidas deste estudo não foram desviadas das atividades já existentes, e sim, foram propostas outras mais, que poderão vir a contribuir com o sucesso da empresa.

Para o público geral foram elaboradas ações baseadas nas informações contidas no banco de dados da empresa como, por exemplo, nas localidades predominantes de moradia dos clientes cadastrados e nas principais revistas lidas, e para o público específico, nas características respondidas pelos clientes como, data de aniversário, frequência das compras, profissão, etc.

Portanto, percebe-se que os objetivos específicos foram atingidos neste trabalho, o que leva a concluir o objetivo geral, onde a consultoria empresarial visou diagnosticar a área de vendas, elaborar e sugerir soluções, implementar e controlar as soluções aceitas.

O presente trabalho respondeu então, através da consultoria externa, a seguinte pergunta: que estratégias podem ser utilizadas para aumentar a eficiência da área de vendas da Side Walk buscando assim satisfazer seus clientes, internos e externos?

Segundo o proprietário, os resultados das estratégias aplicadas pela Consultoria podem ser percebidos no dia a dia, através do relacionamento entre os vendedores e entre vendedores e clientes e comprovados através da comparação dos faturamentos do ano 2002 e 2003, cujo crescimento é cerca de 24%, como pode ser visto a seguir:

Comparativo de faturamento (aproximado)			
Ano 2002	R\$ 624.000,00	Ano 2003	R\$ 773.000,00

Tabela 8: Comparativo de faturamento

Fonte: Sistema de base de dados da empresa

Tendo em vista a importância do tema, recomenda-se então o desenvolvimento de trabalhos futuros, como:

- O desempenho dos funcionários através da análise de outros dados, não apenas dos números.
- Uma pesquisa de satisfação com os clientes atuais

- Elaboração de um processo de feedback 360° graus, onde serão analisados todos os membros em todos os sentidos, ou seja, a gerente será analisada pelos vendedores e pelo proprietário, o vendedor será analisado pelos outros vendedores e pelos superiores, etc.
- Elaboração de novas vantagens para o cartão fidelidade como descontos no dia de aniversário ou possibilidade de utilizar as vantagens antes das dez compras, ou seja, na quarta compra de R\$ 70,00 pode-se ganhar um brinde.
- Identificar através do banco de dados a frequência das comprar e elaborar estratégias de marketing que atinjam os clientes eventuais e temporários, como sorteios e descontos.
- Propor a empresa outras formas de liberar o estoque, como o kit-presente, onde o cliente compra duas mercadorias (pré-selecionadas) e recebe um desconto acima da média.
- Agendar outros dias de confraternização e treinamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente Nunca Mais: 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força.** Salvador – BA: Casa da Qualidade, 1994.

BARCUS III, S. M., WILKINSON, J.W. **Handbook of Management Consulting Services.** New York: McGraw Hill, 1986.

BARROS, A. J. F.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2 ed. São Paulo: Makronbooks Ltda., 2000.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo.** 8 ed. Rio Janeiro: LTC, 1998

BRETZE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real.** 1ª. edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.

_____. Publicações e Cases Premiados: **Marketing de Relacionamento.** Disponível em: www.bretze-marketing.com.br/artigos/mkt_relacionamentos.htm. Acesso em: 03 ago. 2002ª.

_____. **Sistema de Fidelização: Como encantar o cliente.** Disponível em www.bretze-marketing.com.br/artigos/sis_fidel.htm. Acesso em 18 jun. 2002b.

_____. **Estratégias de Marketing de Relacionamento que realmente trazem resultados.** Disponível em www.bretze-marketing.com.br/artigos/estrat_mark.htm. Acesso em 3 ago. 2002c.

CHURCHIL JR, Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo : Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CYмбаUM, John J. O. MÁLLACCO, ReJane L. S. Qualidade de atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos. In ANGELO, Cláudio F. de. GIANGRANDE, Vera (Coordenação). **Marketing de relacionamento no Varejo**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed Atlas, 1999.

