

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ISABEL CRISTINA AKIKO AGUNI**

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA A  
EMPRESA NEL'SON MUSICAL**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

ISABEL CRISTINA AKIKO AGUNI

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA A  
EMPRESA NEL'SON MUSICAL**

*Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.*

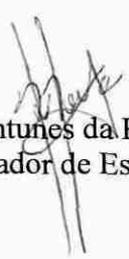
Professora Orientadora:  
Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

ISABEL CRISTINA AKIKO AGUNI

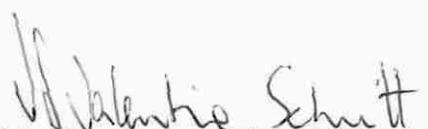
**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA A  
EMPRESA NEL'SON MUSICAL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 01º de Julho de 2008.

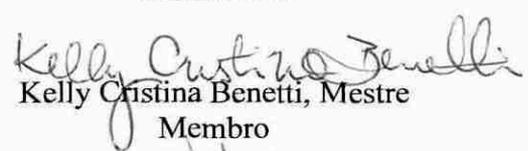


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Valentina Gomes Häensel Schmitt, Mestre  
Orientadora



Kelly Cristina Benetti, Mestre  
Membro



Rudimar Antunes da Rocha, Doutor  
Membro

*À minha família, base de todo o meu caráter e  
ao meu amor Ricardo, por acreditarem tanto  
na minha competência e no meu sucesso.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a *Deus* pela bênção da vida e por ter me proporcionado uma caminhada acadêmica iluminada, com admiráveis mestres, grandes oportunidades e muitos aprendizados. Por ter me dado forças e coragem em momentos difíceis para que eu sempre continuasse e não desistisse nunca.

Agradecer aos meus pais, *Nelson e Nair*, por todo apoio e incentivo aos meus estudos e às minhas conquistas. Por acreditarem na minha inteligência e na minha competência de ser uma grande profissional e da minha formação com grande mérito. Agradecer aos meus anjos: minha irmãzinha *Débora*, por me ajudar a realizar parte deste estudo e por estar sempre comigo; aos meus afilhados *Keyla e Edmar* (minha irmã e meu cunhado), por me acolherem durante vários semestres e por me auxiliarem em tantos trabalhos; ao meu irmão *Régis* e também à minha cunhada, *Débora*. Agradeço ainda toda minha família (em especial aos meus padrinhos, *Romeu e Adélia*) pela incansável torcida, pelo amor e a pela saudade que nos une. Vocês todos são muito importantes e essenciais na minha vida.

Ao meu amor *Ricardo*, por acreditar tanto no meu sucesso e me dar sempre o seu carinho, companheirismo e a sua compreensão. Por acreditar tanto nos meus sonhos, mais do que eu mesma, e o melhor, por sonhar e lutar comigo, para que juntos, sejamos mais fortes para torná-los realidade. Amo você!

Agradeço ainda a todos meus amigos de dentro e de fora da universidade, inclusive àqueles amigos que tive que deixar da Faculdade Estácio de Sá.

Aos amigos que ganhei na UFSC, em especial à *Camila e Elaine*, amigas que são os meus presentes da nova universidade. À minha amiga *Bruna*, companheira nos trabalhos e das dificuldades da vida acadêmica, mas também de várias alegrias fora universidade. Obrigada amiga, pela sua amizade e companheirismo, pela força que nos demos, por ser tão querida e tão especial.

Meus sinceros agradecimentos à *Luisa* (amiga e secretária da empresa), a todos os alunos, professores e clientes da Nel'son Musical, que me apoiaram e me ajudaram para a elaboração e conclusão deste trabalho.

Por fim, também muito especial, o meu eterno agradecimento à minha professora orientadora *Valentina* por me auxiliar na realização deste trabalho, pela atenção prestada durante todo este semestre, pelo carinho e paciência. Muito obrigada!

*“É graça divina começar bem. Graça maior é persistir na caminhada certa. Mas graça das graças é não desistir nunca.”*

*Dom Hélder Câmara*

## RESUMO

AGUNI, Isabel Cristina Akiko. **Proposta de um programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical**. 2008. (111f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este trabalho teve como principal objetivo apresentar uma proposta de um programa de fidelização de clientes para a Nel'son Musical, empresa familiar, enquadrada como organização de pequeno porte que é dividida em dois segmentos: escola de música e comércio de instrumentos e acessórios musicais. O estudo fez uso da pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, além das técnicas de observação e descrição. Foram utilizadas ferramentas como a entrevista com o proprietário da empresa e o questionário aplicado com 125 clientes e alunos para a realização da pesquisa de campo. A amostra é caracterizada como não probabilística, pela dificuldade de acesso e conhecimento das pessoas. A análise dos dados do estudo caracterizou-se em abordagem qualitativa e quantitativa, pois apresentou questões abertas e fechadas. A pesquisa possibilitou analisar que o perfil da maioria dos seus clientes é jovem, do sexo masculino e que possui entre 15 e 21 anos; alto nível de satisfação em relação ao atendimento e localização; baixa avaliação nas questões como o isolamento acústico; ausência de ações de marketing e a dificuldade de gerenciar o relacionamento com seus clientes. Por isso, a proposta do programa de fidelização apresentou como finalidades conhecer, identificar e captar clientes; aumentar a frequência de compra, preferência e duração da relação entre empresa e consumidor; agregar valor aos clientes e obter a retenção dos mesmos – todos estes seriam conseqüências do programa proposto, que se resumiu a concessão de descontos e benefícios através do acúmulo de pontos aos clientes cadastrados. Foram sugeridas ainda algumas mudanças a serem realizadas no sistema gerencial da empresa – que apresentou deficiência no gerenciamento das informações – para que sirva de suporte ao programa proposto, e possíveis futuros trabalhos sobre planejamento estratégico e elaboração de um plano de marketing para complementar e auxiliar no controle e sucesso do programa de fidelização sugerido.

**Palavras chave:** Marketing de relacionamento. Fidelização de clientes. Satisfação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Posturas estratégicas através do SWOT.....	22
Figura 2: Modelo “Clientes para Sempre” – as 12 etapas.....	38
Figura 3: Organograma da escola de música Nel’son Musical.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios para a empresa e clientes resultantes do foco no valor do cliente.....	40
Quadro 2: Crescimento da população em Florianópolis entre 2001 e 2007. ....	50
Quadro 3: Ameaças e oportunidades.....	52
Quadro 4: Pontos fortes e pontos fracos.....	57
Quadro 5: Programas de fidelização de empresas concorrentes e diferentes setores.....	93
Quadro 6: Sugestão de pontuação e descontos a serem concedidos aos alunos da escola.....	95
Quadro 7: Sugestão de pontuação conforme valor da compra e forma de pagamento .....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clientes por segmento da organização.....	58
Gráfico 2: Faixa etária.....	59
Gráfico 3: Sexo.....	60
Gráfico 4: Renda familiar.....	61
Gráfico 5: Residência.....	62
Gráfico 6: Instrumento que toca.....	63
Gráfico 7: De que forma conheceu a empresa.....	64
Gráfico 8: Atendimento da escola.....	65
Gráfico 9: Atendimento da loja.....	66
Gráfico 10: Localização da escola.....	67
Gráfico 11: Localização da loja.....	68
Gráfico 12: Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado.....	69
Gráfico 13: Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado.....	70
Gráfico 14: Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida.....	71
Gráfico 15: Variedade de produtos oferecidos na loja.....	72
Gráfico 16: Alunos que já estudaram em outra escola de música.....	73
Gráfico 17: Motivo de migração para a escola Nel'son Musical.....	74
Gráfico 18: Avaliação da aula do professor.....	75
Gráfico 19: Eficácia do método utilizado.....	76
Gráfico 20: Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno).....	77
Gráfico 21: Instrumentos disponíveis na escola.....	78
Gráfico 22: Recursos disponíveis na escola.....	79
Gráfico 23: Infra-estrutura da escola.....	80
Gráfico 24: Produto adquirido com mais frequência.....	81
Gráfico 25: Frequência de compra na loja.....	82
Gráfico 26: Quais outras lojas em que já realizaram compras.....	83
Gráfico 27: Motivo de ser cliente da Nel'son Musical.....	84
Gráfico 28: Meio de comunicação utilizado com mais frequência.....	85
Gráfico 29: Sugestão de um futuro programa de relacionamento.....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Clientes por segmento da organização .....	58
Tabela 2: Faixa etária .....	59
Tabela 3: Sexo .....	60
Tabela 4: Renda familiar .....	61
Tabela 5: Residência .....	62
Tabela 6: Instrumento que toca .....	63
Tabela 7: De que forma conheceu a empresa.....	64
Tabela 8: Atendimento da escola .....	65
Tabela 9: Atendimento da loja .....	66
Tabela 10: Localização da escola.....	67
Tabela 11: Localização da loja.....	68
Tabela 12: Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado.....	69
Tabela 13: Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado .....	70
Tabela 14: Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida.....	71
Tabela 15: Variedade de produtos oferecidos na loja .....	72
Tabela 16: Alunos que já estudaram em outra escola de música .....	73
Tabela 17: Motivo de migração para a escola Nel'son Musical .....	74
Tabela 18: Avaliação da aula do professor .....	75
Tabela 19: Eficácia do método utilizado .....	76
Tabela 20: Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno) .....	77
Tabela 21: Instrumentos disponíveis na escola .....	78
Tabela 22: Recursos disponíveis na escola .....	79
Tabela 23: Infra-estrutura da escola .....	80
Tabela 24: Produto adquirido com mais frequência.....	81
Tabela 25: Frequência de compra na loja.....	82
Tabela 26: Compras em outras lojas .....	83
Tabela 27: Motivo de ser cliente da Nel'son Musical.....	84
Tabela 28: Meio de comunicação utilizado com mais frequência .....	85
Tabela 29: Sugestão dos clientes para um futuro programa de relacionamento .....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE DE GESTÃO.....	16
<b>2.1.1 Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>21</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	23
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	29
2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
3.1 LIMITAÇÕES.....	45
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	46
<b>4.1.1 A organização em estudo e o seu ambiente de gestão</b> .....	<b>47</b>
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	57
<b>4.2.1 Clientes por segmento da organização</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2.2 Faixa Etária</b> .....	<b>59</b>
<b>4.2.3 Sexo</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.4 Renda familiar</b> .....	<b>61</b>
<b>4.2.5 Residência</b> .....	<b>62</b>
<b>4.2.6 Instrumento que toca</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2.7 De que forma conheceu a empresa</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2.8 Atendimento da escola</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2.9 Atendimento da loja</b> .....	<b>66</b>
<b>4.2.10 Localização da escola</b> .....	<b>67</b>
<b>4.2.11 Localização da loja</b> .....	<b>68</b>
<b>4.2.12 Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado</b> .....	<b>69</b>
<b>4.2.13 Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado</b> .....	<b>70</b>
<b>4.2.14 Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida</b> .....	<b>71</b>
<b>4.2.15 Variedade de produtos oferecidos na loja</b> .....	<b>72</b>

<b>4.2.17 Motivo de migração para a escola Nel'son Musical .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.18 Avaliação da aula do professor .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.19 Eficácia do método utilizado .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.20 Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno).....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.21 Instrumentos disponíveis na escola.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.22 Recursos disponíveis na escola .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.23 Infra-estrutura da escola .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2.24 Produto adquirido com mais freqüência.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.25 Freqüência de compra na loja .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.26 Compras em outras lojas .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.27 Motivo de ser cliente da Nel'son Musical.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2.28 Meio de comunicação utilizado com mais freqüência.....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.29 Sugestão dos clientes para um futuro programa de relacionamento .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 ANÁLISE DE OUTROS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4 PROPOSTA DO PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO A – CD com a cópia integral do trabalho .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas se deparam com um grande número de desafios, sobretudo, ao se tratar da administração e retenção de clientes, da criação de diferenciação para a satisfação dos mesmos e do grande desenvolvimento de produtos, serviços e também de novas empresas. Para que se tenha uma posição vantajosa neste mercado e conseqüentemente um *maior retorno financeiro, faz-se necessário disputar e ganhar clientes. Isto significa garantir o futuro da organização e a relação com esses clientes é crucial para construir uma ponte para o futuro* (GORDON, 2004).

Essa relação exige que a empresa considere uma série de fatores. Apresentar conceitos inovadores, tecnologias de ponta, ganhos de eficiência e valor e qualidade consistente, somente, não bastam. O “ponto de partida” deve ser o consumidor, visto que especialmente as empresas de serviços se estabelecem em função do cliente (CARLZON, 1992).

A descentralização de poder, como um dos aspectos de gestão, faz com que os problemas individuais dos clientes sejam resolvidos nos preciosos segundos, pois, se passados sem resposta, a organização perde a oportunidade de ganhar um cliente fiel. São nos momentos em contato com o seu cliente, por exemplo, que basicamente determina-se o sucesso ou o fracasso da empresa, ou seja, é nesta ocasião o momento de provar para a sua clientela que a sua empresa é a melhor alternativa (CARLZON, 1992).

Num processo de fidelização, segundo Gordon (2004), as empresas priorizam seus clientes e estabelecem firmes relações com eles, tendo como nova missão competir também pelos seus gastos individuais. A partir do momento em que a organização consegue fazer com que haja a vontade do gasto e do retorno dos seus clientes na empresa, significa que o atendimento os surpreendeu, que os produtos e serviços são de qualidade e que houve o encantamento, uma vez em que a empresa os fazem sentir importantes.

A Nel'son Musical, empresa objeto de estudo, apresenta dois segmentos: a loja, onde a atividade principal é o comércio de sonorização, instrumentos e acessórios musicais e a escola, parte referente à prestação de serviços, que oferece as aulas de música. Há alguns anos, a escola enfrenta problemas em relação à oscilação do número de alunos matriculados e de desistências em determinadas épocas do ano, além de não apresentar nenhuma política de marketing e controle gerencial das informações em relação aos seus clientes. Assim sendo, por não apresentar programas específicos de gestão de relacionamento com seus clientes, a empresa apresenta dificuldades no gerenciamento do mesmo.

O presente trabalho, portanto, tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **como desenvolver um programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical?**

## 1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical.

Para que o mesmo possa ser realizado, é importante a determinação de quatro objetivos específicos:

- a) diagnosticar o ambiente organizacional;
- b) analisar o composto de marketing da empresa Nel'son Musical;
- c) analisar aspectos relevantes da relação entre cliente e empresa;
- d) analisar programas de fidelização de clientes em empresas concorrentes ou líderes em diferentes setores de mercado;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para que este trabalho fosse realizado e concluído com sucesso, observou-se a necessidade de satisfazer a três critérios: originalidade, importância e viabilidade (CASTRO, 1977).

Um tema é original quando os resultados têm potencial para surpreender, ou seja, que tenha grande probabilidade de trazer novidades (CASTRO, 1977). Há a originalidade neste trabalho, uma vez em que a empresa em estudo não possui um programa de fidelização de clientes e nem mesmo uma análise das questões do marketing, referentes à relação com os seus clientes.

Esta pesquisa também é considerada importante, uma vez em que o tema “está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada” (CASTRO, 1977, p. 56). Além de ter o interesse por parte da acadêmica em aumentar seus conhecimentos específicos na área de administração, administração em marketing e poder contribuí-los na elaboração deste trabalho, há a oportunidade de um crescimento profissional, já que existe a

relação da teoria vista em sala de aula durante o curso de graduação em Administração, com a prática desta pesquisa.

Em relação à viabilidade, é primordial que os prazos, recursos financeiros, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito sejam satisfatórios para a realização da pesquisa (CASTRO, 1977). A viabilidade deste trabalho ratifica-se pelo fácil acesso das informações e da realização da pesquisa elaborada pela própria acadêmica, que atua na empresa em questão; pelo tempo e prazo disponíveis para a realização deste estudo; além do custo baixo proporcionado e pelo apoio oferecido, tanto por parte da professora orientadora, como de todos os referenciais teóricos disponíveis. O interesse por parte da Nel'son Musical em aplicar um programa de fidelização de clientes nas suas atividades, também é um item que viabiliza a elaboração deste trabalho.

Por se tratar de uma empresa que está presente no mercado há 25 (vinte e cinco) anos, viu-se a necessidade da mesma em acompanhar as exigências dos seus clientes, bem como superar as expectativas dos mesmos. Acredita-se, então, que o estudo e a elaboração de um programa de fidelização para Nel'son Musical é oportuno, pois poderá reter mais clientes à empresa. Além de beneficiados, os mesmos ficarão mais satisfeitos e isto poderá agregar mais valor e diferencial para a organização.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após este capítulo, que se refere à introdução, contendo os objetivos gerais e específicos, justificativa e estrutura do trabalho, é apresentada em seguida, no capítulo 2, a fundamentação teórica em relação aos temas pertinentes deste trabalho.

No capítulo três, são abordados todos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo, bem como suas limitações.

O capítulo quatro apresenta toda a parte de desenvolvimento do trabalho, desde as informações sobre a empresa objeto de estudo, resultados das pesquisas realizadas com clientes e de outros programas de fidelização de clientes, além da sugestão do programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical.

Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais do estudo e resultados obtidos através dos objetivos propostos, bem como a sugestão de estudos futuros.

Após este último capítulo, é descrito todo o referencial bibliográfico que foi utilizado para a realização deste e, por fim, o trabalho apresenta o apêndice e o anexo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar o embasamento teórico dos objetivos definidos para este trabalho, de modo que possa proporcionar um melhor entendimento do mesmo e compreensão do tema delimitado. Os aspectos abordados serão: as organizações e o ambiente de gestão, administração de marketing, relação da empresa e consumidor, marketing de relacionamento e fidelização de clientes.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE DE GESTÃO

Uma organização pode ser definida como um sistema de recursos orientados para a realização de objetivos e/ou finalidades, que podem ser de dois tipos: de produtos ou serviços. Um produto consiste em um bem tangível. Trata-se da mercadoria que está disponível na prateleira da loja, por exemplo. Diferente deste, o serviço, refere-se à entrega de um determinado produto ou informações, ao treinamento oferecido para adquirir conhecimento ou à manutenção de uma determinada máquina (KOTLER, 2000).

Um sistema, no entanto, é todo o complexo organizado, formado por elementos que interagem e se influenciam para realizar um determinado fim. Esses elementos podem ser, por exemplo, os funcionários, fornecedores, o governo, a concorrência e todos seus clientes. Juntos, eles formam o ambiente de gestão da organização (MAXIMIANO, 2000).

O ambiente organizacional, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), é composto pelo macroambiente, que envolve fatores amplos que envolvem todas as organizações como tecnológico, legal e político, econômico e social; pelo ambiente de tarefas, que se referem aos fatores que interagem diretamente com a organização, como os clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras e grupos de interesse especial; e pelo ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem controle direto da empresa, como a estrutura organizacional, diretrizes e recursos humanos.

Sob outra forma de análise, Stoner e Freeman (1985) julgam que o ambiente de gestão é formado por elementos que estão do lado de fora da organização – denominado ambiente externo – que são relevantes para a operação das organizações. Estes elementos são divididos, pelos autores, em duas partes: de ação direta, que influenciam diretamente as atividades da empresa como os *stakeholders* externos (consumidores, fornecedores, governo, mídia); e de ação indireta, que são responsáveis em afetar o clima que envolve as atividades

das empresas, mas que não as afetam diretamente, como as variáveis tecnológicas, sociais, políticas e econômicas.

E de forma mais simplificada, Hawley (1968, apud HALL, 2004) afirma que o ambiente organizacional é formado por um conjunto de dimensões externas, que por sua vez, consistem em diversas condições como as tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais, que, de modo real ou potencial, influenciam toda a organização.

Dentre os elementos que compõe o macroambiente, conforme afirmado por Megginson, Mosley e Pietri (1998), o fator tecnológico está relacionado aos meios pelos quais as organizações transformam os insumos em produtos finais, já que dependem de equipamentos e mecanismos, de computadores e da automação. Na prestação de serviços, os sistemas educacionais, por exemplo, precisam estar atualizados, pois podem se tornar rapidamente obsoletos diante a nova tecnologia (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998). Assim como estes, Hall (2004) e Stoner e Freeman (1985) também destacam a condição tecnológica importante nas operações dentro das organizações, pois afetam nas atividades e desenvolvimento de produtos e processos, além de fornecer idéias e descobertas para o melhor desempenho da empresa.

Para que as organizações possam exercer suas atividades adequadamente, é importante que as mesmas respeitem e cumpram algumas normas e leis estabelecidas pelo governo. As leis, regras e o clima político podem influenciar a organização, até mesmo indiretamente, uma vez em que os órgãos governamentais têm normas que podem ser decisivos para o desenvolvimento e as atividades da empresa (STONER; FREEMAN, 1985). Da mesma forma, as condições legais citadas por Hall (2004), correspondem ao sistema de leis e regulamentações de âmbito municipal, estadual e federal que afetam diretamente às organizações. Essa condição pode apresentar um impacto significativo nas organizações, podendo influenciar positivamente ou negativamente às oportunidades das corporações (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Considerada a variável mais importante, pela maioria dos líderes empresariais, a condição econômica pode atuar como limitação de qualquer organização quando está em alteração, além de ser correspondente à reação da empresa em relação a determinadas situações (HALL, 2004). Diferente deste, Megginson, Mosley e Pietri (1998) e Stoner e Freeman (1985) afirmam que esta condição pode ser considerada um fator crítico para o sucesso de uma organização, já que ela depende de elementos como salários, preços de fornecedores, taxa de juros e inflação para o seu funcionamento. Uma economia com um

menor crescimento significa menos renda disponível, maior desemprego e por conseqüência, menos gastos por parte dos consumidores, ou seja, é um fator que afeta todas as organizações.