EDLER, Richard. **Ah se eu soubesse**: o que pessoas bem sucedidas gostariam de ter sabido 25 anos atrás. 25ª. Ed. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

FARBER, Barry J. **Supersegredos de Vendas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIANGRANDE, Vera. Marketing de Relacionamento e o papel do Ombudsman. In ANGELO, C.F. GIANGRANDE, Vera (Coordenação). **Marketing de relacionamento no Varejo**. 1ª.edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GONSALVES, Carlos A. JAMIL, George L. TAVARES, Wolmer R. **Marketing de Relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro. Axcel. 2002.

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

GREINNER, L. E., METZGER, R. **Consulting to management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

HOLTZ, Hermam. **Databased marketing**. São Paulo: Makron, 1994.

JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** 39ª.edição. Rio de Janeiro: Record, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing: an introduction**. 4. ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1982. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo.

MANZIONE Jr., Sydney. Fator humano no CRM – alavancagem do sucesso. *In*: ZENONE, Juiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

PAGNOCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 8ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing One to One**. São Paulo: Makron Books, 2001.

POSER, Denise Von. Relacionamento com os clientes externos, internos e estratégias de comunicação com o mercado. *In*: ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

QUINTELLA, Heitor M. De M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

STRATEGIS. **Creating a Marketing Plan.** Disponível em: <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sc01233e.html>. Acesso em: 10 de setembro de 2002.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** Rio de Janeiro : Record, 2001.

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

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - depoimentos do dia sete de setembro

Este relatório apresenta os depoimentos de cada participante organizado por ordem de resposta, sendo que o questionário era composto das seguintes questões:

*Avaliar o **Workshop** através de três aspectos, comentando sobre:*

- O Encontro;
- Minha participação;
- O que estou levando.

Depoimentos:

§ Sobre o Encontro;

1. "As coisas que aconteceram hoje foram bem diferentes, nós aprendemos muito uns com os outros e a conhecer todos de uma maneira geral, saber um pouco de cada um."
2. "O encontro foi muito importante para nos conhecermos e bom para nos sentirmos bem e mais seguros no ambiente de trabalho, achei ótimo."
3. "Para mim foi uma surpresa muito grande, já estive em algumas empresas e não vi nada parecido, achei muito válido para conhecer os novos amigos de trabalho e quem sabe amigos do dia a dia também."
4. "Muito produtivo, além das expectativas."
5. "Achei o encontro o melhor de todos."
6. " Foi maravilhoso. Uma experiência incrível. Eu me senti mais uma vez muito à vontade. As dinâmicas foram ótimas para integrar o grupo."
7. "Momento sem dúvida maravilhoso."
8. " O encontro realmente superou as minha expectativas! Foi um dia *maravilhoso* em que eu pude conhecer pessoas muito legais e me aproximar um pouco daquelas que eu já havia conhecido!!!"
9. "Produtivo, familiar."
10. "Acredito que foi de grande importância para todos os participantes, pois quando as atividades na loja forem postas em prática, será mais fácil a adaptação e o

processo de ensino para os novos. Pois, assim haverá uma maior liberdade das partes envolvidas."

11. " Foi uma experiência incrível podermos nos conhecer mais e mostrarmos como nós somos pessoalmente e profissionalmente e mostrar, principalmente, como somos todos amigos de todos."
12. "Muito legal e válido pois é sempre bom conhecer pessoas novas e trocar idéias."
13. "Achei ótimo pois pudemos nos conhecer melhor, passamos um dia bem família e super agradável, percebendo onde precisamos crescer."
14. "Muito produtivo, descontraído. Foi importante. (necessário)."
15. "Simplesmente maravilhoso."

§ Minha participação:

1. " Eu de uma certa forma participei, porém poderia ter participado mais, mas valeu nos divertimos bastante."
2. "Acho que minha participação não foi muito boa talvez pela ansiedade e vergonha por estar conhecendo as pessoas da equipe agora, poderia ser bem melhor."
3. "Fiquei um pouco tímida e não falei muito, mas ouvi bastante e deu para ver como é o estilo de trabalho (muito bom)."
4. " Minha participação foi como eu gostaria. Falei o que eu queria todas as vezes que achei necessário."
5. " Minha participação acredito que foi o suficiente para me divertir, brincar e conhecer nossa equipe nova."
6. " Eu procurei estar em harmonia com todo o grupo (até joguei uma bolinha com o chefinho). Acho que cada um de nós foi importante pra este encontro."
7. " Mais que esperava, muito gratificante."
8. "Quanto à minha participação, posso dizer que foi satisfatória diante das atividades propostas."
9. " Produtiva, harmoniosa, alegre."
10. "Esta foi feita de maneira espontânea em todas as atividades e bate-papos, sempre com a intenção de poder conhecer melhor os novos colegas."
11. "Eu procurei mostrar minha participação mas me sinto um pouco envergonhada na hora de me expressar."
12. "Satisfeita."
13. "Estou um pouco nervosa, mas participei de todas as atividades."
14. "Importante como de cada um. Acho que pude ajudar um pouco o grupo."
15. "Conseguí demonstrar aos meus colegas quem sou."

§ O que estou levando:

1. "Aprendemos muito uns com os outros, questionamos situações que já acontecerem e que podem acontecer, conhecemos uns aos outros e com a conversa agora sabemos o que queremos pra gente, pra loja e também com tudo isso vamos inovar, aprender e conviver todos juntos e sabendo o que o Eduardo também espera de cada um de nós."
2. "Estou levando muito conhecimento da equipe que já estava na Side Walk, que já vem com mais experiência para passar para nós que estamos chegando agora. Obrigada!"
3. "Estou levando desse dia a melhor imagem de amigos de trabalho, estou muito feliz e satisfeito."
4. "Estou levando a certeza de que todos se uniram ainda mais e de que tem tudo p/ ser um grande sucesso."
5. "Minha experiência acredito vai ser uma nova vida para mim."
6. "Felicidade. Estou com fé de que esta "grande família" vai cada dia crescer mais. Esperança também é importante."
7. "Levando a sabedoria de lidar com todos os tipos de pessoas; foi uma experiência sem igual."
8. "E o que ficou deste encontro? Muita vontade de fazer o melhor!! "Vestir a camisa" da empresa e fazer parte dessa família linda de amigos e profissionais que é a Side Walk! P.S.: Só queria deixar o meu Muito Obrigada à Fê e ao Eduardo!"
9. "Levar de experiência: amizade, conceitos sinceros, integração é tudo, só não é bom integração do ônibus."
10. "A certeza que a nossa equipe tem um grande potencial para que as duas lojas tenham sucesso."
11. "Estou levando uma boa experiência pra mim mesma, espero que tenha outras vezes. Foi muito bom pra mim e pra todos."
12. "Maior conhecimento e valores."
13. "Estou levando a certeza de que estou entrando num ambiente ótimo de trabalho. E que vamos nos sair muito bem."
14. "O que levei: mais conhecimento sobre cada um. Estou levando lembranças muito agradáveis."
15. "Que um grupo unido é fundamental p/ o sucesso de um empreendimento. Que a liberdade oferecida pelos dirigentes é um fator extremamente forte p/ que tal união se concretize e se torne uma constante no grupo."

APÊNDICE B - apostila de vendas

Este documento apresenta a apostila de vendas desenvolvida pela estagiária e distribuída aos funcionários da empresa com o intuito de aperfeiçoar as técnicas de vendas e servir de fonte de consulta em todas as ocasiões que identificarem necessidade.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS

Antes de mais nada, **PARABÉNS** pela escolha em seguir uma carreira tão especial e dinâmica. Especial por exigir que você seja uma pessoa com uma série de habilidades fundamentais para o sucesso do cargo e dinâmica por não conhecer a palavra rotina. Um dia nunca é igual ou parecido com o outro.

Quando você trabalha com pessoas, a versatilidade e o dinamismo do seu trabalho relacionam a profissão de vendas as seguintes profissões:

Pintor: usar palavras para pintar figuras e imagens que criem entusiasmo e desejo no cliente para realizar a compra.