Além da variável econômica, as organizações precisam estar preparadas para inovação e adaptabilidade frente às conseqüências da condição demográfica e ao sistema ecológico social da organização. De acordo com Hall (2004), a variável demográfica representa o número de pessoas atendidas, sua faixa etária e gênero e a qual a importância e conseqüência da alteração demográfica decorrente de um crescimento da metrópole e, a condição ecológica exerce efeito responsável da empresa em relação ao meio ambiente, transformando essa preocupação em vantagem competitiva para as organizações.

Outro elemento importante referido pelos autores é a condição social e cultural. Para Stoner e Freeman (1985) e Megginson, Mosley e Pietri (1998), a variável social inclui a demografia (mercado em que a empresa deseja atingir, sua localização e composição de uma determinada população); estilos de vida (comportamento do consumidor e seus valores) e valores sociais (influência de outros países e distribuição de valores). Na condição cultural, Hall (2004) explica a influência da cultura nacional e internacional para o consumo e expansão do mercado, tanto pelo fácil acesso de novos produtos, como o surgimento de novos concorrentes.

No ambiente de tarefas, segundo ambiente citado por Megginson, Mosley e Pietri (1998), encontra-se os fatores que estão diretamente ligadas às organizações, como os clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras e grupos de interesse especial. Assim como estes, Stoner e Freeman (1985) também citam os consumidores e fornecedores, além do governo e a mídia como elementos que estão diretamente ligadas à empresa – elementos de ação direta.

Os consumidores são os responsáveis pelas trocas de recursos – dinheiro por produtos e serviços (STONER; FREEMAN, 1985). Ao mesmo tempo, podem ser considerados os principais responsáveis sobre o nível de qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas empresas, pois tudo é baseado nos seus valores, nas exigências e nas necessidades dos mesmos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998). Já os fornecedores, segundo Stoner e Freeman (1985) e Megginson, Mosley e Pietri (1998), são elementos importantes para a realização das tarefas da organização, já que para as atividades da empresa, é necessário a *matéria-prima e insumos para a sua produção*. São responsáveis ainda, pelos equipamentos e mão de obra dos produtos e serviços a serem lançados.

Em relação aos concorrentes, a relação com a organização, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), é considerada indireta. Para que se consiga uma vantagem em relação

aos seus concorrentes, as organizações precisam, por exemplo, diferenciar seus produtos e serviços, mudar sua estratégia de distribuição, modificar seus preços e o seu comportamento da propaganda (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Tratando-se das agências reguladoras, Megginson, Mosley e Pietri (1998) dividem a regulamentação em quatro categorias de leis: as que protegem os direitos legais e a segurança do trabalho, que tem como uma das agências a Administração da Saúde e Segurança Ocupacional; proteção do consumidor, podendo citar o Código de Defesa do Consumidor; proteção da concorrência e do mercado, com a Comissão Federal do Comércio, por exemplo; e por último, a proteção do meio ambiente, com a Agência de Proteção Ambiental, também pode ser citada como uma das agências regulamentadoras neste âmbito.

Enfim, os grupos de interesse especial têm muita força no ambiente e existem por algumas razões. Megginson, Mosley e Pietri (1998) explicam que pelo fato de haver o sentimento de que as necessidades e desejos das pessoas não serão atendidos, há a criação desses grupos e que os meios de comunicação são grandes aliados das lutas, esses grupos de interesse especial podem afetar o ambiente de tarefas das empresas.

Os dois últimos elementos citados por Stoner e Freeman (1985) são o governo e mídia, como variáveis de ação direta. Ao governo, as empresas devem dar atenção à política que abrange às políticas municipais, estaduais e federais, e dependendo da área de atuação da empresa, às políticas estrangeiras e internacionais, pois podem afetar diretamente a organização; e à mídia, as organizações também precisam estar atentas, pois é um fator importante e que afeta qualquer organização. Qualquer atitude tomada pela empresa pode se tornar alvo de reportagens, televisão, rádio e/ou até mesmo da internet, tanto benéfica quanto maleficamente. Por este motivo, várias empresas possuem setores de relações públicas (STONER; FREEMAN, 1985).

O terceiro subambiente do sistema organizacional mencionado por Megginson, Mosley e Pietri (1998), trata-se do ambiente interno que está relacionado ao estudo da estrutura organizacional, às diretrizes e aos recursos humanos, elementos que têm controle total da organização (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

As empresas melhor administradas têm a sua estrutura organizacional representada em organograma, que mostra aspectos importantes da organização, incluindo a divisão de trabalho ou a especialização, bem como os níveis de administração e a burocracia. Além disso, a estrutura reflete que tipo de planejamento a organização deve adotar e estabelecer para atingir metas e objetivos da corporação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

O termo “diretrizes” é utilizado, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), para definir declarações amplas e gerais que servem de orientação para as decisões da administração e para a supervisão das atividades dos funcionários. Têm como propósitos a estabilidade, firmeza e uniformidade à organização e podem ser escritas, verbais e determinadas formalmente ou informalmente pelos superiores.

Por último, os recursos humanos é um aspecto de extrema importância para qualquer empresa, uma vez que é a área responsável pelo planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados, como também por direcioná-los em ambientes produtivos e recompensá-los pelo seu desempenho. A importância dessa área é evidente pelo impacto dos sindicatos, movimentos pelos direitos humanos e da tecnologia em desenvolvimento, que exige profissionais cada vez mais aptos, qualificados e melhor treinados para exercer suas funções (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

De outra perspectiva de análise do ambiente interno das empresas é o estudo das principais áreas funcionais da organização, como a área de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento de produtos, finanças e recursos humanos. Esta avaliação, segundo Maximiano (2000), pode ser realizada através de processos sistemáticos de levantamento de informações, consulta aos funcionários e pesquisa de opiniões de clientes.

Dentro da área de produção, por exemplo, a idade dos equipamentos ou como está o arranjo físico e a organização das operações, são itens que precisam de atenção por parte dos administradores para uma análise interna nesse setor. Nas finanças, a questão é como está o retorno sobre o investimento e na área de marketing, qual é o desempenho da pesquisa de marketing e da capacidade de entender e atender o mercado. Além deste, Maximiano (2000) também cita o desempenho e o *benchmarking* como formas de identificar pontos fortes e fracos na empresa.

O estudo do desempenho concentra-se nos resultados obtidos pela organização até um determinado momento, ou seja, consiste no estudo das vendas dos últimos meses ou dos últimos anos, por exemplo. Ainda no desempenho, é possível estudar o crescimento e a participação dos produtos e unidades de negócios de acordo com a sua participação no mercado (MAXIMIANO, 2000).

O *benchmarking*, última forma de análise interna para Maximiano (2000), é uma técnica onde a empresa consegue comparar o seu desempenho com outra. Ainda com ela, é possível buscar as melhores práticas de outras empresas, do mesmo ramo ou não, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas.

Do mesmo modo, Chiavenato (2001) também considera a análise da estrutura organizacional, no entanto, ainda acrescenta a análise dos recursos e da avaliação do desempenho da empresa, como outros itens da auditoria interna. A primeira, análise dos recursos, está relacionada aos recursos financeiros, às máquinas e equipamentos que a organização disponibiliza para as operações atuais e futuras. Já a segunda, avaliação de desempenho, refere-se à lucratividade, produtividade, crescimento e desenvolvimento dos negócios, em outras palavras, à sua competitividade.

Sendo assim, é importante que a empresa considere os aspectos que fazem parte do seu ambiente de gestão, ou seja, que sejam analisados os elementos do ambiente externo e interno que se interagem e influenciam a organização para o alcance dos objetivos. Segundo Maximiano (2000), nada adiantaria se preocupar com o ambiente externo se dentro da organização não houvesse subsídios para a realização, com eficiência, das suas atividades.

Para que seja feita uma análise do ambiente organizacional, Lacombe e Heilborn (2006) afirmam que a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização se resume à realização de um diagnóstico organizacional.

### **2.1.1 Diagnóstico Organizacional**

Desenvolver um diagnóstico organizacional é examinar a situação da empresa em relação a vários fatores, como por exemplo, o seu desempenho gerencial, capacidade de distribuição e a suas perspectivas mercadológicas. Além de permitir que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos e saiba quais as vantagens que devem ser transformadas em oportunidades a serem aproveitadas, o diagnóstico também ajuda a definir o cenário que a empresa almeja atingir, o qual, por sua vez, levará a determinação das metas estratégicas (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

O diagnóstico pode ser definido, também, como uma atividade que busca melhorar o conhecimento sobre a empresa, para que assim, se possa indicar soluções adequadas para possíveis problemas e questões levantadas. O mesmo se torna importante para a organização, pois permite que seja feita uma análise da situação real da empresa de modo que as decisões sejam tomadas corretamente, com o menor risco possível (COOPERS; LYBRAND, 1996).

Além de analisar com profundidade as causas dos problemas e solucioná-los sem o desperdício de tempo e dinheiro, o diagnóstico organizacional, para Pina et al. (1980), pode ser utilizado como um controle periódico das atividades da empresa, pois a organização pode

comparar desempenhos de determinados períodos. Os autores trazem ainda, como uma das vantagens da realização de um diagnóstico, o aumento da visão empresarial, que permite que a empresa esteja preparada para uma ação futura mais adequada às suas reais necessidades e também à realidade da empresa.

Para que possa ser realizado com sucesso, o diagnóstico precisa do apoio total da alta gerência da empresa e do comprometimento no repasse do levantamento de algumas informações necessárias, principalmente por parte dos funcionários, que precisarão mostrar boa receptividade na realização das entrevistas (PINA et al., 1980).

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), a análise interna e externa do ambiente organizacional pode ser realizada através da avaliação SWOT – abreviação de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) – que pode ser representada através Figura 1, conforme segue.

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Figura 1: Posturas estratégicas através do SWOT  
Fonte: Oliveira (1999).

Para os autores, as forças são recursos ou aptidões que fazem com que a empresa supere os concorrentes, como por exemplo, qual a sua capacidade de inovação, qual o seu sistema de distribuição, vantagem no custo e reputação da imagem e da marca perante o mercado. A fraqueza está relacionada a alguma desvantagem ou incapacidade da organização, como a baixa identidade da marca, instalação obsoleta, falta de apoio financeiro e custos operacionais altos, por exemplo.

As oportunidades oferecem um potencial favorável à organização, como por exemplo, a expansão dos produtos, entrada em novos mercados, melhoria na tecnologia e da relação com seus fornecedores. Diferente deste, as ameaças são as circunstâncias

desfavoráveis à atuação da empresa, como o surgimento de um novo concorrente, economia enfraquecida ou algumas mudanças no mercado. Essa análise permite que a organização obtenha tanto uma idéia mais clara de sua posição estratégica, como também a possibilidade de focalizar principais aspectos da situação da empresa, permitindo a avaliação detalhada e sistemática de todos os itens abordados (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

A interação da organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de marketing, ou seja, envolve ferramentas de marketing para que os objetivos estejam de acordo com a missão do negócio (COBRA, 2000).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração de marketing é o processo de analisar o mercado, planejar estratégias mercadológicas, implementar e controlar programas para criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com a finalidade de atingir os objetivos da organização (ZENARO, 2007).

A orientação para o marketing tem se revelado como uma estratégia tanto para atingir a liderança quanto para diminuir os riscos em conjunturas cada vez mais dinâmicas. Traduz uma visão de negócios que foca em atender as necessidades do consumidor, superar as suas expectativas, atender a demanda e se antecipar aos concorrentes (MADRUGA et al., 2004).

Na compreensão dos conceitos de marketing, Kotler (2000, p. 30) o define como sendo “[...] um processo social e gerencial pelo qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros [...]”. Diferente deste, Souki (2000, p. 09) afirma que marketing é “estar em sintonia com o mercado, ou seja, é a habilidade de gerar clientes e satisfazê-los plenamente [...]”.

Muitas vezes, o marketing também é visto como uma tarefa de criar, promover e fornecer produtos. Os seus profissionais têm como uma das suas atividades buscar técnicas para estimular a demanda por esses produtos e tomar decisões que envolvem desde características do projeto de um produto até a cor da nova embalagem, por exemplo (KOTLER, 2000). Descarta-se a idéia “primitiva” de que o marketing é sinônimo de propaganda e vendas (MCKENNA, 1992).

O processo de marketing, para Urdan e Urdan (2006), também gera e entrega valores

e resultados de várias atividades exercidas pela empresa, fornecedores e intermediários. A ligação entre produzir, comercializar, distribuir e promover produtos forma uma cadeia de valor onde se cria e incrementam-se duas principais conseqüências do processo de marketing: valor percebido e satisfação dos clientes, que resultam no favorecimento do desempenho empresarial.

A favor desta afirmação, um dos “clichês” mais populares do marketing, hoje, segundo Kotler (1999), é dizer que uma empresa de sucesso é aquela que supera a expectativa dos seus clientes. A satisfação está, justamente, na sensação de prazer diante a uma comparação de desempenho percebido de um determinado produto em relação às expectativas do comprador. O autor afirma, também, que os clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar clientes, pois aqueles que se zangam com a má qualidade não voltam e, além disso, falam mal da empresa.

Medir a satisfação dos seus clientes é um dos meios de determinar se a empresa está cumprindo o conceito de marketing. Pesquisar o grau de satisfação dos seus clientes tem um papel fundamental nos esforços de fidelizar seus consumidores, pois fornece informações daquilo que o cliente espera e quais as chances de retê-los (ZIKMUND, 2006).

Diante algumas definições de marketing e seus objetivos, Zenaro (2007) apresenta outros conceitos importantes, onde o marketing é baseado, para que se possa compreender melhor este conceito. São eles: necessidades, desejos, demandas, trocas, transações, mercado e produtos.

De acordo com Lovelock e Wright (2003, p. 80), “as necessidades são profundamente enraizadas no inconsciente das pessoas e dizem respeito a questões existenciais e de identidade de longo prazo.” Para os autores, sempre que as pessoas sentem alguma necessidade elas são motivadas a empreender alguma ação para satisfazê-la.

Na percepção de Kotler (2000), as necessidades humanas são estados de carência percebida, isto é, é a consciência da falta, ausência ou privação de algo. Essas necessidades se tornam desejos a partir do momento em que são dirigidas a objetos específicos para satisfazê-las, ou seja, o desejo representa a qualificação de uma necessidade. Uma pessoa, por exemplo, necessita de água e comida para sobreviver, porém tem desejo de massas e refrigerantes. Enquanto as necessidades descrevem exigências básicas, os desejos são moldados pela sociedade em que se vive.

As empresas descobrem as necessidades dos clientes os escutando ou entrevistando, e depois desenvolvem soluções adequadas para cada caso. Assim, as empresas tentam satisfazer também os desejos dos seus consumidores.

No conceito de demandas, Kotler (2000, p. 33) afirma que são “desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar.” Além de medir quantas pessoas desejam um determinado produto, as empresas também devem saber quantas efetivamente estão dispostas e aptas a adquirí-lo.

A necessidade, o desejo e a demanda promovem negociações entre a empresa e o mercado, gerando então, uma troca ou transação.

A troca é uma maneira de se obter um produto e envolve consegui-lo oferecendo algo em contrapartida. Para que o potencial de troca possa existir, Kotler (2000, p. 34) impõe cinco condições essenciais: que existam pelo menos duas partes; que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes; que todas as partes tenham capacidade de comunicação e entrega; que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca e que todas as partes acreditem ser adequadas participar da negociação.

Na concepção de Pride e Ferrel (2000, p. 6), troca é “a provisão ou transferência de bens, serviços [...] em permuta por algo de valor [...]. Qualquer produto pode ser envolvido em uma troca de marketing”. Pode-se afirmar ainda que uma troca acontece quando uma das partes obtém valor de outra em troca de alguma outra coisa de valor. Estas trocas não se limitam à compra e venda (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Podem estar presentes na confiabilidade para com a organização, à durabilidade e desempenho, que se tratam de valores que não se compram, no entanto, são adquiridas em trocas realizadas com os clientes (KOTLER, 2000).

Em relação à transação, esta consiste na troca de valor entre duas ou mais partes, que deve envolver várias dimensões: ao menos duas coisas de valor, condições de acordo, local de negociação e tempo; deve haver também valores intangíveis que envolvam todo o processo de troca, como por exemplo, o *status* que um determinado produto pode proporcionar (KOTLER, 2000).

O mercado, antigamente, referia-se apenas a um local ou espaço físico onde ocorriam às transações comerciais de maneira em geral. Poderiam acontecer nas praças e/ou nos armazéns onde os alimentos, roupas e animais ficavam expostos para escolha dos compradores. Hoje, de acordo com Kotler (2000), o mercado é tido como um conjunto de compradores e vendedores que negociam um determinado produto ou classe de produto, ou seja, é constituído de todos os consumidores potenciais que têm um desejo ou necessidade específica, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Para conseguir direcionar a qualificação de um desejo do consumidor, o profissional

de mercado trabalha no sentido de definir estratégias que o levarão a optar pelo produto que sua empresa desenvolveu e/ou coloca à sua disposição, na expectativa de ganhar e conquistar sua preferência.

Segundo Kotler (2000), as “empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados”. Já para Dias (2003), o mercado-alvo é aquele para o qual a empresa deve direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Este mercado deve ser selecionado a partir da análise de atratividade de mercado e competitividade.

De acordo com Pride e Ferrel (2000), o foco do marketing é disponibilizar seus produtos nos lugares certos a um preço acessível. Também é importante a comunicação aos consumidores de que o produto é capaz de satisfazer suas necessidades.

Essas atividades são planejadas, organizadas e controladas para atender as necessidades dos clientes da organização e dizem respeito à produção, distribuição, promoção e fixação de preços. Esse conjunto de atividades é conhecido como *mix* de marketing ou composto mercadológico.

As organizações estão constantemente empenhadas em desenvolver um *mix* de marketing que atenda as necessidades dos seus clientes e também em buscar a perfeita mistura destes elementos: produto, preço, composto promocional (promoção) e distribuição (praça), para que se possa, então, satisfazer as exigências do mercado.

Tratando-se de produto, este é considerado a ferramenta mais básica do *mix* de marketing e representa a oferta da empresa para o cliente. Para Kotler (2000, p. 416), produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Pode ainda ser empregado para “descrever a produção central de qualquer tipo de indústria e propicia benefícios aos clientes que o adquirem e usam” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 16).

Para complementar o conceito de produto, Kotler (2000) afirma que os produtos comercializados podem incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Os bens físicos, na percepção de Lovelock e Wright (2003), tratam-se de objetos ou dispositivos físicos (bens tangíveis). Para Kotler (2000), são aqueles bens que podem ser vistos ou tocados, sejam móveis ou imóveis, como roupas, carros, casas, jóias, etc. Os serviços são “ações ou desempenhos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 16); são também classificados como produtos que não podem ser vistos ou tocados, como a apresentação de uma aula (KOTLER, 2000). Nas experiências, Kotler (2000, p. 26) afirma que “reger uma

orquestra sinfônica por cinco minutos” é uma experiência peculiar, ou seja, orquestrando diversos serviços e mercadorias, podemos criar e comercializar experiências.

O evento, outro tipo de produto, está relacionado aos eventos que as empresas de marketing promovem em determinados períodos, como as Olimpíadas, aniversários e feiras de negócios, por exemplo. Em relação às pessoas (ou personalidades), o marketing de celebridades tornou-se um negócio importante, pois cada vez mais, as estrelas de cinema, artistas de um modo geral ou outros profissionais, estão buscando ajuda de empresas de marketing a fim de solidificar sua fama ou estabelecer suas próprias marcas (KOTLER, 2000).

Estão relacionados ao marketing de lugares as cidades, estados ou países inteiros, que competem para atrair turistas e são responsáveis por captação de investimentos, turismo e exportações, que podem ainda, segundo Kotler (2000, p. 27), estar “capacitados e especializados em desenvolvimento econômico, associações locais de negócios e agências de propaganda e de relações públicas.”

As propriedades são “direitos intangíveis de posse, tanto de bens imóveis quanto de bens financeiros (ações e títulos). Direitos de propriedade são comprados e vendidos, e isso leva um esforço de marketing” (KOTLER, 2000, p. 27).

Tratando-se de organizações, algumas trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente do seu público. É o caso de instituições como o *Greenpeace*, por exemplo. As informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto qualquer. É o caso de universidades, enciclopédias e revistas, que distribuem, mediante a um preço, as informações desejadas (KOTLER, 2000).

Por fim, “toda oferta de marketing traz em sua essência idéia básica” (KOTLER, 2000, p. 27). As empresas se empenham na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer, isto é, os produtos e os serviços são “plataformas” para a entrega de algum benefício ou de algum conceito.

Posterior ao produto, é necessário levar em consideração outro elemento que também influencia na decisão de compra do consumidor: o preço.

Segundo Kotler (2000) o preço é um fator fundamental do composto de marketing, pois, além de produzir receita, pode ser o mais flexível do composto uma vez que pode ser alterado rapidamente, o que não ocorre com as características de um produto, por exemplo.

O preço também possui um alto grau de importância dentro *mix* de marketing, pois os clientes se preocupam com o valor obtido numa troca. Isso o torna uma ferramenta de competição freqüentemente utilizada na obtenção de vantagem competitiva, principalmente

ao se tratar de custos (PRIDE; FERREL, 2000).

A empresa deve considerar inúmeros fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços, o que não representa uma tarefa fácil porque envolve uma série de variáveis a serem consideradas (KOTLER, 2000).

Dentro da análise dos custos, preços e das ofertas dos concorrentes, Kotler (1998, p. 443) afirma que “dentro de uma variedade de preços possíveis determinados pela demanda de mercado e custos, os custos, preços e possíveis reações de preço dos concorrentes ajudam a empresa a estabelecer em que nível fixar seus preços.” É válido que a empresa realize um *benchmarking* de seus custos em relação aos custos, preço e qualidade das ofertas dos concorrentes para saber quem que nível está operando em vantagem ou desvantagem dos custos.

Mais do que oferecer um excelente produto a um preço acessível, o marketing exige que as empresas se comuniquem com as partes interessadas e promovam aquilo que se tem a oferecer (KOTLER, 2000).

A administração da comunicação é de extrema importância, pois tem como principal objetivo apresentar o produto a ser oferecido, contemplando as qualidades e promovendo, com uma equipe de vendas preparada ou por uma promoção de vendas bem elaborada, por exemplo, o que o produto tem para oferecer e quais suas qualidades.

O *mix* de comunicação de marketing, segundo Kotler (2000), pode ser composto por cinco formas. A primeira é a propaganda, meio de comunicação normalmente de forma paga, que apresenta alguma mercadoria ou serviços através de um anunciante, como por exemplo, anúncios impressos, outdoors e cartazes. A segunda é a promoção de vendas que está relacionada a um incentivo, de curto prazo, para a experimentação ou compra de um elemento e estão presentes nas amostras grátis, demonstrações ou degustações desses novos produtos.

A terceira forma de comunicação de marketing se dá através das relações públicas ou publicidade, que são os programas para promover a imagem de uma determinada empresa que podem ser realizadas através de publicações, mídia de identificação ou patrocínio em eventos. As vendas pessoais, outro item citado por Kotler (2000), é referente à apresentação “cara a cara” do vendedor com o comprador potencial para a apresentação e venda dos seus produtos, que pode acontecer em feiras de lançamentos ou exposições. Por último, o marketing direto está relacionado à utilização de fax, e-mails, *telemarketing* e correio para a comunicação específica e direta com os seus clientes.

McKenna (1992) descreve que a comunicação é muito mais ampla do que somente a publicidade ou a mala direta. Deve-se escolher a melhor forma de se comunicar com os

clientes, porém, não se deve esquecer de desenvolver uma estratégia de comunicação e todo o seu processo. É muito simples publicar um anúncio ou, simplesmente, só escutar. Na era do cliente, é preciso entender que a comunicação é tão importante quanto aquilo que a organização oferece.

Após a divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, é importante que a mesma os tornem disponíveis no mercado para os seus consumidores. A praça ou distribuição, então, são os responsáveis por essa atividade (KOTLER, 2000).

Os canais de marketing são também chamados de canais de distribuição. Referem-se, segundo o autor, ao conjunto das organizações que estão envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo.

A distribuição, conforme cita Dias (2003), pode ser praticada de duas formas: direta ou indiretamente. Na distribuição direta todo o processo ocorre sem participações de outras empresas, o que resulta na venda pessoal ou no marketing direto. Na forma indireta, há a presença de atacadistas e/ou varejistas no fluxo de distribuição dos produtos para o consumidor final.

Quando todo o processo de marketing é realizado com competência, a empresa concretiza trocas com o mercado, gera valor percebido e satisfaz os consumidores, constrói relacionamentos e, com isso, avança rumo aos seus objetivos (URDAN; URDAN, 2006).

*Gordon (2004) afirma que num ambiente em que a concorrência procura atender as necessidades específicas dos seus clientes, as empresas precisam orientar o marketing para criar um valor adicional desejados pelos consumidores, além de estabelecer boas e lucrativas relações com eles.*

Uma vez em que a essência do composto de marketing, da atividade e existência das organizações é voltada para o consumidor, o mercado exige, cada vez mais, que se saiba gerenciar o relacionamento com os clientes, assunto que será abordado a seguir.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento vem sendo praticado por milhares de empresas a fim de concentrar o foco em suas estratégias, visando estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes. Sendo assim, as empresas modernas e inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos do “ganha-ganha” a longo prazo com os seus consumidores e com toda a sua cadeia de suprimentos através da promessa e entrega de alta qualidade, bons

serviços e preços justos (KOTLER, 2000).

Com tantas empresas e produtos a escolher, as organizações enfrentam um desafio para reter mais o captar novos clientes. A solução não é aplicar mais marketing e sim, o melhor marketing, o que significa integração do cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre os dois elementos.

Uma vez em que os clientes são a chave de qualquer negócio, Gordon (2004) afirma que o marketing de relacionamento explora os princípios que permitem a criação de valor para e com os seus consumidores, além de adotar os princípios da gestão de relacionamento também para aumentar a lucratividade. As relações com cada cliente, segundo o autor, são o principal ativo que uma empresa pode ter e a sua boa administração pode gerar e agregar mais valor à organização.

As empresas precisam implantar programas de qualidade para poderem continuar sendo competitivas no mercado e atrativas para o cliente. Por este motivo, o marketing de relacionamento está sendo utilizado pelas empresas para poder responder questões vitais dos negócios com produtos lucrativos, eficiência dos programas de marketing, valor agregado à empresa e rapidez nas respostas para com os seus consumidores. Ouvi-los, saber o que desejam encontrar ou receber durante uma prestação de serviço, também são ações importantes a serem utilizadas pelas organizações para estarem mais próximas dos seus clientes (MADRUGA et al., 2004).

Dentro dos conceitos, Pride e Ferrel (2000) definem o marketing de relacionamento como uma construção de relações de longo prazo, mutuamente satisfatórias, entre comprador e a empresa. São atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes entre uma organização e seus clientes para que se obtenha um benefício mútuo para ambas as partes, logo, a prática do marketing de relacionamento depende da contínua confiança do comprador na corporação (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

A base do marketing de relacionamento está em oferecer mais do que o esperado, surpreender o cliente individualmente e também positivamente. Criam-se assim relações próximas, companheiras e satisfatórias para as partes. No entanto, faz-se necessária dedicação, planejamento e execução, pois se trata de montar uma rede de contatos, conhecer seus hábitos, gostos, preferências e, por fim, satisfazê-los, o que resulta na fidelidade (GORDON, 2004).

Em concordância com esta afirmação, Sabatino (2003) afirma que é importante que a empresa conheça os seus consumidores e que invista em relacionamento com eles, a fim de buscar e descobrir, de maneira honesta, o que eles esperam da organização que os atende.

Com isso, pode-se reconhecer quem realmente são aqueles clientes mais lucrativos e, a partir daí, é possível traçar algumas estratégias para a manutenção desses bons clientes e também para a obtenção de novos. Não se deve esquecer que cada um deles é um indivíduo que vive em sociedade e troca informações com os demais, o que pode ser bom ou ruim para a organização, dependendo de como o eles a vêem.

Sob o aspecto de ganhar e reter mais clientes, Kotler (2000, p. 71) afirma que “a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes”. Desta forma, é importante que as empresas saibam qual ou quais os tipos de clientes que se deseja atingir, através de uma estratégia mercadológica adequada ao objetivo organizacional, tendo o suporte da gestão com pessoas comprometidas com os objetivos da empresa onde atuam, visando o melhor proveito desta relação, tanto dos clientes externos quanto dos internos e da própria organização.

A empresa que conhece e sabe diferenciar quem são seus clientes mais lucrativos ou não, conseguem, além de construir uma fidelidade com eles, definir àqueles que se beneficiarão com suas ofertas, assim como àqueles que são mais propensos a serem fiéis (KOTLER, 2003).

Por este motivo, ressalta-se segmentação de mercado, importante ferramenta para aumentar a lucratividade das organizações que tem como função projetar ou apresentar um determinado produto que tenha um forte apelo para alguma parte identificável do mercado total. O objetivo da estratégia segmentada é ter capacidade de medir e identificar grupos que sejam suficientemente homogêneos (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Avaliar e escolher segmentos de mercado envolve combinar oportunidades de mercado com os programas de marketing.

De acordo com os autores, para escolher um segmento é preciso seguir quatro critérios: mensurabilidade, que é relativo ao grau em que as informações estão disponíveis em relação ao tamanho, natureza e comportamento de um segmento de mercado; acessibilidade, nível em que os segmentos podem ser alcançados; substancialidade, que se refere ao tamanho dos segmentos de mercado e, por último, a congruência, que é o grau de ajuste entre os membros de um determinado segmento de mercado (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Para o marketing de relacionamento seja melhorado e aperfeiçoado, é importante que a organização crie um ambiente onde aconteça uma troca mútua e benéfica entre a empresa e seus clientes. A troca e a criação do relacionamento podem ser realizadas através do foco no valor agregado ao consumidor, onde se deve adotar o conceito de valor total – serviço e

atmosfera; venda pessoal, que há o contato direto do comprador e vendedor, troca benéfica e interação diádica (grupo de duas pessoas); promoção de vendas, atividade de que estimulam a compra, a venda e a negociação entre empresa e cliente e, por último, marketing de banco de dados, que utiliza o contato personalizado para atender com precisão as necessidades individuais dos clientes (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Quatro requisitos também são abordados para que as empresas estabeleçam um relacionamento de qualidade com os seus compradores. É importante que se tenha a confiança, freqüência na comunicação, qualidade de comunicação e normas de relacionamento. A presença destes quatro atributos garante que o relacionamento seja eficaz e duradouro (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). Os autores enfatizam a confiança como sendo uma variável essencial para o início dos relacionamentos eficazes.

Além dessas qualidades agregadas ao relacionamento com os clientes, a tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por outros fatores, que estão divididos em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

Dentro da primeira categoria, as diferenças individuais, existem cinco importantes itens que afetam o comportamento do consumidor: os recursos do consumidor, que envolve o tempo, dinheiro e a capacidade de recepção e processamento da informação para cada situação de tomada de decisão de cada pessoa; o conhecimento, relativo às informações sobre a gama de produtos e serviços, suas características e disponibilidades no mercado; as atitudes de uma determinada marca ou produto podem influenciar fortemente o comportamento e a decisão do consumidor, gerando uma avaliação negativa ou positiva perante a mesma; a motivação, ou as necessidades que afetam as tomadas de decisão; por último, a personalidade, valores e estilo de vida diferem muitas maneiras no processo de compras e no comportamento dos consumidores, pois os valores, crenças e comportamentos individuais caracterizam um segmento de mercado (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

A segunda categoria, que abrange as influências ambientais na tomada de decisão dos consumidores, envolve cinco fatores: a cultura apresenta um efeito significativo em por que as pessoas compra e está ligada aos valores e normas, idéias, crenças e atitudes, religião, processos mentais e aprendizagem; a classe social, que são as divisões da sociedade composta por indivíduos que partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes; a influência pessoal, onde o comportamento é afetado por pessoas próximas e seus conselhos fornecidos; a família, “unidade primária” de tomada de decisão por desempenhar uma função e papel importante para a maioria dos indivíduos e, por último, a situação, ou momento em que o consumidor se encontra, influencia as compras uma vez em que o comportamento muda

conforme as situações mudam, já que mudanças e imprevistos podem ocorrer a qualquer momento, como por exemplo, uma dispensa no trabalho (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Enfim, para entender e influenciar o comportamento do consumidor, a terceira etapa abrange três elementos dentro dos processos psicológicos: o processamento da informação, considerando que a comunicação é uma atividade básica de marketing é importante saber e entender como os consumidores recebem, processam e fornecem sentido às comunicações e às informações fornecidas à eles; a aprendizagem, experiência que leva a mudanças no conhecimento e no comportamento dos consumidores e, finalmente, a mudança de atitude e comportamento, que são objetivos importantes de marketing, pois é um processo que reflete as influências psicológicas do comportamento do consumidor (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Por este motivo, a obrigação de atender a diferentes tipos de consumidores, cada um com uma necessidade distinta, o marketing foi gradativamente sendo orientado para ações mercadológicas que atendessem os consumidores mais definidos. Os profissionais de marketing perceberam, então, a urgência de implantar estratégias que os aproximassem de seus consumidores através das ferramentas que poderiam trazer benefícios para o relacionamento, o que resultaria em empresas com maior estabilidade, além da satisfação dos seus clientes (MADRUGA, 2006).

Deste modo, as organizações devem buscar, além da satisfação, estratégias que aumentem o tempo de permanência dos melhores clientes e a retenção pelo maior tempo possível daqueles consumidores mais valiosos (MADRUGA, 2006). A próxima seção, então, detalhará o conceito de fidelização dos clientes e quais as vantagens que a organização pode ter através desta ferramenta que está sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas modernas.

## 2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A palavra "fidelidade", segundo Madruga et al. (2004), "tornou-se comum em marketing com a expressão 'fidelidade à marca'." Esta, se reflete à retenção de clientes.

*Cada consumidor tem graus diferentes de fidelidade em relação às marcas, lojas ou serviços. Esses compradores, segundo Kotler (2000), podem ser divididos em quatro grupos de acordo com o status de fidelidade. O primeiro grupo é formado pelos fiéis convictos, que são àqueles que compram sempre a mesma marca. O segundo são os fiéis divididos que*

envolvem os consumidores que são fiéis a duas ou três marcas. O terceiro grupo muda constantemente de marca, ou seja, são fiéis inconstantes e, por último, os infiéis são aqueles que não são fiéis a nenhuma marca. A fidelidade pode ser resultado do hábito, indiferença ou indisponibilidade de outras marcas. É necessário assim, que a empresa interprete o que realmente está por trás dos modelos de compras analisados.

A existência de um processo de fidelização, segundo Sabatino (2003, p. 12), é caracterizada pela "vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização [...] e é um processo que necessariamente parte do cliente [...]." Um cliente bem atendido e que é surpreendido pela atenção recebida, se sente importante, se torna fiel e ainda fará propaganda positiva sobre a empresa. Quando uma empresa oferece, pelo menos, um bom atendimento, ela não está fazendo mais do que a sua obrigação, pois as exigências dos consumidores estão cada vez mais sofisticadas e ilimitadas.

A fidelização bem trabalhada pode tornar-se uma poderosa e importante ferramenta de marketing para permanecer lucrativo, identificar grupos de clientes, apontarem a necessidade de se diferenciar de commodities, mostrar que um bom atendimento não basta e estabelecer uma conexão emocional forte entre o cliente e a marca. É importante lembrar que a "fidelidade nunca é tão forte a ponto de o cliente resistir ao apelo de um concorrente que ofereça proposição de valor mais convincente, abrangendo tudo que já tem mais alguma coisa" (KOTLER, 2003, p. 75). Assim sendo, a forma de como será estabelecido ou como serão criados estes laços com a organização, algumas empresas optam pela conquista dos seus clientes através dos 'programas de prêmios por fidelidade' (KOTLER, 2003, p. 74).

Especificadamente em relação a esses programas de fidelização, o atendimento ao cliente será ampliado e, mais do que atendê-los, a empresa deve relacionar-se com eles, conhecer seus principais desejos e antecipar suas necessidades. As empresas que desenvolvem um plano de fidelização têm um objetivo em comum: "em algum momento do relacionamento com o cliente, alavancar o negócio em volume e rentabilidade" (SABATINO 2003, p. 24).

Os principais objetivos que devem ser focalizados em um programa de fidelização é de conseguir mais informações sobre os clientes e transformar essas informações em conhecimento, influenciar no comportamento de seus consumidores, segmentá-los o máximo possível, posicionar adequadamente a marca e os produtos, assim como construir um relacionamento sólido, honesto e mais importante, por tempo indeterminado (SABATINO, 2003).

Um programa de fidelização de clientes está relacionado ao processo de valorização dos consumidores da organização, pois deve existir a preocupação em atendê-lo e entendê-lo,

acompanhá-lo e recompensá-lo por sua fidelidade. Isso pode mostrar ao cliente que existe, realmente a intenção de valorizá-lo diante toda a organização ou a marca.

Sabatino (2003) garante que qualquer empresa, mesmo sendo pouco orientada para o marketing, poderá ter sucesso com programas de fidelização. Os resultados virão a longo prazo pois são conseqüências de um relacionamento consistente com o cliente e não há um modelo padrão de programa de fidelização, uma vez que cada empresa é diferente e precisa-se saber qual é o seu tipo de cliente. Isso também depende do tipo da empresa, sua estratégia e orçamento. O programa deve ser correspondente às expectativas tanto da empresa, quanto, principalmente, dos seus clientes.

Para a retenção de clientes, Furlong (1994) apresenta um guia com doze etapas divididas em três partes onde se mostra “pontos de transformação” para a fidelização. Diferente de Sabatino (2003), a autora oferece um modelo para retenção de clientes que atinge, não somente o pessoal de marketing, mas a organização em todos os seus degraus hierárquicos. Trata-se ainda de um modelo cíclico, ou seja, que não é necessariamente uma regra ou uma “foto estática” de uma estratégia. Antes de aplicar esta idéia é preciso conhecer e definir o seu público-alvo e saber quais são os melhores clientes. São exatamente nesses grupos, de clientes potenciais, onde o modelo deve ser utilizado.

O guia das doze etapas é um modelo que exige ação, responsabilidade e que ainda precisa progredir de dentro para fora. As organizações precisam ter atitude ao se tratar de melhorar o desempenho ou de trabalhar para manter a fidelidade dos seus clientes, o que melhora os resultados financeiros e operacionais da empresa; ter responsabilidade ao assumir *um compromisso com o seu público e os seus compradores; e por fim, a retenção deve começar de dentro da organização, pois nada adiantaria não ter o pessoal interno ao lado da empresa, já que os colaboradores são os responsáveis por grande parte da produtividade dentro dela (FURLONG, 1994).*

A primeira parte do modelo delineado por Furlong (1994), abrange cinco etapas: (1) utilizar a cooperação de todos para manter os clientes, (2) conhecê-los é retê-los, (3) focalizar seus melhores clientes, (4) delegar poderes e (5) focalizar os clientes internos.

A essência da primeira etapa, utilizar a cooperação de todos para manter os clientes, é a formação de um sólido bloco, com toda a equipe unida, trabalhando voltada ao resultado para o cliente. Um grupo, onde estão todos conectados, pode ser capaz de solucionar problemas que, na maioria das vezes, um indivíduo sozinho não conseguiria.

Conhecer os clientes significa retê-los. A segunda etapa expõe que é importante saber o que os clientes realmente desejam, pois deste modo, poderão ser evitadas perdas no

resultado final. Não se deve confiar nos instintos da organização em relação aos seus clientes senão forem representantes típicos deles. Muitas vezes, o que parece ser bom para a empresa, não é o melhor para os clientes. É preciso perguntar-lhes e pesquisar direto na fonte, visto que o sucesso de qualquer tentativa de conservar o cliente depende, e muito, da qualidade das informações e da interpretação daquilo que está escrito entrelinhas (FURLONG, 1994).

A terceira etapa estabelece o foco nos melhores clientes, ou seja, em saber aqueles que são os mais lucrativos, já que uma organização é limitada e não tem condições de cobrir toda a gama deles. O mais importante ainda, segundo Furlong (1994) é fazer com que os empregados saibam quem são eles. Conforme a organização se aproxima dos seus melhores clientes, eles também se aproximam e passam a freqüentar mais a empresa.

A delegação de poderes está inserida na etapa quatro e constitui na liberação de poderes e decisões aos funcionários que estão em níveis mais baixos da escala hierárquica da organização. Furlong (1994, p. 90) afirma que “as melhores idéias podem vir dos mais modestos funcionários da empresa, já que só quem está bem próximo do cliente pode saber o que ele quer e do que precisa”. Há momentos em que somente eles poderão resolver os problemas naquele “precioso minuto” e assim fazer com que o cliente se torne um cliente fiel.

Na quinta etapa, a autora foca ao cliente interno, onde a organização deve construir o sucesso da retenção de “dentro para fora”. A organização deve funcionar como um “círculo vicioso” onde se maltratar o funcionário, ele, em contrapartida, pode maltratar o cliente, assim como, se os clientes internos não estiverem satisfeitos e executando o seu trabalho corretamente, o cliente externo não terá o serviço prestado com qualidade e eficiência.