Arquiteto: planejar e construir uma sólida apresentação de venda, cuidando de todas as etapas, desde a fundação até o topo.

Psicólogo: ouvir os problemas e preocupações dos clientes. Compreender o cliente sem se envolver emocionalmente com ele: propor soluções viáveis.

Artista: fornecer ao público cliente seu melhor desempenho profissional em todas as apresentações, quer você queira ou não. “o show não pode parar”.

Tenha o entusiasmo de uma noite de estréia sempre, com cada cliente, sem exceções.

PREPARAÇÃO DIÁRIA

O objetivo da preparação diária é fornecer informações para que o vendedor se sinta preparado e confiante a cada dia de trabalho. Existem fatores que ajudam você a ficar mais bem preparado para vender:

- Percorrer a loja: observar atentamente sua loja, para ter controle e domínio de todo o ambiente, sentindo-se sempre pronto para o trabalho.
- Conhecer os produtos: tornar-se “*expert*” ou o “consultor de moda” que os clientes esperam que você seja.
- Conhecer a concorrência: saber tudo sobre a concorrência para poder enfrentar, com segurança, qualquer obstáculo.
- Estar produzido: passar uma imagem de credibilidade, demonstrando domínio sobre a orientação do estilo.
- Traçar suas metas e objetivos: ter na ponta da língua suas metas e objetivos diários. Acreditar neles.
- Planejar-se: já ir para o salão de vendas com a agenda de telefonemas organizada para cumprir.

Saiba administrar bem esse tempo. Ele é fundamental para se iniciar o dia com o é direito.

ABERTURA DA VENDA (ABORDAGEM)

Na abordagem o vendedor deverá ter a sensibilidade para detectar qual será o tom de toda sua conversa com o cliente.

A abordagem deve ser exclusiva, pessoal e criativa. Um relacionamento pessoal é muito mais eficaz que o relacionamento formal vendedor e cliente. “Bate papo” é o segredo. Significa simplesmente conversar um pouco, colocar o cliente a vontade e vencer a resistência inicial.

SONDAGEM

A sondagem tem como objetivos: determinar os desejos, necessidades e vontades dos clientes; desenvolver a confiança do cliente no vendedor e por fim, descobrir as razões que levaram o cliente a querer um determinado item.

Investindo tempo numa sondagem eficiente, você terá mais chances de demonstrar de imediato o item correto. Gastar um pouco mais de tempo na sondagem pode reduzir a metade o tempo de cada venda. Além disso, quanto mais informações você obtiver sobre o cliente e ao uso que ele dará a mercadoria, melhor será sua posição para sugerir itens adicionais. Uma boa sondagem também dá mais segurança no contorno de objeções.

As perguntas de sondagem devem ser abertas. Estas perguntas geralmente contem as palavras: quem, o que, quando, como, quanto e suas variantes que não pode ser respondidas simplesmente com um sim ou não. Quanto mais abertas as perguntas forem, maiores serão as chances de obter informações extras que são tão importantes.

Observe – como reage / linguagem corporal / nível de atenção

Pergunte – a respeito dos seus desejos / das suas necessidades / das suas expectativas / dos seus problemas / de como a concorrência o vem atendendo.

Escute – concentre-se no que o cliente fala / esteja atento a tudo o que é dito / não o interrompa / tire conclusões: o que significam as respostas e as observações do cliente? / Coloque-se no lugar do seu cliente.

Entenda – certifique-se que você entendeu / repita o que disse com outras palavras e pergunte se é isso mesmo.

DEMONSTRAÇÃO

Existem dois objetivos principais a serem atingidos na demonstração. O primeiro é estabelecer na mente do cliente o VALOR da mercadoria. O valor pode ser definido como o conjunto de benefícios que o cliente terá se efetuar a compra. O segundo objetivo é desenvolver no cliente o desejo de posse da mercadoria.

Estimular o cliente a experimentar, sentir ou tocar o produto, ajuda a criar um desejo de posse.

DEMONSTRE COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS NA SONDAÇÃO.