Na segunda parte do modelo, a autora envolve outras três etapas: (6) errar é humano, (7) manter-se em contato e (8) conservação do cliente através do relacionamento múltiplo.

A sexta etapa está relacionada aos erros que, inevitavelmente, a empresa pode cometer. No entanto, “errar é humano” e a clareza, a prontidão e a atitude tomada podem fazer a diferença em relação apenas à solução fornecida do problema. Não se deve focar a preocupação em achar o culpado ou justificar o erro, mas sim na recuperação da falha e no caráter da solução.

Manter-se em contato é a essência da sétima etapa. A organização não deve esperar ser solicitada, mas sim sempre estar em contato com os clientes, seja aqueles já existentes ou mesmo os antigos. Os clientes se sentem importantes ao receber um telefonema da empresa a fim de saber a sua satisfação sobre um determinado produto, ou mesmo se aquele determinado serviço foi prestado com eficiência (FURLONG, 1994).

A oitava etapa, última da segunda parte, afirma a importância em utilizar uma

parceria não somente com os clientes, mas também com outros departamentos ou empresas a fim de estabelecer um relacionamento mais sólido com as partes. É necessário o trabalho em equipe e a cooperação de todo o grupo.

Por fim, a última parte do modelo é composta pelas quatro últimas etapas: (9) liderar para reter clientes, (10) a tarefa é de todos, (11) reconhecer um bom trabalho e (12) o que funciona hoje pode não funcionar amanhã.

A etapa número nove refere-se à importância dos gerentes estarem “misturados” aos funcionários, de deixar o rígido controle e liderar pelas atitudes e pelo envolvimento com os clientes e os colaboradores. Há situações que os gerentes só entendem no envolvimento com a linha de frente (frente a frente com o cliente), que não seriam possíveis atrás de uma mesa no escritório.

A décima etapa abrange a responsabilidade de toda a equipe na retenção do cliente. Não se deve passar esse encargo para outras pessoas e sempre acusar alguém quando se perde um cliente, pois é um trabalho que envolve todos dentro da organização. Além disso, os funcionários não devem se prender à descrição de tarefas do tipo “executo somente o que é a minha função” e não se importar com o que faz bem ao cliente. Se for necessário, Furlong (1994) aconselha em atingi-los no bolso, que significa uma compensação diante de boa disciplina, esforço na hora de vender e presteza do serviço para a satisfação do cliente.

A décima primeira etapa consiste em exatamente neste incentivo da empresa perante o seu empregado à retenção do cliente. Alinhar os objetivos corporativos aos objetivos individuais significa recompensar os funcionários para que eles consigam a fidelização dos clientes. A maioria dos colaboradores, segundo Furlong (1994), não há outro motivo, a não ser o *contracheque ao fim do mês, para se preocupar com o sucesso da empresa.*

Por último, a etapa treze afirma que é necessário adaptar as estratégias para a retenção dos clientes, pois o que funciona hoje pode não funcionar amanhã. A dose de flexibilidade organizacional pode fazer a diferença para que a fidelização de clientes aconteça e se necessário, Furlong (1994) acredita em refazer a estrutura para adaptá-la ao cliente, começando, por exemplo, em recriar alguns sistemas de trabalho e produção.

As doze etapas que foram detalhadas acima podem ser melhor visualizadas na Figura 2, a seguir.

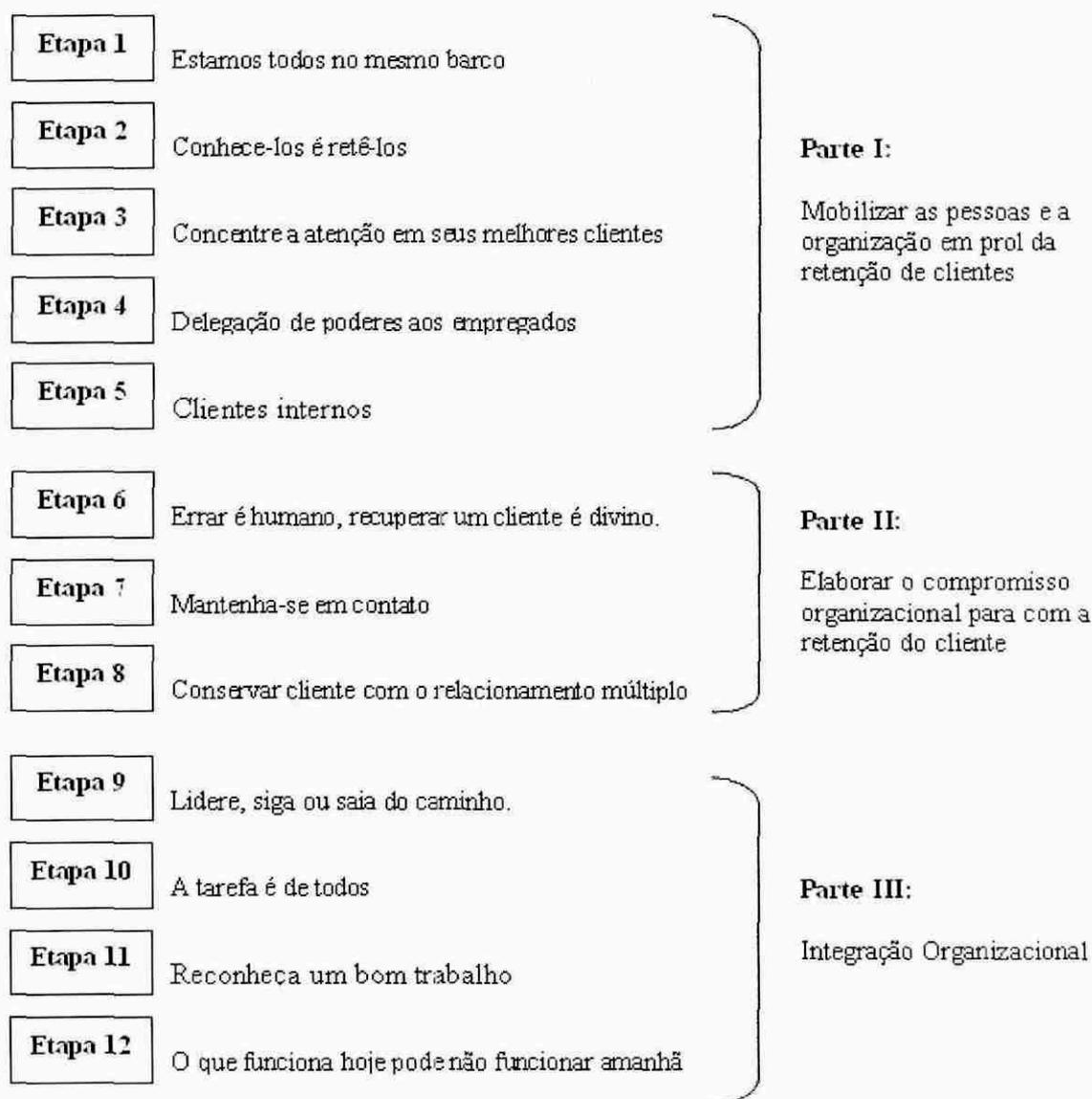


Figura 2: Modelo “Clientes para Sempre” – as 12 etapas  
Fonte: Furlong (1994).

A retenção de clientes deve receber maior atenção e prioridade do que a conquista de novos, pois, conforme já afirmado por Kotler (2000), é geralmente mais caro atrair novos clientes do que manter os atuais.

A lealdade e fidelidade dos clientes são baseadas na satisfação contínua, o que é um dos maiores ativos que uma empresa pode ter e sob este aspecto, Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam algumas maneiras pela qual a organização pode reforçar sua relação com o cliente: tornar o marketing individualizado uma realidade; instituir uma política de Controle de Qualidade Total; introduzir um sistema de *feedback* de satisfação antecipado; desenvolver expectativas realistas; fornecer garantias; fornecer informação sobre o uso do produto;

solicitar *feedback* ao cliente e reforçar a lealdade com o cliente.

Dentro do primeiro tópico, tornar o marketing individualizado uma realidade, os autores citam a importância de criar um toque e uma relação individualizada através de um sistema de banco de dados. Desta forma é possível atender as reais necessidades e expectativas dos clientes de tal forma que a satisfação seja otimizada. O resultado deste trabalho é que as organizações conseguem dirigir as mensagens certas aos clientes certos.

O uso da política de Controle de Qualidade Total, segundo tópico citado pelos autores, esta faz com que a empresa use o princípio estatístico de qualidade, programas de treinamento constantes e meta de “defeito zero”. Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que o compromisso com a qualidade não é um empreendimento pequeno e por isso deve começar com a gerência, permitindo que o cliente possa estar perto e acessível às operações da organização.

O terceiro princípio, introduzir um sistema de *feedback* de satisfação antecipado, é referente ao aprendizado na monitoração contínuo e antecipação do que o cliente espera em qualidade e desempenho dos produtos e serviços da organização. Um “sistema de aviso antecipado” indica os problemas em tempo suficiente para que ações corretivas sejam tomadas a tempo de não perder a retenção do cliente.

Dentro do quarto item é importante desenvolver expectativas realistas. Uma vez em que a satisfação está baseada numa estimativa em que as expectativas da pré-compra já foram atendidas, os autores afirmam que é fundamental evitar o exagero e não criar falsas esperanças. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o consumidor confia nas afirmações repassadas a ele e ainda acredita que a empresa é a única responsável por todo apelo da propaganda.

Além da qualidade, a garantia é outra exigência dos consumidores afim de que as empresas “provem” que um determinado produto realmente é de qualidade, ou que a empresa considera esta característica uma prioridade para os seus consumidores. Por este motivo, encontra-se o aumento dos prazos na garantia de vários produtos no mercado.

As empresas, no entanto, precisam ainda fornecer informação sobre o uso do produto. Toda e qualquer organização deve estar atenta em oferecer produtos e serviços que se encaixam no estilo de vida e nas exigências dos seus consumidores. Se houver falhas ou expectativas não-confirmadas, com certeza haverá descontentamento e insatisfação do cliente.

O *feedback* precisa ser solicitado ao cliente, já que na maioria das vezes os clientes não reclamam diretamente à pessoa responsável. É importante que essa opinião e retorno do cliente atinjam todos os níveis de gerência, assim como sirvam de aprimoramento constante

da empresa (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Por último, Engel, Blackwell e Miniard (2000) ressaltam que é essencial reforçar a lealdade com o cliente, sempre. Além de afirmar este compromisso periodicamente, a organização precisa mostrar de que há o interesse para com os seus consumidores mais importantes.

Sob este aspecto, Madruga (2006) complementa que a lealdade é um estágio que os consumidores atingem onde não trocam as marcas preferidas em nenhuma hipótese, mesmo que o produto não esteja disponível na prateleira. No entanto, com o aumento da concorrência e da aglomeração de clientes, a lealdade vem desaparecendo e está cada vez mais rara de se encontrar. Deste modo, é importante ressaltar que não se pode confundir lealdade com falta de opção, pois a verdadeira lealdade tem a liberdade de escolha, isto é, a marca e o produto são escolhidos por oferecerem qualidade, diferencial e satisfação e não por serem os únicos no mercado.

Sendo assim, a organização precisa, não somente agregar valor aos seus produtos e serviços, como também gerar valor aos seus clientes. Isso pode trazer diversos benefícios para os dois lados (empresa e cliente). Para a empresa há benefícios como a retenção dos clientes, resultados positivos nas vendas e indicações da marca (boca a boca) e para o cliente há satisfação com os produtos e serviços, facilidade de interação e economia de tempo, esforço e dinheiro (MADRUGA, 2006). Os benefícios gerados para a organização e para os clientes são listados no Quadro 1, a seguir.

<b>Benefícios para a empresa</b>	<b>Benefícios para o cliente</b>
→ Retenção dos clientes;	→ Satisfação com produtos e serviços;
→ Resultados de vendas;	→ Sentimento de participação;
→ Produtividade dos canais e rentabilidade dos melhores clientes;	→ Facilidade de interação;
→ Envolvimento dos funcionários;	→ Propaganda boca a boca;
→ Indicações da marca (boca a boca).	→ Economia de tempo, esforço e dinheiro.

Quadro 1: Benefícios para a empresa e clientes resultantes do foco no valor do cliente.  
Fonte: Adaptado de Madruga (2006).

Diante do objetivo geral proposto para este trabalho, que é a construção de um relacionamento mais sólido e por tempo indeterminado com os seus clientes, é importante

considerar desde o conhecimento dos desejos e a antecipação das necessidades à valorização com foco no cliente e a conscientização de todos os membros da organização. Oferecer o diferencial, proporcionar serviços e produtos de qualidade também proporcionam, como consequência, vários benefícios aos clientes e à organização.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos aplicados na elaboração deste trabalho, bem como a utilização dos mesmos para o alcance de todos os objetivos propostos.

Para que se possa desenvolver e adaptar conceitos discutidos na universidade, compará-los e aplicá-los com a realidade é necessário à utilização de elementos do processo científico (ROESCH, 1999). Dentre alguns deles, pode-se citar os tipos e técnicas de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados.

Dentre os tipos de pesquisa, foram utilizadas a pesquisa exploratória, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva. Nas técnicas, utilizaram-se as de observação e de descrição.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento das idéias, obter uma nova percepção sobre um determinado fenômeno e, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), é utilizado quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. Este tipo de pesquisa permite a familiaridade com o problema, procurando a construção de hipóteses e a percepção em relação aos objetivos (GIL, 2002). Logo, pode-se categorizar a presente pesquisa como exploratória uma vez que a gestão da Nelson Musical e o marketing de relacionamento, jamais foram investigados na organização objeto de estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 85), as pesquisas exploratórias “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões [...]”, apresentando ainda três finalidades: desenvolvimento de hipóteses, aumento da familiaridade do pesquisador com um ambiente e realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Em relação à pesquisa bibliográfica, esta tem como principal função auxiliar as explicações de um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos e dissertações (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Para Vergara (2004, p. 48), a pesquisa bibliográfica é “o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois o estudo exigiu a análise em artigos e livros de vários autores para o embasamento teórico aos temas pertinentes.

O trabalho ainda fez uso da pesquisa descritiva, que serviu para a descrição das características de alguns fenômenos, ou de certa população, estabelecendo relações ente as variáveis, que foram abordados neste trabalho (GIL, 2002). Esta pesquisa proporcionou um

melhor entendimento dos problemas referentes ao tema, assim como uma análise das informações levantadas e do processo de pesquisa do estudo e, inclusive da elaboração do programa de fidelidade proposto para a organização.

Para a coleta de dados foi feito uso das técnicas de observação, entrevista e aplicação de questionário para que fosse realizada a pesquisa de campo.

A técnica de observação permitiu a obtenção de maiores informações sobre algumas atividades da empresa, tais como seu histórico, rotinas de trabalho e identificação dos seus clientes e do grau de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Esta técnica é caracterizada pela coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2007). Ainda sob este aspecto, Roesch (1999), afirma que a observação é utilizada para compreender como os indivíduos trabalham e como alocam os recursos disponíveis. A vantagem é que não requer treinamento do observador e pode ser realizada por um longo período de tempo.

A pesquisa de campo é referente a uma investigação empírica com elementos disponíveis para explicar um determinado fenômeno e, segundo Vergara (2004), dentre os elementos utilizados para esta pesquisa pode-se incluir as entrevistas e os questionários.

A entrevista, segundo Gil (2002), pode fornecer maior flexibilidade, assim como outras técnicas de interrogação. Esta técnica de coleta de dados é a menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação, pois apresenta como objetivo básico a coleta de dados (GIL, 2002). Neste trabalho, a entrevista procedeu com a coordenação, professores e funcionária da escola e proprietários da loja para o levantamento das informações importantes e pertinentes para o alcance de alguns objetivos apresentados. Com a entrevista informal pretendeu-se a obtenção de forma geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado, abordando realidades pouco conhecidas pelo pesquisador e uma visão aproximativa do problema pesquisado (GIL, 2002).

O questionário, por sua vez, foi o instrumento mais utilizado em pesquisa, principalmente nas que propõe em levantar a opinião da população ou a preferência do consumidor, que requer esforço intelectual para o planejamento e elaboração do conceito do problema e do plano de pesquisa (ROESCH, 1999). Pode ser constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2007). Desta forma, pode apresentar algumas vantagens como economia de tempo, obtenção de respostas rápidas e mais precisas e maior liberdade nas

respostas e desvantagens como a dificuldade de compreensão, percentagem dos questionários que voltam sem respostas e o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos.

Este instrumento foi aplicado com alunos e clientes da empresa objeto de estudo, entre os dias 17 e 31 de maio de 2008. Primeiramente, houve a identificação das informações a serem levantadas, elaborações das perguntas correlacionando com os objetivos do estudo e do questionário, aplicação do pré-teste e por fim, a pesquisa foi realizada com 125 (cento e vinte e cinco) pessoas, dentre elas, alunos e clientes da Nel'son Musical. O critério da amostra é caracterizado como não probabilística, pois não houve informações da quantidade de clientes e suas identificações, bem como a dificuldade de acesso aos mesmos.

Para que os resultados da pesquisa atendessem aos objetivos deste trabalho, foi necessária a análise de conteúdo das respostas obtidas no instrumento de pesquisa aplicado, o questionário.

Uma forma de análise utilizada consistiu em resumir grandes quantidades de dados brutos de forma em que os resultados pudessem ser interpretados. A organização e ordenação desses dados forneceram informações descritivas que responderam às perguntas propostas na definição do problema deste trabalho (ZIKMUND, 2006).

Para a organização ordenada dos dados obtidos, utilizou-se a tabulação. Segundo Zikmund (2006), contar o número de respostas diferentes de uma mesma pergunta e organizá-las e uma distribuição de frequência é uma tabulação simples. Esta proporcionou informações das respostas e das observações à pesquisadora e ainda, com que frequência cada uma ocorreu.

Os resultados foram apresentados em tabelas, que são úteis para a apresentação de informação numérica e em gráficos, que mostram os resultados de forma visual para que possam ser facilmente entendidos (ZIKMUND, 2006).

A pesquisa apresentou questões fechadas e abertas, o que proporciona ao trabalho uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa serviu para determinar a quantidade ou extensão dos fenômenos em forma de números e forneceu informações exatas para medição. Diferente desta, a pesquisa qualitativa tem como característica principal a subjetividade, o que exigiu interpretação basicamente realizada por julgamento, o que fez as medições dependerem da avaliação da pesquisadora (ZIKMUND, 2006).

As proposições foram decorrentes das comparações entre conteúdo proposto no referencial teórico pesquisado – considerado como contexto ideal, - e contexto percebido na organização, – análise da realidade existente. A partir das adequações surgiu o conteúdo denominado Programa de Fidelização de Clientes para a empresa Nel'son Musical.

### 3.1 LIMITAÇÕES

Este trabalho está limitado ao repasse de algumas informações solicitadas à empresa objeto de estudo. O diagnóstico foi realizado somente com o que foi apresentado pela empresa, além daquilo que foi observado.

A pesquisa apresentou limitações em relação à sua amostragem, o que restringiu a aplicação dos questionários. Visto que empresa não tem o gerenciamento das informações dos seus clientes – o que não permitiu conhecê-los –, houve a dificuldade de acesso a estas pessoas. A pesquisa, então, coletou informações de 125 (cento e vinte e cinco) clientes, que foram entrevistados por estarem na empresa, em horário de aula ou efetuando compras na loja. Desta forma, o resultado obtido pode apresentar margem de erros por conter opinião e informações apenas dos entrevistados e não de todos os clientes, pois apresenta limitações por ser tratar de uma amostra não probabilística.

Este estudo é voltado, exclusivamente, à empresa em questão, onde não se pode estender os resultados obtidos para outras organizações.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados e as informações coletadas sobre a empresa objeto de estudo, a Nel'son Musical, além de demonstrar e analisar os resultados da pesquisa aplicada com os alunos e clientes da organização de outros programas de fidelização em empresas concorrentes e líderes de outros setores.

### 4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A Nel'son Musical, que teve a sua primeira loja no Centro da cidade fundada em abril de 1983, é caracterizada como empresa privada do setor de comércio e também de prestação de serviços. Está devidamente registrada na Junta Comercial de Florianópolis e se enquadra como empresa de pequeno porte, possuindo a disponibilidade do capital limitada aos seus dois únicos sócios. Atualmente, sua matriz está localizada na Rua Coronel Pedro Demoro, 2026, no bairro Estreito, em Florianópolis, Santa Catarina.

A oportunidade do negócio surgiu quando o proprietário da empresa, Nelson, mudou-se para Florianópolis a fim de ser representante da empresa Yamaha Musical do Brasil, empresa fabricante e importadora de órgão eletrônico, instrumento de teclas, que há alguns anos foi substituído pelo teclado.

No início, as vendas se davam de “porta em porta”, até o momento em que já não era mais suficiente o atendimento domiciliar. Foi necessário instalar as vendas num determinado local, com endereço e telefone para contato, pois a lista de clientes estava crescendo e era necessário também, a manutenção e o suporte desse instrumento. O negócio fez com que Nelson tivesse a oportunidade de aumentar o seu *mix* de produtos, acrescentando outros instrumentos e acessórios nas suas vendas e explorar mais o seu mercado.

A empresa foi iniciada com dois sócios e após alguns anos houve mudança do segundo sócio e também dos valores das quotas. As vendas de órgãos eletrônicos passaram a se dividir com as vendas de violões, guitarras, baterias, outros instrumentos e também com os seus acessórios. Os números de produtos tenderam a aumentar pela demanda do seu público e a exigência dos seus clientes.

A mesma empresa Yamaha, que vendia os órgãos eletrônicos, trouxe como novidade um método para lecionar o curso de órgão eletrônico e, por haver demanda satisfatória, a empresa iniciou esta nova atividade, ou seja, foi necessário firmar uma escola, hoje filial, para

que professores pudessem ser captados e treinados para lecionarem. Com o passar do tempo e da procura foram oferecidos, não somente o curso de órgão eletrônico, mas também de outros instrumentos. A escola de música Nel'son Musical está atualmente localizada no piso superior de um pequeno prédio de dois andares numa das principais ruas do bairro, fazendo com que o acesso à escola fique mais fácil, apesar de não possuir estacionamento próprio. A mesma é composta por quatro salas: uma para as aulas de teclado e as outras três divididas para os demais cursos de variados instrumentos como bateria, violão, guitarra, contrabaixo e violino.

Como já citado anteriormente, o curso de órgão eletrônico foi substituído pelo teclado, instrumento mais moderno e com outros recursos adicionais. Além dele, a escola está com outros sete cursos, independente da loja, que ainda mantém a venda dos instrumentos. Os outros cursos lecionados, além do teclado eletrônico são: violão, guitarra, bateria, contra baixo, violino e musicalização infantil, tendo aproximadamente um número de cento e vinte alunos.

Diferentemente da escola, que há períodos de férias em Julho, Dezembro e Janeiro, a loja funciona dentro do horário comercial, independente de férias escolares, além de realizar horários especiais em datas comemorativas como Carnaval, Dia dos Pais e Natal.

Apesar do grande índice de inadimplência dos clientes e alunos, da dificuldade de atingir algumas metas e até mesmo de encontrar profissionais comprometidos e competentes para fazer parte da equipe, ao ser questionado sobre quais os motivos que o levam a manter a loja e a escola, Nelson diz que além da força de vontade, a empresa é um negócio familiar. O empresário diz que “é válido passar por algumas dificuldades e alguns obstáculos e trabalhar para ser reconhecido no mercado, fazer com que sempre busquem o melhor para a satisfação tanto dos seus clientes como de todos os funcionários dentro da empresa”.

Atualmente, a Nel'son Musical possui na escola uma equipe com oito professores, uma secretária e uma coordenadora. Na loja não há nenhum funcionário, somente o proprietário e sua esposa trabalham e cuidam da parte comercial da empresa, desde a parte de compras até o financeiro da mesma.

#### **4.1.1 A organização em estudo e o seu ambiente de gestão**

Dentro da análise do ambiente externo, segundo os autores citados no capítulo dois – como Hall (2004), Stoner e Freeman (1985), Lacombe e Heilborn (2006) e Megginson, Mosley e Pietri (1998) – estão inseridos os elementos que influenciam diretamente a

organização: condições tecnológicas, políticas e legais, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais, além da influência da mídia, concorrentes, clientes, fornecedores, agências reguladoras e grupos de interesse especial.

A tecnologia sofre grandes avanços e desenvolvimento que influencia a organização em estudo, tanto na parte comercial (loja), quanto na parte de prestação de serviços (escola). Na loja é importante estar em constante atualização e acompanhamento de vários produtos, principalmente àqueles que sempre apresentam novidades e que sofrem mudanças anuais, como por exemplo, equipamentos de sonorização e instrumentos eletrônicos. Na escola, a preocupação está em oferecer produtos e equipamentos modernos, que estejam como novidade no mercado, bem como recursos que complementem as aulas como, por exemplo, efeitos com pedais (acessório para aulas de guitarra); metrônomos (aparelho de medição de tempo e compasso para efeito de estudo) e, computadores nas salas de aula com programas de partitura, exercícios e músicas (recurso adicional como outra opção de ensino).

Na política do governo, segundo Stoner e Freeman (1985), a organização está submetida às leis e aos órgãos que regulamentam as atividades e a operacionalização da empresa. Dentro desta condição, podem-se citar os impostos, taxas e contribuições fixados pelo governo federal, estadual e municipal, além das agências reguladoras, que segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), protegem os direitos legais dos colaboradores da organização e a segurança do trabalho, o consumidor, a concorrência, o mercado e o meio ambiente.

Dentre os impostos que a Nelson Musical arrecada, estão o Documento de Arrecadação da Receita Federal - Simples (DARF Simples), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre a Renda e proventos de qualquer natureza (IR) e Imposto sobre Operações de Crédito (IOF). Alguns produtos comercializados na loja têm incluso o Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) sobre o valor da mercadoria.

As taxas obrigatórias arrecadadas pela empresa são a Taxa de Coleta de Lixo, de Conservação e Limpeza Pública, de Fiscalização de Vigilância Sanitária, de Licenciamento para Funcionamento e Alvará Municipal e por fim, do Registro do Comércio (Juntas Comerciais). Dentre algumas contribuições realizadas pela organização estão o INSS, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e o abono salarial do Programa de Integração Social (PIS/PASEP), todas referentes à folha de pagamento dos funcionários da empresa.

Em relação às agências reguladoras, a Nelson Musical faz uso do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que garante a segurança e a saúde dos seus

colaboradores proporcionando as medidas de proteção e de um ambiente de trabalho saudável através das normas previstas e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMS), ferramenta que orienta e avalia a empresa nas questões da saúde dos seus funcionários em relação às suas respectivas funções.

Além destes, nos dois estabelecimentos da empresa – loja e escola – há a disponibilidade do Código de Defesa do Consumidor, que tem como objetivo estabelecer normas de proteção e defesa do consumidor de ordem pública e interesse social.

No ramo de escola de música ainda prevê para a empresa o pagamento de taxas ao Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD), caso sejam realizadas apresentações de alunos, fora da escola, com músicas em que há direitos autorais e à Ordem dos Músicos do Brasil do estado de Santa Catarina (OMB/SC), para que os professores possam exercer a atividade como músico profissional.

O ECAD é um órgão que tem como responsabilidade arrecadar e repassar os valores referentes aos direitos autorais aos compositores e empresas responsáveis pelos artistas. Nas apresentações dos alunos, mesmo não sendo com artistas profissionais, é obrigatório o pagamento da taxa, como uma espécie de autorização por reproduzir as músicas que possuem o direito autoral. Já a OMB/SC, de acordo com a Lei n. 3.857 de 22 de dezembro de 1960, tem como responsabilidade fiscalizar e conceder a licença daqueles em exercício da profissão de músico, como os compositores de música; regentes de orquestras, conjuntos de corais e bandas de música; instrumentais e cantores de todos os gêneros e especialidades; arranjadores e professores particulares de música, que lecionam a domicílio ou em estabelecimentos regulares.

No caso de alguma mudança no enquadramento das empresas, o pagamento de taxas e impostos também podem ser alterados, podendo afetar a empresa economicamente.

Além disso, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998), as políticas econômicas do governo que afetam as condições financeiras da população podem afetar a organização, uma vez em que diminuem os gastos dos consumidores, ou seja, as compras por produtos na loja diminuem e também o número de matrículas na escola. Em determinadas ocasiões, a escola de música é a mais prejudicada, pois são atividades extracurriculares e podem ser consideradas, na maioria das vezes, como um gasto supérfluo. Por outro lado, o câmbio e os juros também influenciam economicamente a empresa. Algumas compras, as de produtos importados, são influenciadas pelo dólar, o que faz com que o preço das mercadorias aumente caso haja a elevação cambial e, também, os juros cobrados pelo mercado afeta os valores a serem pagos nas duplicatas das compras realizadas a prazo.

A condição demográfica está relacionada com o tamanho da população e, conforme citado por Hall (2004), é uma variável que pode representar o número de pessoas atendidas, sua faixa etária e gênero. Consiste ainda nas forças sociais, que estão relacionadas ao estilo de vida e aos valores exercidos sobre a população (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Estas variáveis interferem e influenciam as tomadas de decisões da empresa, principalmente nos aspectos de qual o público que a empresa deseja atingir, em quais classes sociais, melhor localização e adequadas instalações de acordo com a exigência deste mercado.

Neste contexto, a organização em estudo está localizada numa cidade em constante crescimento, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relacionados no Quadro 2.

<b>CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS ENTRE 2001 E 2007</b>			
<b>ANO</b>	<b>GÊNERO MASCULINO</b>	<b>GÊNERO FEMININO</b>	<b>TOTAL</b>
2001	170.573	181.825	352.398
2002	174.545	186.058	360.603
2003	178.657	190.444	369.101
2004	182.748	194.804	377.552
2005	192.057	204.721	396.778
2006	196.791	209.775	406.566
2007	201.489	214.780	416.269

Quadro 2: Crescimento da população em Florianópolis entre 2001 e 2007.

Fonte: IBGE - Censos Demográficos e Contagem Populacional; para os anos intercensitários, estimativas preliminares dos totais populacionais, estratificadas por idade e sexo pelo MS/SE/Datasus apud MINISTÉRIO DA SAÚDE.

Apesar da opção pelo continente não ter sido através de um estudo das estimativas de crescimento, nem do bairro e nem da população, o proprietário tomou a decisão de mudar suas instalações do centro da cidade para o Estreito pela carência da atividade cultural e musical na região, ou seja, por não ter nenhuma loja e escola de música localizada neste bairro.

Sob o aspecto ecológico, a empresa não possui nenhum programa de regime em relação a esta condição. A Nel'son Musical apenas separa, informalmente, o papelão das embalagens dos produtos, os papéis (lixo seco) e os copos de plástico utilizados na escola e na loja – tudo é destinado aos catadores de lixo reciclável.

Mesmo que a cidade não possua uma forte cultura voltada para a música, ainda assim há uma grande variedade em relação à procura na loja e na escola.

Dependendo do estilo de música das bandas em sucesso e que estão sendo mais tocadas em “baladas” e nas rádios, há uma maior procura por determinados instrumentos e também pelas aulas de música. A influência da mídia como a televisão, os programas de música e a internet fazem despertar o interesse do público, tanto para a música quanto para um determinado instrumento. A moda é considerada, pela empresa, um aspecto determinante e predominante entre os jovens, o que faz com que a Nel’son Musical esteja sempre atualizada e acompanhando as tendências oferecendo os instrumentos e serviços que satisfaçam os seus clientes e consumidores.

Os concorrentes, que também são considerados elementos do ambiente externo, são aqueles que competem pelos mesmos recursos oferecendo produtos iguais ou semelhantes (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Na parte da loja, a maioria dos concorrentes está concentrada no centro de cidade, tendo ainda outras duas localizadas em São José (parte da grande Florianópolis). Para a escola há a concorrência concentrada também no centro e continente, não somente de escolas de música, mas também dos professores particulares – profissionais que exercem a função com atendimento domiciliar. Por não terem custos e nenhum tipo de investimento e manutenção em instalações, esses profissionais competem com o preço das aulas mais reduzido e muitas vezes há quem prefira e opte pelos mesmos também pela comodidade de não sair de casa.

Dentre os clientes da Nel’son Musical estão músicos amadores, aprendizes e profissionais, *deejays* e técnicos de sonorização e iluminação. Na loja e na escola, os consumidores são de várias idades e de ambos os sexos. A maioria dos alunos da escola, no entanto, são os adolescentes e do sexo masculino.

Os fornecedores possuem ação direta sobre qualquer organização, já que fornecem os recursos, os materiais e os equipamentos necessários para executar suas atividades (LACOMBE; HEILBORN, 2006). A loja possui em torno de 50 (cinquenta) fornecedores que trabalham com diversos tipos de mercadorias (instrumentos e acessórios), de várias regiões de todo o Brasil, inclusive das marcas importadas. No entanto, mesmo trabalhando com produtos importados, a Nel’son Musical não realiza nenhum tipo de importação e negociação com empresas estrangeiras pois há as empresas importadoras exclusivas dentro do território nacional para realizar os negócios. Há ainda quatro empresas de transporte de cargas em que a empresa trabalha com determinada preferência, pois fornecem preço diferenciado, prazo no pagamento, rapidez na entrega e segurança no transporte.

Na parte da escola, a loja é quem fornece os equipamentos musicais utilizados nas aulas – instrumentos, acessórios, periféricos e equipamentos de som. O material didático,

algumas partituras, seminários e treinamentos com professores são fornecidos e realizados pela TKT – empresa de assessoria musical localizada em São Paulo. Demais materiais para o funcionamento da empresa são adquiridos individualmente, quando necessário, como materiais de escritório e de limpeza.

Para a escola, a Ordem dos Músicos do Brasil do estado de Santa Catarina (OMB/SC), também pode ser considerada um grupo de interesse especial, pois esta garante benefícios e assistência para os músicos profissionais devidamente inscritos e em dia com as contribuições na OMB/SC. Além de oferecer um estúdio de gravação, há o convênio médico e odontológico, seguro de vida e um departamento jurídico para assessoria legal. Outros benefícios, ainda não aprovados, estão sendo estudados e reestruturados pela nova presidência da OMB/SC.

As principais ameaças e oportunidades identificadas nesta primeira parte do diagnóstico podem ser analisadas na Quadro 3, a seguir.

<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Concorrentes	Suporte da OMB/SC
Mudanças na política do governo	Tecnologia disponível para agregar valor
Mudanças na economia	Influência da mídia para incentivo à música
Alto número de taxas e impostos	Relação e parceria com fornecedores

Quadro 3: Ameaças e oportunidades

Fonte: Dados primários (2008)

Na análise do ambiente interno, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998) e Chiavenato (2001), as organizações têm a sua estrutura organizacional representada em organograma, onde se mostra a divisão do trabalho para que as tarefas possam ser melhor coordenadas e todas devidamente cumpridas.

Por ser uma empresa familiar, a estrutura da organização é mais achatada, com poucos níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação entre todos os membros da organização: direção, coordenação/gerência e professores/funcionários. Estruturas desse tipo também ajudam às tomadas de decisões com agilidade e eficácia (CHIAVENATO, 2001). Conforme já relatado, a escola possui uma equipe de oito professores, duas secretárias e uma coordenadora e, a loja tem somente o proprietário e a sócia-gerente realizando todas as tarefas da parte comercial, ou seja, não há funcionários.

A direção, cargo ocupado pelo proprietário da Nel'son Musical, tem como responsabilidade tomar decisões de maior importância como contratações, demissões, autorizações de compras, participação em licitações e concorrências, patrocínio e participação em eventos e atendimento de empresas fornecedoras e parceiros. A maioria das atividades é também acompanhada pela coordenação e gerência, que por serem cargos ocupados pela esposa e filha do proprietário, possuem grande responsabilidade sobre o funcionamento da empresa desde o treinamento da linha de frente (secretárias), auxílio no financeiro (cobranças e pagamentos), levantamento de compras (pedido de mercadorias e outros materiais) até ao acompanhamento das atividades realizadas na empresa (supervisão das aulas, alunos e professores).

Seguindo os elementos que compõe o ambiente interno segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), as diretrizes da Nel'son Musical são definidas para todos da empresa, desde a coordenação e gerência aos professores e linha de frente. As orientações são repassadas conforme as orientações da diretoria da escola e proprietário da loja. Alguns processos da loja como abordagem e atendimento ao cliente, controle de estoque, elaboração de pedidos, controle de pagamento e fluxo de caixa são determinadas informalmente, no entanto, há uma padronização dessas atividades para um melhor controle. Como já citado anteriormente, por estarem somente membros da família trabalhando na loja e pela mesma ser pequena, não há burocracia nas atividades e nem a supervisão de um superior. A comunicação entre os membros da loja é informal, o que agiliza processos e algumas atividades.

Na outra parte da empresa, a escola, processos como o de atendimento ao cliente, contratos, regulamentos e normas da escola, efetuação de matrícula, preenchimento de documentos e cadastro no sistema, controle de alunos são todos padronizados, bem definidos, repassados no período de treinamento e sempre supervisionados pela coordenação, porém, nada é repassado por escrito. O desenvolvimento dessas tarefas é na prática das situações no dia a dia. Alguns recados e informações são repassados informalmente através da conversa por telefone ou pessoalmente. Seja pelo motivo da troca de horário de alguma aula ou aviso sobre algum aluno novo. O mesmo acontece quando alguma aula tem de ser cancelada. O treinamento dos professores é realizado através de uma empresa de São Paulo, a TKT Assessoria Musical, onde há o suporte dos métodos utilizados pela escola, treinamento e aperfeiçoamento dos professores.

A estrutura organizacional da escola pode ser retratada através da Figura 3 e a empresa não possui um organograma da loja, por haver apenas dois níveis hierárquicos (proprietário e sócio-gerente) e, conforme já citado, por não possuir funcionários.

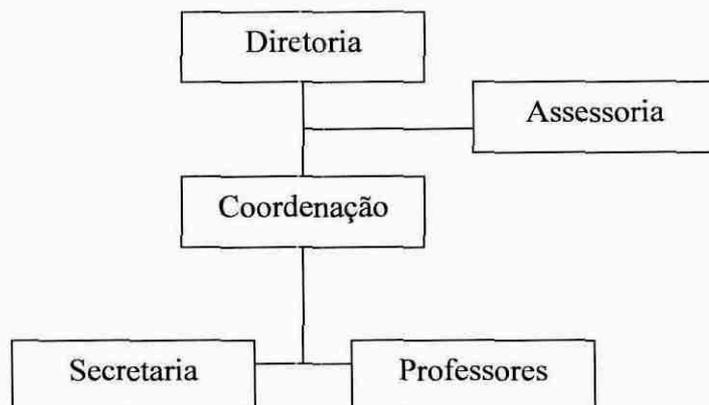


Figura 3: Organograma da escola de música Nel'son Musical.  
Fonte: Aguni (2005).

A empresa se preocupa em conscientizar a todos, desde a secretaria até a coordenação, a importância de ser profissional naquilo que faz, na postura adotada no ambiente de trabalho, como tratar bem o cliente, a forma de atender e recebê-los, como agradá-los e mantê-los, para que tudo isso seja um diferencial para a organização.

O tamanho físico da escola é uma variável que precisaria ser modificada, pois não está suportando a demanda em alguns horários. Atualmente são quatro salas e a coordenação acredita que sete salas seriam melhores e suportariam a demanda, fazendo com que o número de aulas aumentasse conseqüentemente o número de clientes também. De acordo com a coordenação da empresa, se perde muito cliente por causa de falta de horários. Outro problema que aflige a organização é a falta de isolamento acústico, ou seja, quando todas as salas estão ocupadas com pessoas tendo aulas, o barulho incomoda os alunos e as pessoas que adentram a escola.

Na loja, o espaço disponível é considerado suficiente, o que permite apresentar os instrumentos, equipamentos e acessórios com clareza e organização. Aos fundos, há outra sala destinada ao estoque e oficina de consertos. O problema levantado pelo proprietário é a falta de estacionamento próprio. Diante desta dificuldade, a Nel'son Musical tem uma parceria com a empresa responsável pelo estacionamento do shopping – Mac Shopping – localizado à frente do estabelecimento, onde os clientes podem estacionar nesta área e àqueles que realizam compras na loja têm a isenção de 1h (uma hora).

A Nel'son Musical não possui um setor de Recursos Humanos (RH), pois o nível de rotatividade de pessoal é baixo e a empresa não necessita de um departamento específico. Se por ventura a organização carecer de novas contratações, a coordenação busca currículos no banco de dados da escola, recruta e seleciona aqueles profissionais do instrumento específico, com horários disponíveis e com indicações de terceiros. A escolha é realizada com o auxílio

dos professores mais antigos e o desenvolvimento depende única e exclusivamente do próprio profissional, pois a habilidade técnica e conhecimento são requisitos básicos para a aptidão de lecionar. O aperfeiçoamento, atualizações e cursos de reciclagem são apoiados pela empresa e pela TKT Assessoria Musical. Além disso, os professores têm funções primordiais dentro da Nel'son Musical e a escola repassa todas as instruções informalmente. Os mesmos são cientes das atividades a serem executadas, ou seja, eles têm o conhecimento de que são responsáveis por: *apresentar o método e programa do curso aos alunos novos; manusear os materiais e equipamentos nas aulas para com os alunos; acompanhar o desenvolvimento dos alunos na realização dos exercícios práticos e teóricos de cada lição; controlar a presença dos alunos e diagnosticar o nível de conhecimento de cada um; adequar metodologia aos objetivos do curso; preparar aulas; adaptar o material didático aos interesses e objetivos dos alunos; demonstrar flexibilidade e dominar o conteúdo teórico e o prático do instrumento lecionado.*

Para a secretária, a Nel'son Musical dá preferência ao sexo feminino e a candidata escolhida através do currículo, entrevista e experiência comprovada passa por período de treinamento com a coordenação e experiência de três meses na empresa. Algumas das funções são repassadas no período de treinamento, assim como no momento da contratação. A secretária da escola precisa exercer algumas atividades como: atender ao telefone, os clientes no local e fornecer informações sobre os cursos e como procedem as aulas; informar os horários de aulas disponíveis conforme a grade de horários de cada professor; preencher documentos de matrícula e cadastrá-los no sistema da escola; conferir dados dos alunos e verificar se os cadastros, contratos e regulamentos (documentos dos alunos) estão preenchidos e arquivados; atualizar cadastro dos alunos ano a ano; efetuar a cobrança das mensalidades e se necessário, o cálculo de juros ou descontos; elaborar correspondências; controlar material didático (livros e apostilas) e material de escritório, além de fazer o levantamento, requisição e solicitar a compra destes materiais; distribuir todo material necessário aos alunos ou professores; gerar relatórios de pagamentos recebidos no final de cada dia, emitir as chamadas mensais de cada professor; demonstrar iniciativa, habilidade em trabalhar em equipe e relacionar-se com flexibilidade, além da capacidade de organização e comunicação.