Faz-se isso relacionando os desejos, necessidades e vontades do cliente com os benefícios dos itens disponíveis. Se você tiver prestado atenção as respostas dos clientes na sondagem, será fácil escolher os pontos a serem valorizados na demonstração.

A melhor maneira de estabelecer o valor da mercadoria é criar o desejo de posse e traduzir as características do item em razões para o cliente comprar (benefícios).

As pessoas não compram as características e sim os benefícios.

Ex: uma das boas causas dessa cafeteira é que ela usa FILTRO DE PAPEL, que você USA E JOGA FORA e, portanto NÃO PRECISA LAVAR.

VENDA ADICIONAL

Já tendo estabelecido uma relação de confiança com o seu cliente, será fácil despertar novos desejos se sua sondagem tiver sido bem explorada. Você pode sugerir um complemento ao pedido inicial ou explorar outra área de interesse descoberta durante a sondagem.

Essa venda adicional distingue o “FERA EM VENDAS” pois é uma venda que depende de garra, ousadia, boa memória e sensibilidade do vendedor.

“Quase sempre o cliente compra mais do que imaginamos”.

“Conseguir realizar uma venda, vencendo as resistências e deixando o cliente satisfeito, constitui a essência e a satisfação do trabalho em vendas”.

OBJEÇÕES

Objeções são o resultado da falta de confiança ou valor. Essa afirmativa abrange diversas circunstâncias. O cliente pode se sentir inseguro quando a utilidade ou qualidade do item, por exemplo, ou se a objeção for quanto ao preço, pode não estar convencido de que os benefícios que receberá compensarão o investimento inicial. É importante lembrar que a objeção declarada do cliente muitas vezes não é a objeção verdadeira. O cliente que não se sente seguro quanto ao preço pode lhe dizer, por exemplo, que gostaria de pensar um pouco mais antes de tomar uma decisão. É obvio que esse comportamento jamais implicará na alteração do preço, mas pode se indicar as formas de pagamento mais vantajosas. É por isso que é importante descobrir a objeção real e não simplesmente tomar a objeção declarada pelo cliente como verdadeira.

Contornar objeções envolve algumas etapas:

- Compreender a objeção.
- Obter a permissão do cliente para fazer uma pergunta.
- Fazer a investigação.
- Perguntar ao cliente sobre o preço: orçamento ou valor?
- Dar uma nova razão para a compra.

FECHAMENTO DA VENDA

O fechamento da venda é o grande momento da negociação, é agora que você exerce a sua mais nobre função de vendedor. O fechamento da venda talvez seja o que mais justifique a sua presença na loja.

De nada adiantará um bom atendimento se o fechamento da venda não for bem feito.

Para que isso aconteça você precisa apagar da sua mente falsos conceitos sobre fechamento de venda como:

“Não, agente não pode forçar, tem que deixar o cliente a vontade”.

“Mas é o cliente que tem que tomar a decisão”.

“O cliente não deve ser pressionado”.

Em um bom fechamento isso não é relevante se você estiver consciente de que é um prestador de serviços e está aí para ajudar o cliente a tomar uma boa decisão.

Por isso, faça perguntas que exijam DECISÃO. Dá-se ao cliente, através de perguntas como:

- Prefere que embrulhe ou coloque na sacola?
- Prefere pagar a vista ou no cartão?

De sugestões, reafirme sua ótima escolha. Esteja presente mostrando seu total interesse na compra do seu cliente.

TRABALHO DE TELEMARKETING

A manutenção deste relacionamento verdadeiro só dependerá de você. Com toda sua sondagem gravada e seu fichário você saberá manter o seu cliente fiel a você a sua loja.

Por isso temos o nosso método de trabalhar o fichário que visa organizar todas as etapas de contatos que você fará com o seu cliente.

Demonstre estar verdadeiramente interessado na satisfação dos seus clientes. Não podemos depender do fluxo das lojas e sim do fluxo do nosso trabalho.

TUDO O QUE DISSERMOS AOS CLIENTES APÓS O PAGAMENTO DA COMPRA, VAI SOAR MUITO MAIS SINCERO, POIS ACABOU O INTERESSE...APROVEITE ESSE MOMENTO!!!