A organização dos resultados obtidos pela empresa, segundo Maximiano (2000), é obtida através do estudo do desempenho. Este estudo permite que a administração tenha o controle de suas vendas ou da estimativa de crescimento do negócio. Sob este aspecto a Nel'son Musical apresenta, na loja, o fechamento de caixa diário, além de planilhas de controle das vendas mensais e anuais. Desta forma, há dados para estimar e comparar as vendas realizadas durante um determinado período e, assim, obter informações sobre a

participação positiva de alguns produtos. Na escola, a empresa possui um relatório mensal de controle de mensalidades (matrículas efetuadas e cancelamentos), no entanto, a coordenação informou que não há como prever os cancelamentos, pois os alunos têm o contrato da prestação de serviços com as mensalidades independentes, ou seja, não há a obrigatoriedade de permanência de um período mínimo, como por exemplo, um semestre. Em determinados períodos estima-se um maior número de matrículas novas, como os meses de fevereiro, março e agosto, assim como um número maior de cancelamentos em épocas de férias, como julho, dezembro e janeiro. A empresa está estudando uma solução para tentar diminuir o índice de cancelamentos nestes períodos.

Em relação ao *benchmarking*, a Nel'son Musical faz o uso desta técnica para comparar o seu desempenho com outras lojas ou escolas de música. As informações, como os preços da concorrência de produtos da loja ou mensalidades da escola, por exemplo, são repassadas através dos clientes, em comentários informais, apenas com a intenção de comparação e pesquisa de valores para optar, na maioria das vezes, pelo melhor preço.

Além destes, Chiavenato (2001) considera ainda, a análise de recursos, onde a avaliação está relacionada aos recursos e equipamentos que a organização possui para suas operações. Os equipamentos disponíveis na loja são: o computador, contendo o sistema gerencial de produtos, estoque, fornecedores e clientes; equipamentos e ferramentas para consertos de equipamentos e pequenos reparos em instrumentos; máquinas de cartões de crédito e banco de catálogos dos fornecedores com os produtos disponíveis para vendas.

Na escola, dentre os recursos disponíveis estão os instrumentos para as aulas, como os violões, teclados e bateria; equipamentos de som, que inclui as caixas amplificadas, CD e MP3 *Players*; acessórios de efeitos digitais, como pedais e metrônimos; e computadores, um para as aulas com programas de exercícios práticos para aperfeiçoamento de técnicas do instrumento específico e outro para a recepção, contendo o sistema que permite o gerenciamento do cadastro de alunos, recebimento e controle das mensalidades, grade de horário e banco de partituras.

Destaca-se que o sistema gerencial disponível, nos dois segmentos da empresa, funciona apenas para o controle e o armazenamento de dados, isto é, não há a exploração para obter maiores informações para fins gerenciais.

A análise das ferramentas e dos recursos que a Nel'son Musical disponibiliza aos seus clientes, assim como, dos elementos que a influenciam no seu ambiente de gestão permite que a empresa reconheça as ameaças e oportunidades, seus pontos fortes e fracos.

A relação dos principais pontos fortes e fracos apresentadas pela organização podem

ser analisadas na Quadro 4, conforme segue.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Funcionários e professores bem treinados	Tamanho físico da escola
Aperfeiçoamento e atualização dos professores	Falta de gerenciamento da relação com o cliente
Atividades bem organizadas e padronizadas	Sistema gerencial falho
Facilidade na comunicação interna	Isolamento acústico das salas
Tomada de decisão ágil e eficiente	

Quadro 4: Pontos fortes e pontos fracos

Fonte: Dados primários (2008).

Desta forma, a organização pode analisar e aproveitar as oportunidades, melhorar onde há deficiência (pontos fracos), se preparar para as ameaças e sempre explorar aquilo que oferece de melhor (pontos fortes).

O questionário aplicado com os clientes da Nel'son Musical pôde proporcionar informações que auxiliarão a empresa adaptar o programa de fidelização de clientes com a estrutura e subsídios que a mesma tem disponível. A análise dos resultados da pesquisa será explanada na próxima seção.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com alunos e clientes da Nel'son Musical e a mesma teve como objetivo fornecer o nível de satisfação dos mesmos em relação aos produtos oferecidos e aos serviços realizados pela empresa, alguns dados pessoais, informações sobre suas preferências e também, aspectos importantes sobre o composto de marketing da organização, conforme detalhados a seguir.

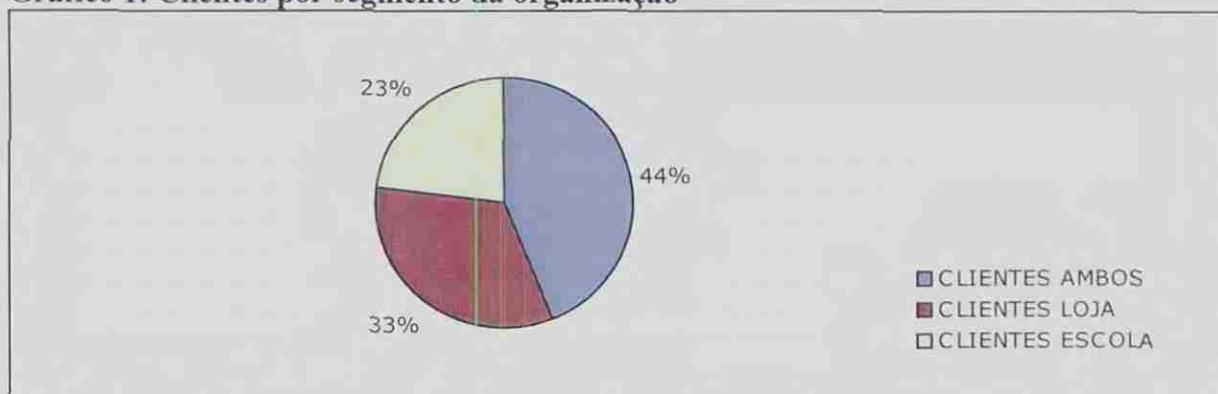
#### 4.2.1 Clientes por segmento da organização

**Tabela 1: Clientes por segmento da organização**

<b>Clientes Ambos</b>	55 (44%)
<b>Clientes loja</b>	41 (33%)
<b>Clientes escola</b>	29 (23%)
<b>TOTAL</b>	<b>125 (100%)</b>

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 1: Clientes por segmento da organização**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre todos os entrevistados, num total de 125 (cento e vinte e cinco) alunos e clientes, a pesquisa obteve um resultado que demonstra que a maioria dos respondentes, 44% (quarenta e quatro por cento), são clientes de ambos (escola e loja); 33% (trinta e três por cento) clientes da loja e 23% (vinte e três por cento) são clientes somente da escola (alunos).

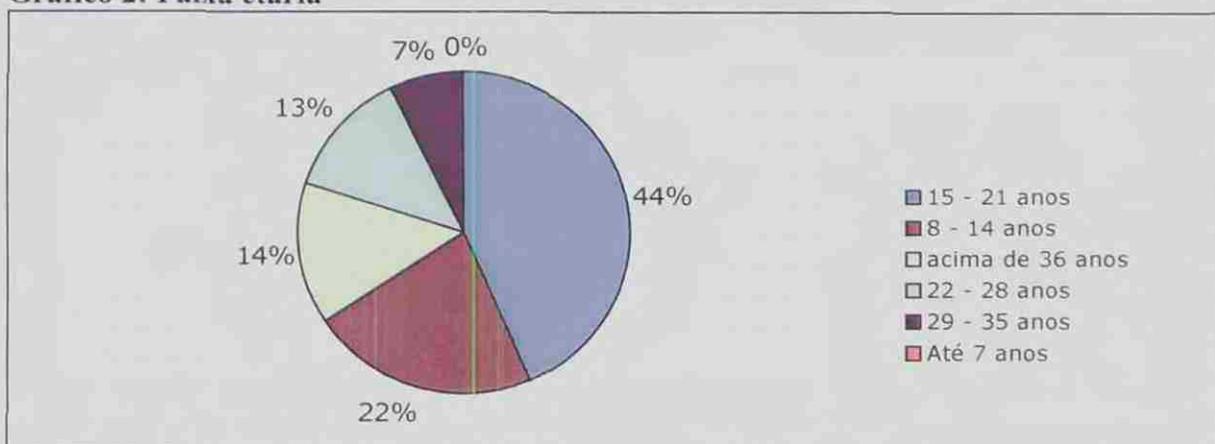
#### 4.2.2 Faixa Etária

**Tabela 2: Faixa etária**

15 – 21 anos	54 (44%)
8 – 14 anos	28 (22%)
Acima de 36 anos	18 (14%)
22 – 28 anos	16 (13%)
29 – 35 anos	9 (7%)
Até 7 anos	0 (0%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 2: Faixa etária**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

A faixa etária dos clientes entrevistados, conforme está representada na Tabela 2, dos 125 (cento e vinte e cinco) clientes, 44% (quarenta e quatro por cento) estão entre 15 (quinze) e 21 (vinte e um) anos; 22% (vinte e dois por cento) estão entre 8 (oito) e 14 (quatorze) anos; 14% (quatorze por cento) estão acima de 36 (trinta e seis) anos; 13% (treze por cento) estão entre 22 (vinte e dois) e 28 (vinte e oito) anos e 7% (sete por cento) estão entre 29 (vinte e nove) e 35 (trinta e cinco) anos. Não houve respondentes com idade igual ou inferior a 7 (sete) anos.

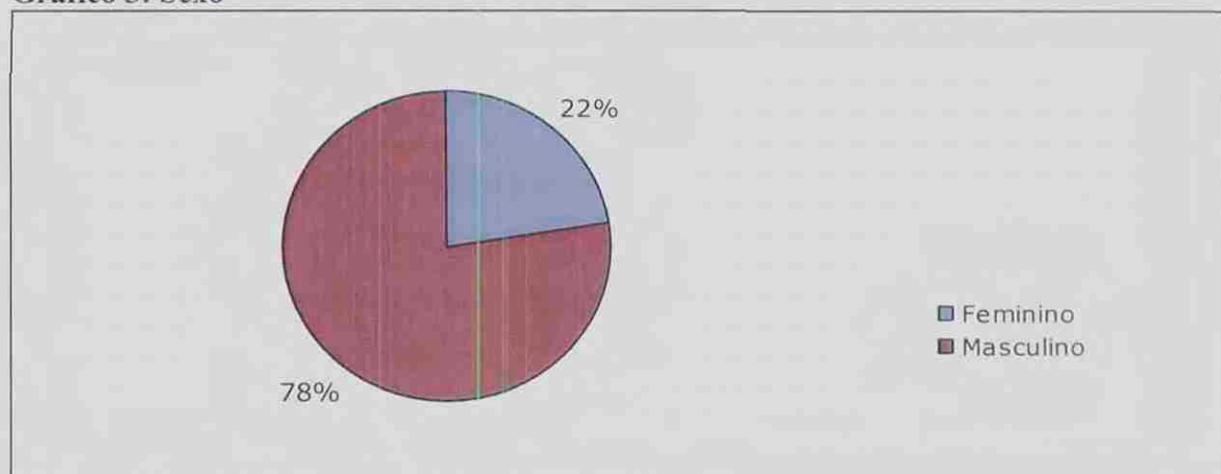
### 4.2.3 Sexo

**Tabela 3: Sexo**

Feminino	Masculino
28 (22%)	97 (78%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 3: Sexo**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Conforme pode ser visualizado no Gráfico 3, a maioria dos clientes da Nel'son Musical (loja e escola) são do sexo masculino, representando 78% (setenta e oito por cento) do total de entrevistados, ou seja, 97 (noventa e sete) dos 125 (cento e vinte e cinco) clientes. Apenas 28 (vinte e oito) são do sexo feminino, o que representa 22% (vinte e dois por cento) do total.

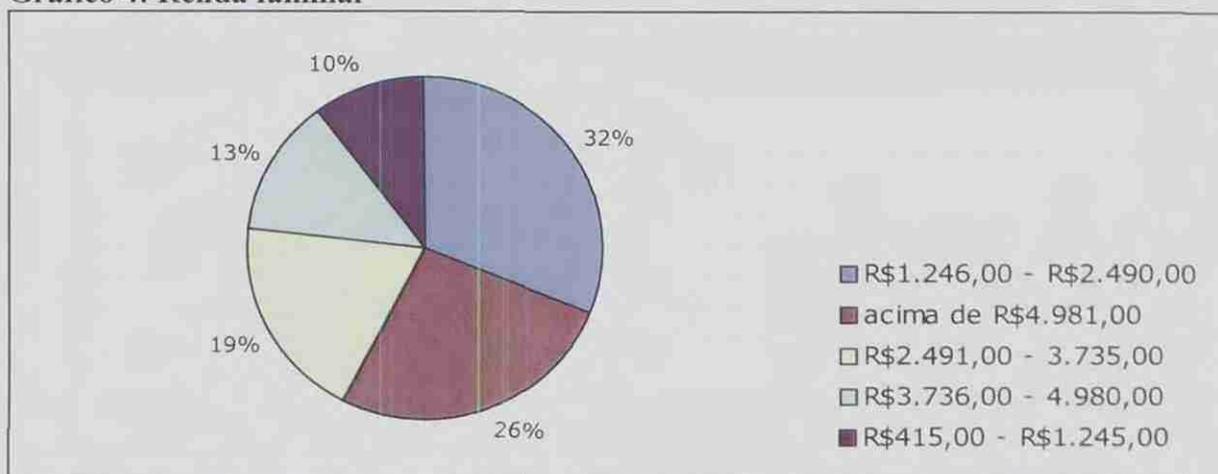
#### 4.2.4 Renda familiar

Tabela 4: Renda familiar

Entre R\$ 1.246,00 – R\$ 2.490,00	39 (32%)
Acima de R\$ 4.981,00	33 (26%)
Entre R\$ 2.491,00 – R\$ 3.735,00	24 (19%)
Entre R\$ 3.736,00 – R\$ 4.980,00	16 (13%)
Entre R\$ 415,00 – R\$ 1.245,00	13 (10%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Gráfico 4: Renda familiar



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 125 (cento e vinte e cinco) clientes entrevistados, 39 (trinta e nove) ou 32% (trinta e dois por cento) possuem entre R\$ 1.246,00 e R\$ 2.490,00; 33 (trinta e três) ou 26% (vinte e seis por cento) possuem a renda acima de R\$ 4.981,00; 24 (vinte e quatro) ou 19% (dezenove por cento) possuem entre R\$ 2.491,00 e R\$ 3.735,00; 16 (dezesesseis) ou 13% (treze por cento) possuem a renda entre R\$ 3.736,00 e R\$ 4.980,00 e 13 (treze) ou 10% (dez por cento) possuem a renda entre R\$ 415,00 e R\$ 1.245,00.

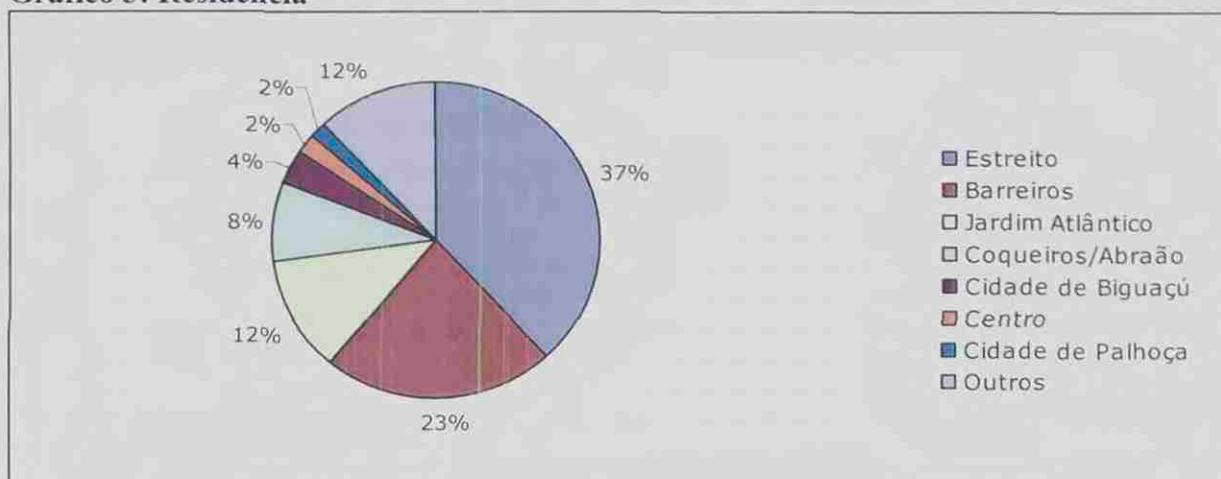
#### 4.2.5 Residência

**Tabela 5: Residência**

<b>Estreito</b>	46 (37%)	<b>Cidade de Biguaçu</b>	5 (4%)
<b>Barreiros</b>	28 (23%)	<b>Centro</b>	3 (2%)
<b>Jardim Atlântico</b>	15 (12%)	<b>Cidade de Palhoça</b>	2 (2%)
<b>Coqueiros/Abraão</b>	11 (8%)	<b>OUTROS</b>	15 (12%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 5: Residência**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Conforme o Gráfico 5, a maioria dos respondentes, representando 37% (trinta e sete por cento) e 22% (vinte e dois por cento) dos 125 (cento e vinte e cinco) entrevistados residem no bairro Estreito e Barreiros, respectivamente. Os resultados mostram ainda, que há clientes residentes nos bairros Jardim Atlântico – 15 (quinze) dos entrevistados –, em Coqueiros/Abraão – 11 (onze) dos entrevistados – e no centro de Florianópolis –, 3 (três) do total. Nas cidades de Biguaçu e Palhoça, há uma pequena porcentagem dos clientes da Nelson Musical – respectivamente 4% (quatro por cento) e 2% (dois por cento). Em outras localidades, estão incluídos os bairros Floresta, Praia Comprida, Costeira, Serraria e Pântano do Sul.

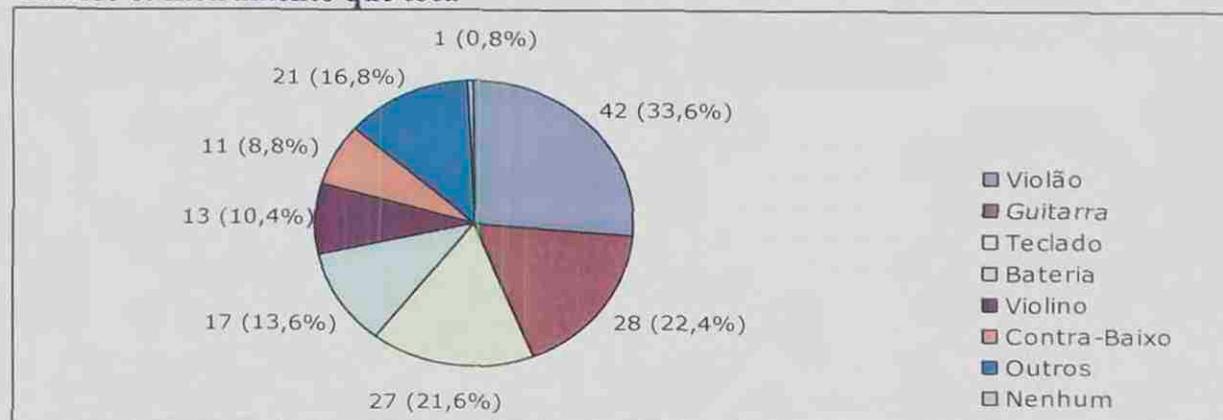
#### 4.2.6 Instrumento que toca

**Tabela 6: Instrumento que toca**

Violão	Guitarra	Teclado	Bateria	Violino	Contra Baixo	Outros	Nenhum
42 (33,6%)	28 (22,4%)	27 (21,6%)	17 (13,6%)	13 (10,4%)	11 (8,8%)	21 (16,8%)	1 (0,8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 6: Instrumento que toca**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Num total de 125 (cento e vinte e cinco) entrevistados, podendo assinalar mais de uma alternativa, 33% (trinta e três por cento) ou 42 (quarenta e dois) dos respondentes tocam violão; 28 (vinte e oito) tocam guitarra; 27 (vinte e sete) tocam teclado; 17 (dezessete), bateria; 13 (treze), violino e 11 (onze), contrabaixo. Dentre os outros instrumentos foram citados: cavaco (sete respondentes), percussão (cinco respondentes), banjo (com quatro respondentes), flauta (três respondentes) e viola (dois respondentes). Apenas 1 (um) cliente respondeu que não toca nenhum instrumento.

Diante destes resultados apresentados, cabe destacar que, dentre todos os entrevistados, a maioria dos clientes da Nel'son Musical são do sexo masculino, de idade entre 15 (quinze) e 21 (vinte e um) anos e renda média familiar de R\$ 2.800,00 (dois mil e oitocentos reais). A grande parte dos clientes reside no bairro Estreito, tocam violão e/ou guitarra, possuem instrumento próprio, são músicos amadores e aptos ao estilo do rock, clássico e blues.

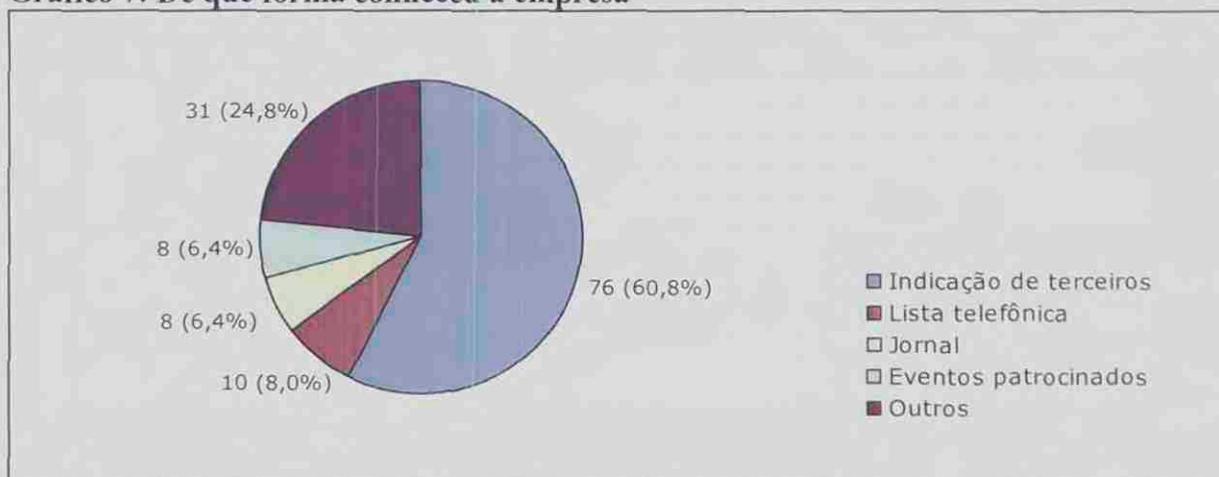
#### 4.2.7 De que forma conheceu a empresa

**Tabela 7: De que forma conheceu a empresa**

<b>Indicação de Terceiros</b>	76 (60,8%)
<b>Lista</b>	10 (8,0%)
<b>Jornal</b>	8 (6,4%)
<b>Eventos Patrocinados</b>	8 (6,4%)
<b>Outros</b>	31 (24,8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 7: De que forma conheceu a empresa**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dos 125 (cento e vinte e cinco) entrevistados, 76 (setenta e seis) dos clientes, aproximadamente 61% (sessenta e um por cento) do total, conheceu a empresa por indicação de terceiros; 10 (dez) respondentes conheceram a Nel'son Musical através da lista telefônica; 8 (oito) respondentes através de propaganda no jornal e 8 (oito) também em eventos patrocinados pela empresa. Dentre a opção “outros”, foram citados com mais frequência o ciência da empresa através da placa por estar passando pelo local (com quinze respondentes) e “pelo interesse de comprar um instrumento” (dois respondentes). Vale ressaltar a opção de assinalar mais de uma alternativa nesta questão.

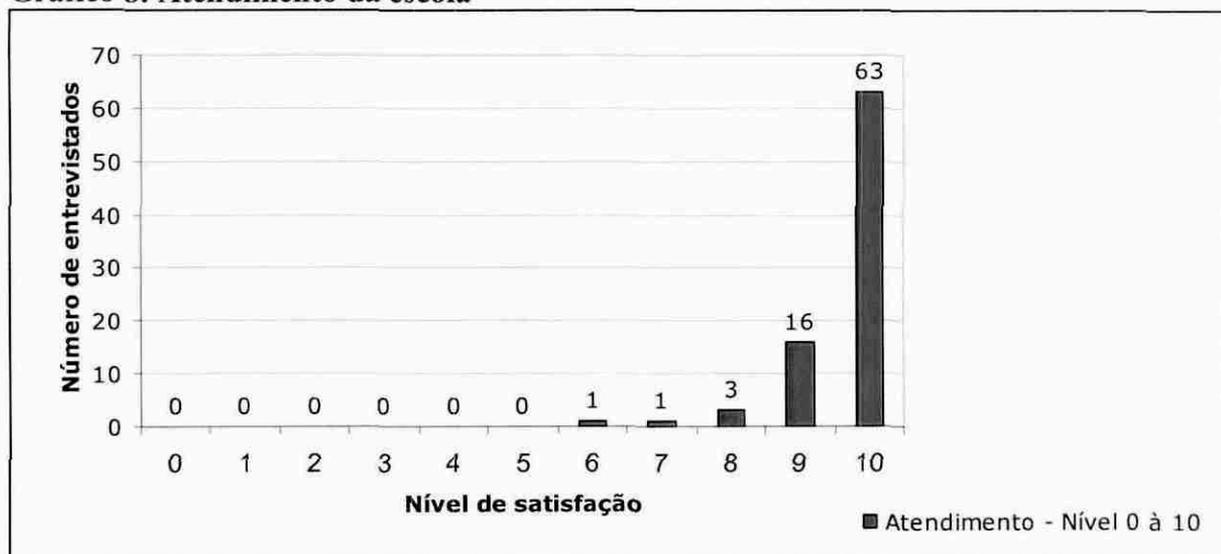
#### 4.2.8 Atendimento da escola

**Tabela 8: Atendimento da escola**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	1	3	16	63
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(1,2%)	(1,2%)	(3,6%)	(19%)	(75%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 8: Atendimento da escola**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação ao atendimento da escola, esta questão foi avaliada dentro de uma escala de 0 (péssimo) a 10 (excelente). Dentre os 84 (oitenta e quatro) alunos entrevistados, 63 (sessenta e três) avaliaram o atendimento em nível 10; 16 (dezesesseis) em nível 9; 3 (três) em nível 8; e 1 (um) em nível 6 e 7. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 5.

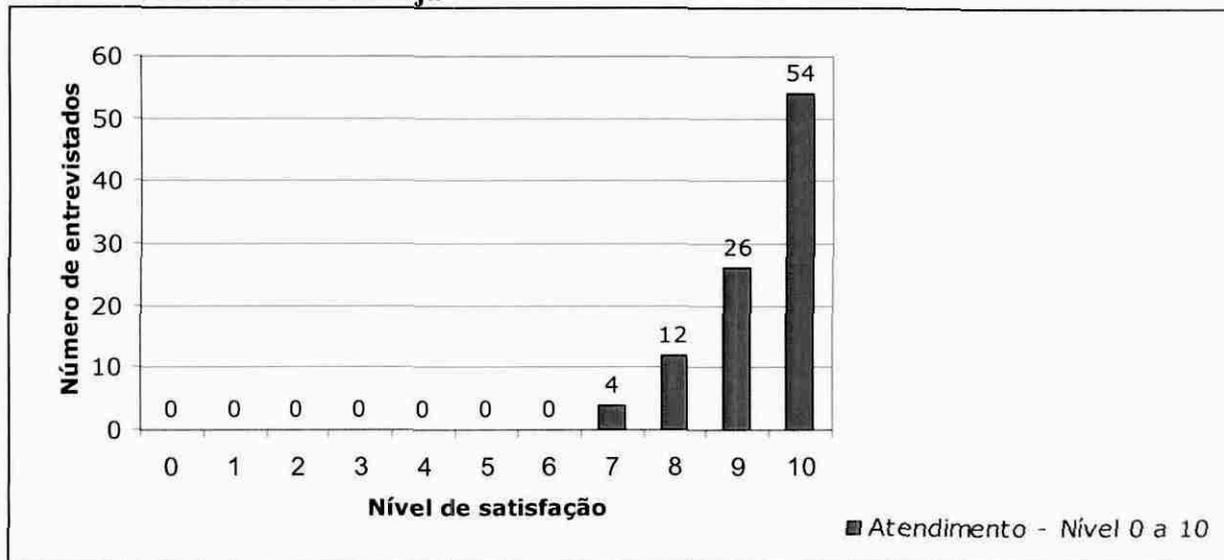
#### 4.2.9 Atendimento da loja

**Tabela 9: Atendimento da loja**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	0	4	12	26	54
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(4,2%)	(12,5%)	(27%)	(56,3%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 9: Atendimento da loja**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação do atendimento da loja, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados, 54 (cinquenta e quatro) avaliaram o atendimento em nível 10; 26 (vinte e seis) em nível 9; 12 (doze) em nível 8 e 4 (quatro) em nível 7. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 6.

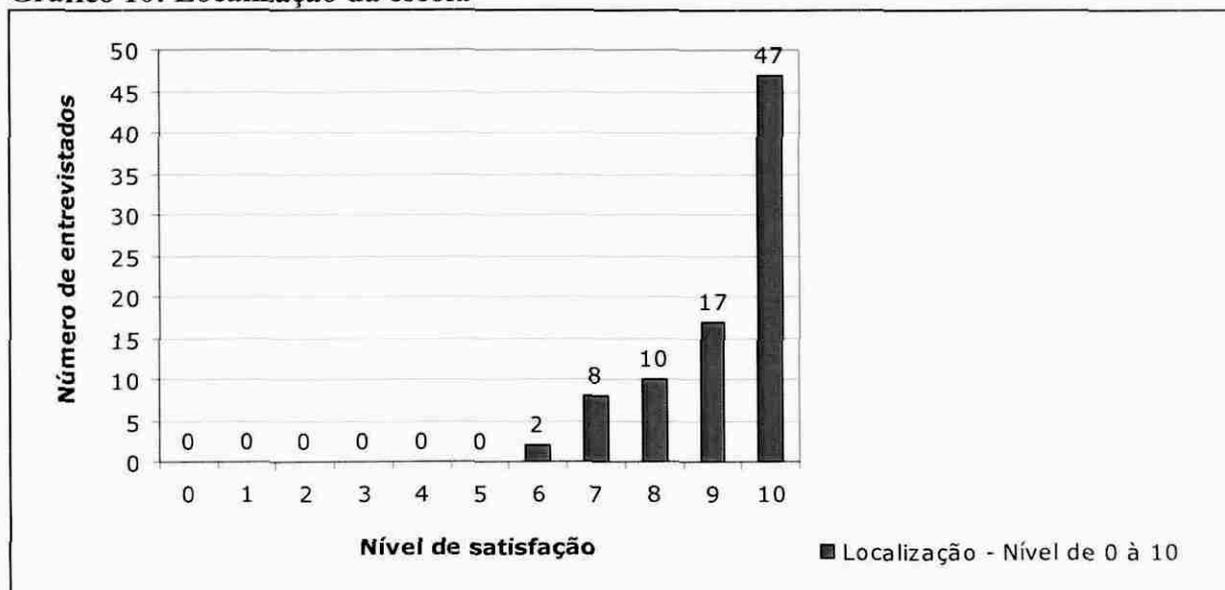
#### 4.2.10 Localização da escola

**Tabela 10: Localização da escola**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	2	8	10	17	47
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(2,3%)	(9,5%)	(12%)	(20,2%)	(56%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 10: Localização da escola**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação da localização da escola, esta questão foi analisada dentro de uma escala de 0 (péssimo) a 10 (excelente). Dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 47 (quarenta e sete) avaliaram a localização em nível 10; 17 (dezessete) em nível 9; 10 (dez) em nível 8; 8 (oito) em nível 7 e 2 (dois) em nível 6. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 5.

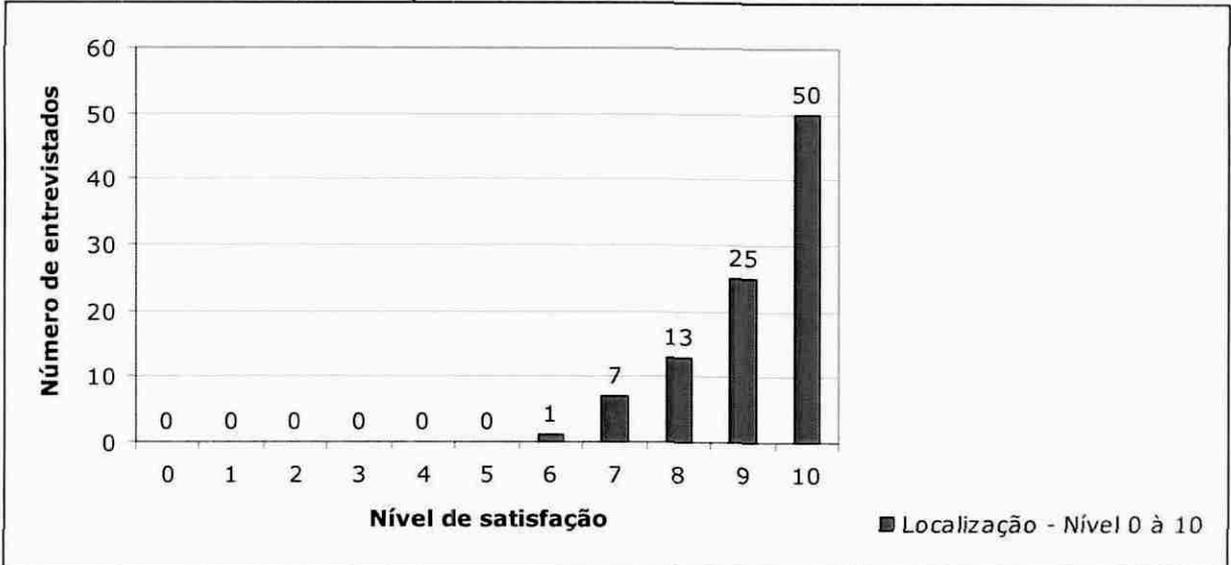
#### 4.2.11 Localização da loja

**Tabela 11: Localização da loja**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	7	13	25	50
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(1,2%)	(7,3%)	(13,5%)	(26%)	(52%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 11: Localização da loja**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação da localização da loja, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados, 50 (cinquenta) avaliaram a localização em nível 10; 25 (vinte e cinco) em nível 9; 13 (treze) em nível 8; 7 (sete) em nível 7 e, apenas 1 (um) em nível 6. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 5.

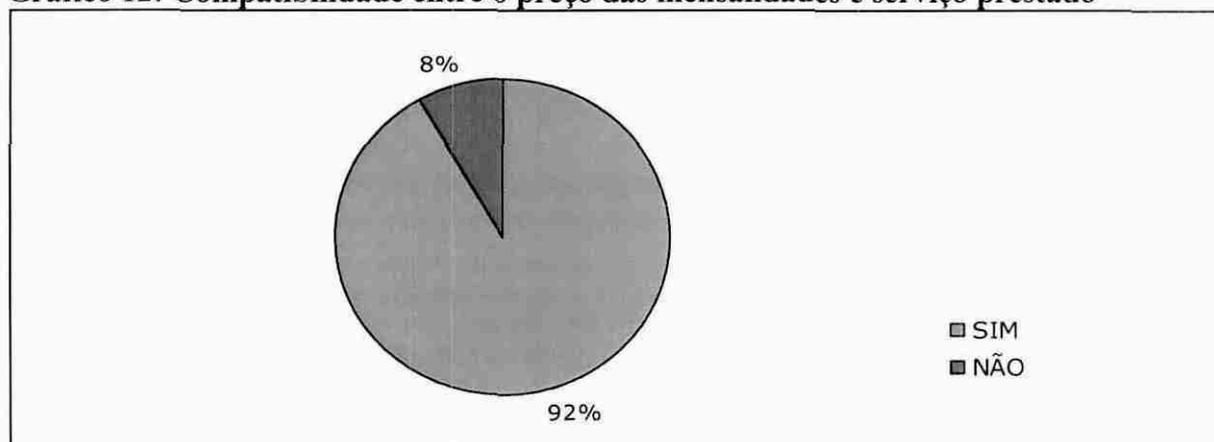
#### 4.2.12 Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado

**Tabela 12: Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado**

SIM	NÃO
77	7
(92%)	(8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 12: Compatibilidade entre o preço das mensalidades e serviço prestado**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados clientes da escola, 92% (noventa e dois por cento), equivalente a 77 (setenta e sete) dos respondentes, acreditam que o preço cobrado das mensalidades está de acordo com o serviço prestado. Apenas 7 (sete) deles, ou 8% (oito por cento), responderam que o preço não é compatível com o serviço. Os motivos citados pelos alunos foram: a divisão do horário com outro aluno (apenas um respondente), poucas horas por semana (dois respondentes) e poucas aulas no mês (dois respondentes).

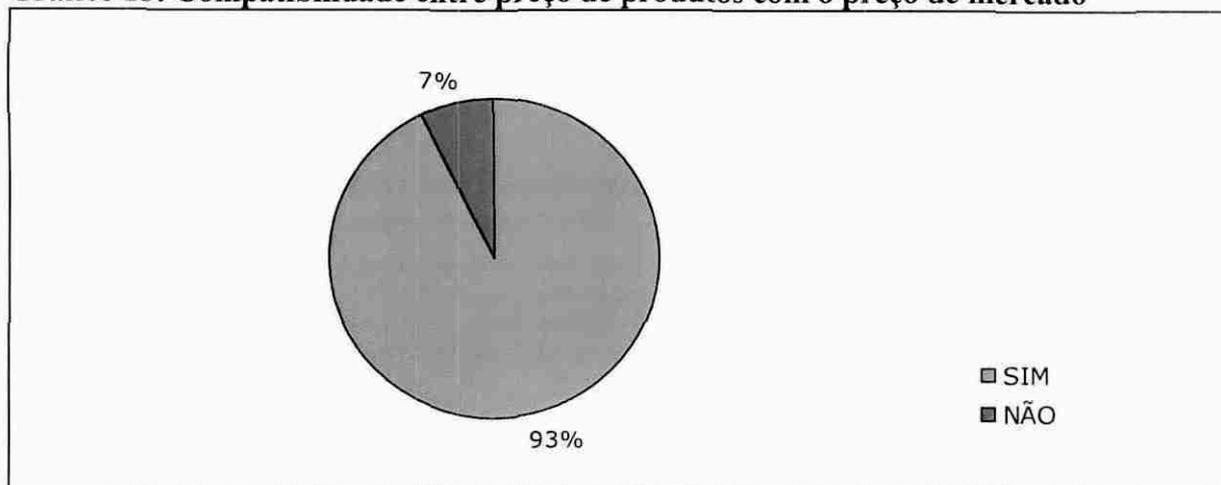
#### 4.2.13 Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado

**Tabela 13: Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado**

SIM	NÃO
89	7
(93%)	(7%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 13: Compatibilidade entre preço de produtos com o preço de mercado**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados clientes da loja, 93% (noventa e três por cento), equivalente a 89 (oitenta e nove) dos respondentes, acreditam que o preço dos produtos está de acordo com mercado. Apenas 7 (sete) deles, ou 7% (sete por cento), responderam que o preço não está compatível com o preço de mercado. Não foram citados os motivos da incompatibilidade de preço.

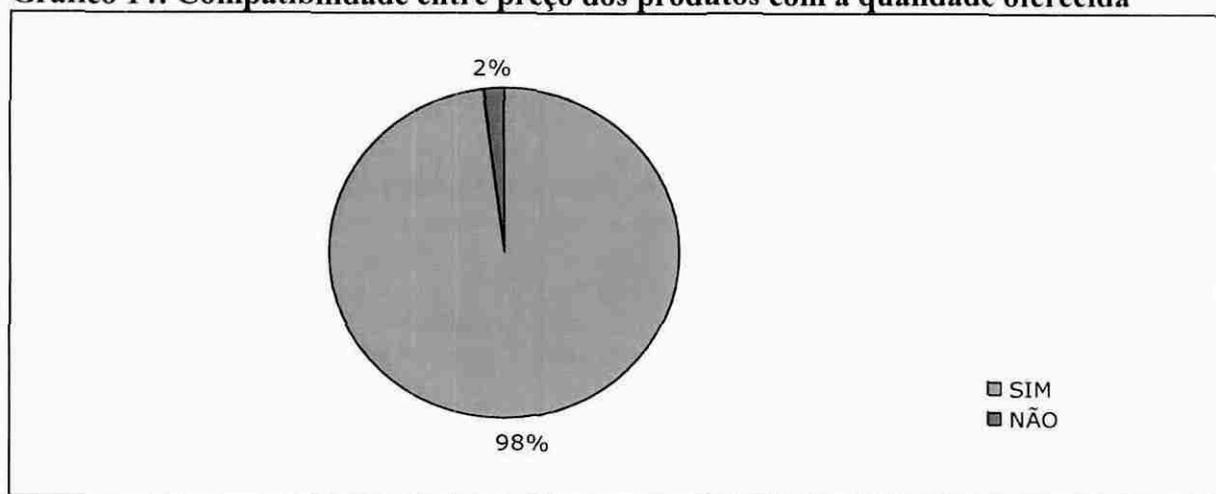
#### 4.2.14 Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida

**Tabela 14: Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida**

SIM	NÃO
94 (98%)	2 (2%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 14: Compatibilidade entre preço dos produtos com a qualidade oferecida**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados clientes da loja, 98% (noventa e oito por cento), equivalente a 94 (noventa e quatro) dos respondentes, acreditam que há compatibilidade do preço dos produtos em relação à qualidade oferecida. Apenas 2 (dois) deles, ou 2% (dois por cento), responderam que o preço e a qualidade não são compatíveis. Não foram citados os motivos da incompatibilidade de preço em relação à qualidade. A satisfação do preço em relação à qualidade reforça a avaliação positiva da questão 20 do questionário, onde 93 (noventa e três) clientes – 97% (noventa e sete por cento) do total – analisaram que as marcas que a empresa trabalha são de qualidade.

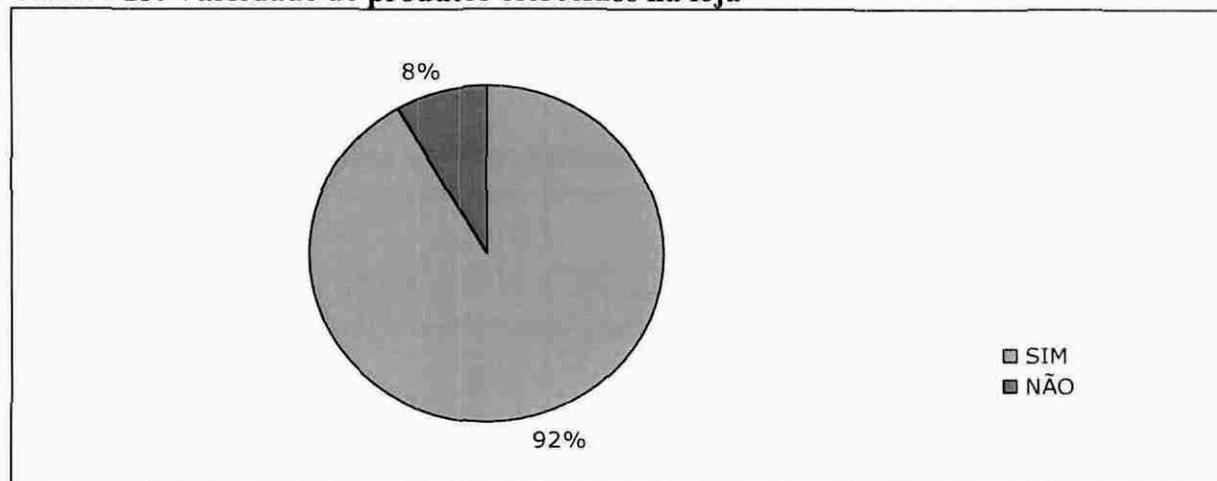
#### 4.2.15 Variedade de produtos oferecidos na loja

**Tabela 15: Variedade de produtos oferecidos na loja**

SIM	NÃO
88	8
(92%)	(8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 15: Variedade de produtos oferecidos na loja**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na questão sobre a variedade de produtos oferecidos na loja, dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados, 88 (oitenta e oito) clientes ou 92% (noventa e dois por cento) do total, estão satisfeitos com a variedade oferecida. Apenas 8 (oito) responderam que não é satisfatória a variedade oferecida. Diante dos argumentos, os clientes salientaram a falta de alguns produtos a pronta entrega (dois respondentes) e a falta de mais produtos na linha profissional (dois respondentes). Os demais não apresentaram o motivo da insatisfação.

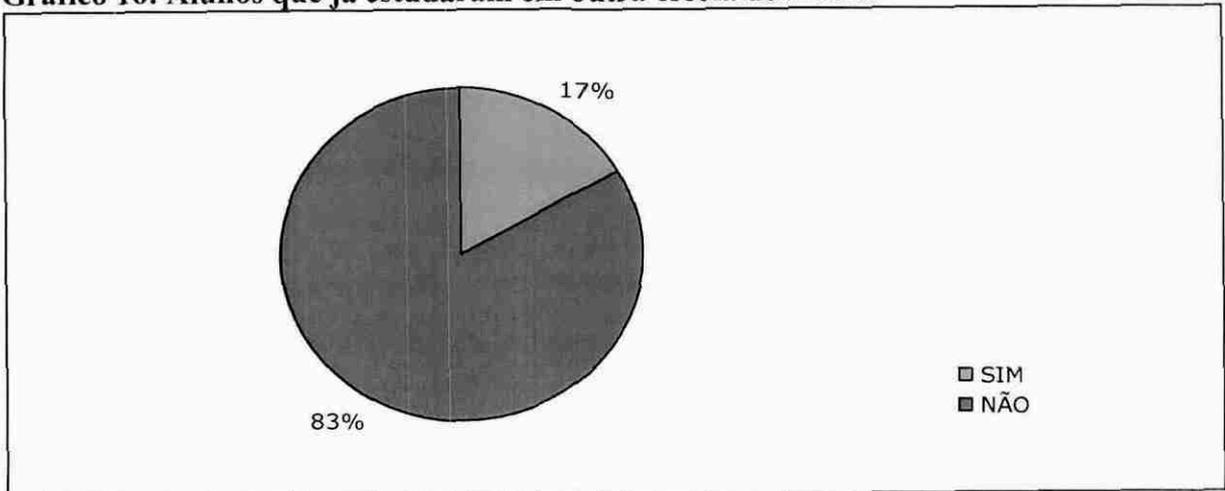
#### 4.2.16 Alunos que já estudaram em outra escola de música

**Tabela 16: Alunos que já estudaram em outra escola de música**

SIM	NÃO
14 (17%)	70 (83%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 16: Alunos que já estudaram em outra escola de música**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Ao questionar se já haviam estudado em outra escola de música, dentre os 84 (oitenta e quatro) alunos entrevistados, 14 (quatorze) deles, referentes a 17% (dezesete) por cento do total, responderam que já estudaram em outra escola e, 70 (setenta) clientes, equivalentes a 83% (oitenta e três por cento), responderam que não estudaram em outra escola. As outras escolas citadas foram: Compasso Aberto (três respondentes), Centro Musical Talentos (dois respondentes), Vagner Segura (um respondente) e ainda, três alunos estudaram com professores particulares.

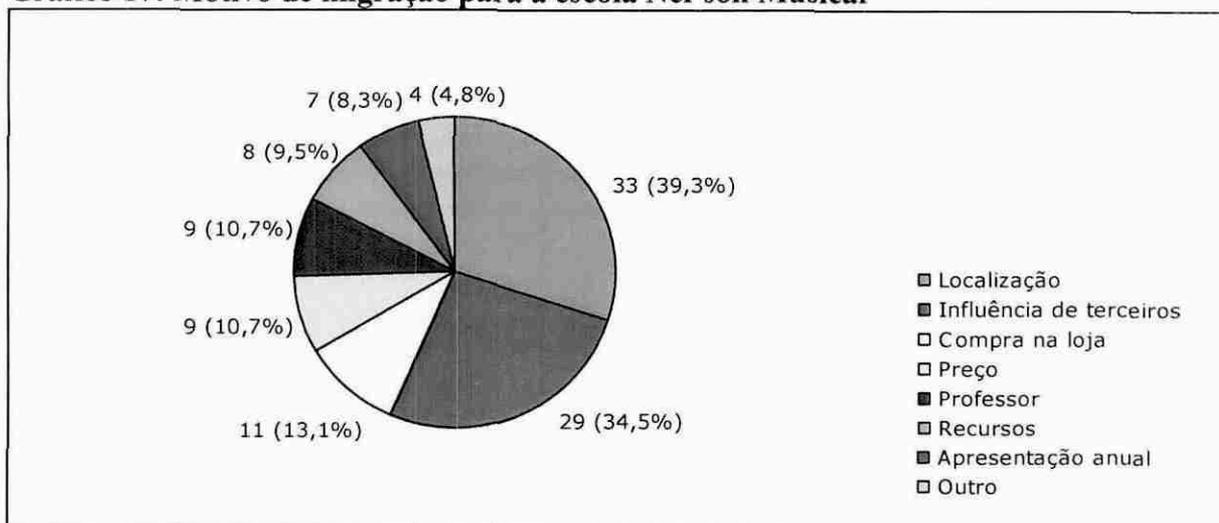
#### 4.2.17 Motivo de migração para a escola Nel'son Musical

**Tabela 17: Motivo de migração para a escola Nel'son Musical**

Localização	Influência de terceiros	Compra na loja	Preço	Professor	Recursos	Apresentação anual	Outro
33 (39,3%)	29 (34,5%)	11 (13,1%)	9 (10,7%)	9 (10,7%)	8 (9,5%)	7 (8,3%)	4 (4,8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 17: Motivo de migração para a escola Nel'son Musical**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Ao questionar qual o motivo que os levou a migrar para a escola Nel'son Musical, dos 84 (oitenta e quatro) alunos entrevistados, 33 (trinta e três) responderam localização; 29 (vinte e nove) pela influência de terceiros; 11 (onze) responderam que foi a compra na loja; 9 (nove) responderam que o motivo foi o preço; 9 (nove) pelos professores; 8 (oito) foram motivados pelos recursos e 7 (sete) pela apresentação anual da escola. Dentre os outros motivos, apenas 2 (dois) responderam: 1 (um) aluno estava “procurando uma escola melhor” e o outro por “ter a taxa de matrícula isenta”. Os demais não apresentaram o motivo. A grande influência de terceiros reforça a questão 16 do questionário, onde 81 (oitenta e um) alunos, ou 96% do total de entrevistados, indicariam a escola. Vale ressaltar a opção de assinalar mais de uma alternativa nesta questão.

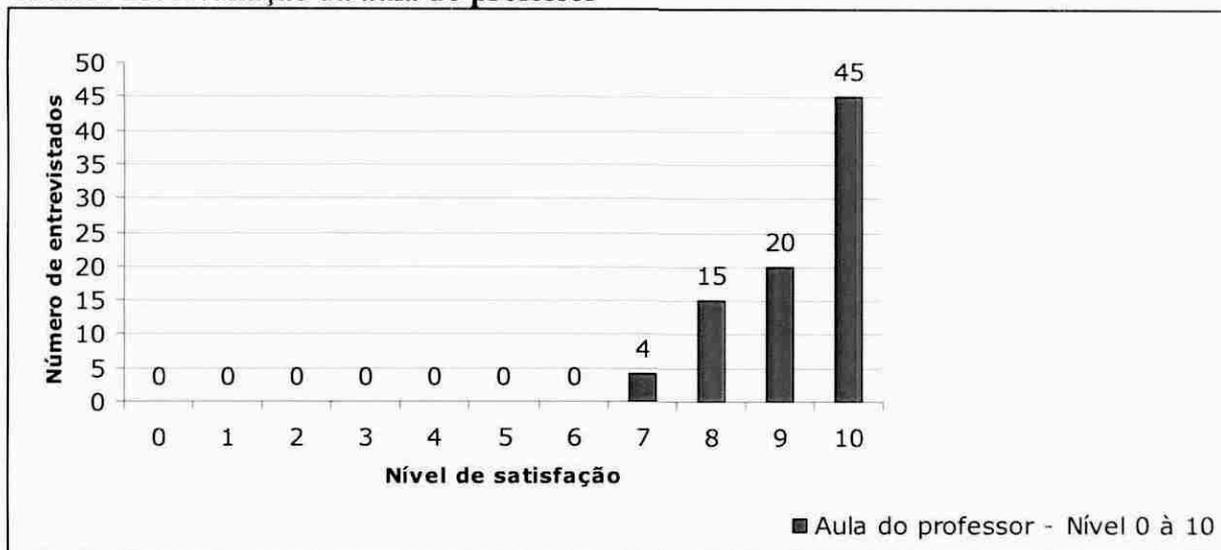
#### 4.2.18 Avaliação da aula do professor

**Tabela 18: Avaliação da aula do professor**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	0	4	15	20	45
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(4,7%)	(17,8%)	(24%)	(53,5%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 18: Avaliação da aula do professor**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação das aulas dos professores, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 84 (noventa e seis) entrevistados, 45 (quarenta e cinco) avaliaram a aula em nível 10; 20 (vinte) em nível 9; 15 (quinze) em nível 8 e 4 (quatro) em nível 7. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 6.

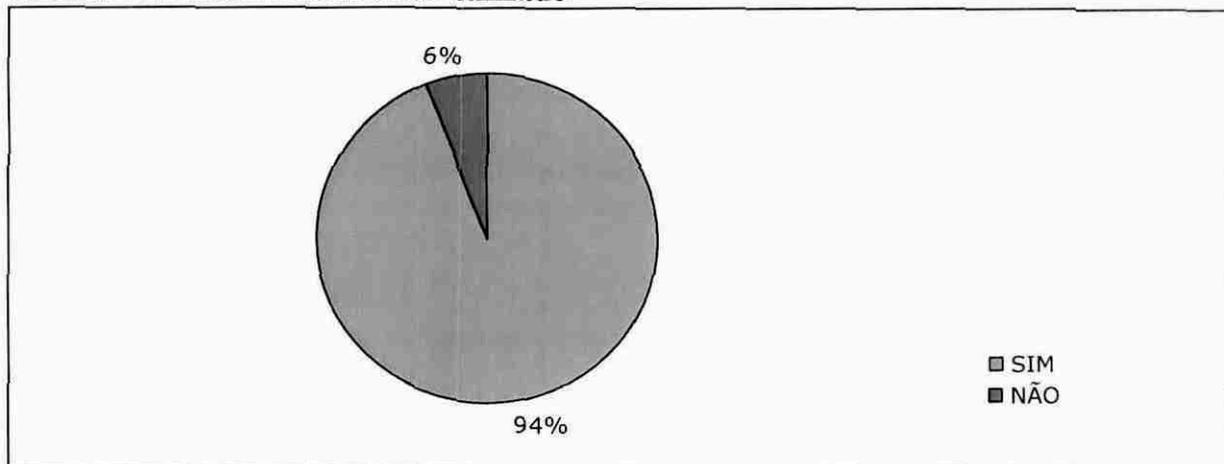
#### 4.2.19 Eficácia do método utilizado

**Tabela 19: Eficácia do método utilizado**

SIM	NÃO
79	5
(94%)	(6%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 19: Eficácia do método utilizado**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Ao questionar sobre o método utilizado na escola, dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 79 (setenta e nove) responderam que o método supera as expectativas de aprendizado dos alunos, representando 94% (noventa e quatro por cento) do total; diferente destes, apenas 5 (cinco) alunos, ou 6% (seis por cento) dos respondentes, não acreditam que o método seja eficaz. Os dois motivos apresentados foram que o “método é muito lento” (violão) e que “deveria ter mais improvisação, pois o método fica muito preso à partitura” (teclado). Os demais não esclareceram os motivos da insatisfação.

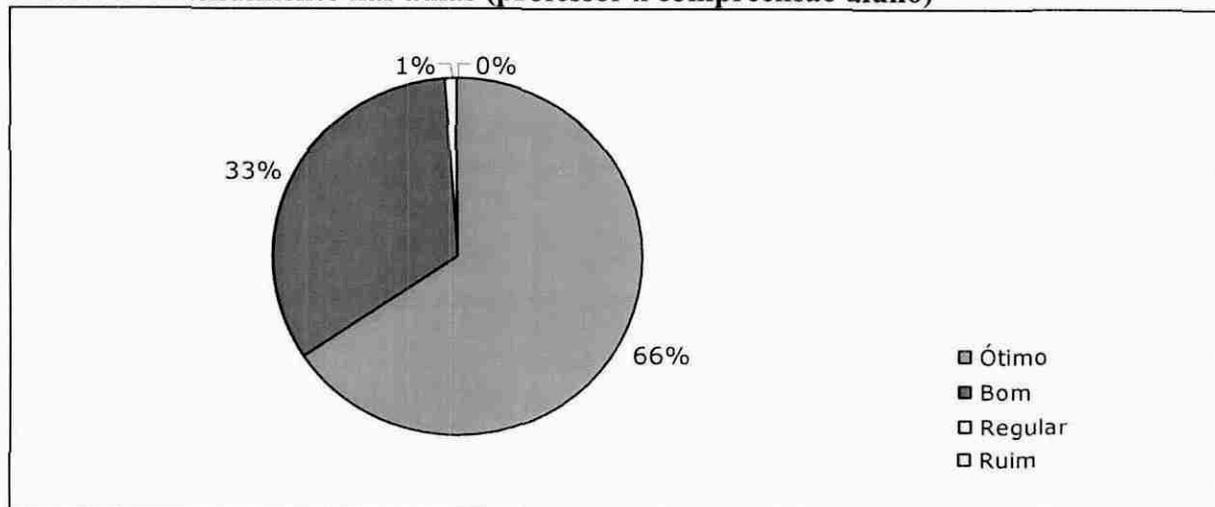
#### 4.2.20 Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno)

**Tabela 20: Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno)**

<b>Ótimo</b>	55 (66%)
<b>Bom</b>	28 (33%)
<b>Regular</b>	1 (1%)
<b>Ruim</b>	0 (0%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 20: Rendimento nas aulas (professor x compreensão aluno)**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dos 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 55 (cinquenta e cinco) ou 66% (sessenta e seis por cento) do total, avaliaram em “ótimo” o rendimento nas aulas, no quesito de didática do professor e compreensão do aluno; 28 (vinte e oito) ou 33% (trinta e três por cento) avaliaram o rendimento “bom” e apenas 1 (um) avaliou o rendimento em “regular”. Não houve avaliação em “ruim”.

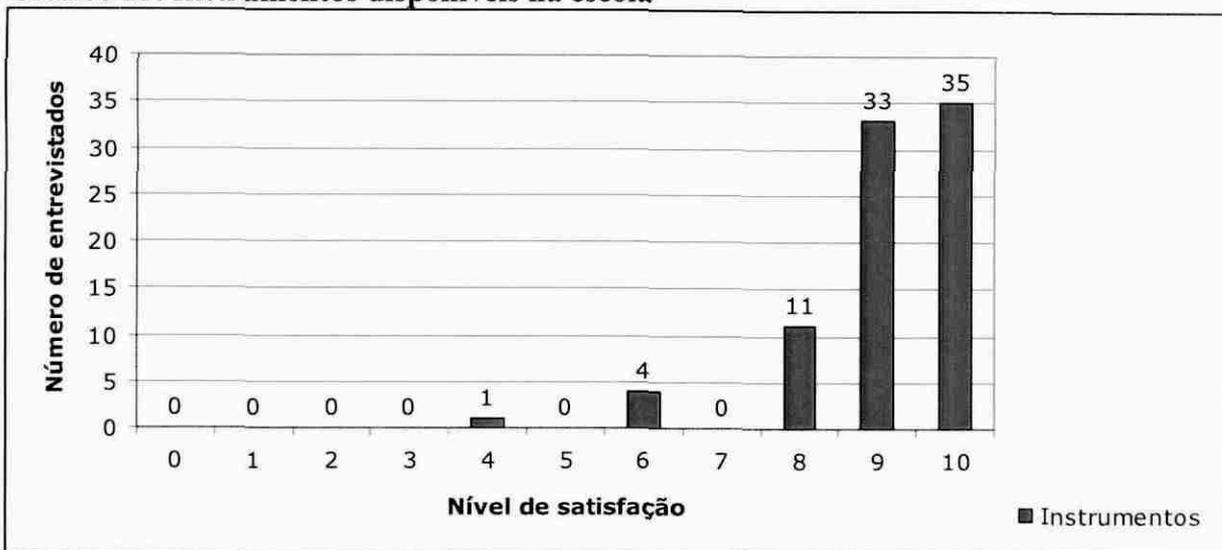
#### 4.2.21 Instrumentos disponíveis na escola

**Tabela 21: Instrumentos disponíveis na escola**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	1	0	4	0	11	33	35
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(1,2%)	(0%)	(4,8%)	(0%)	(13%)	(39,3%)	(41,7%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 21: Instrumentos disponíveis na escola**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação dos instrumentos disponíveis na escola, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 35 (trinta e cinco) avaliaram os instrumentos em nível 10; 33 (trinta e três) em nível 9; 11 (onze) em nível 8; 4 (quatro) em nível 6 e apenas 1 (um) em nível 4. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 3, 5 e 7. O argumento para a avaliação nos nível mais baixo (nível 4) foi dos alunos de bateria, que solicitaram a atualização dos instrumentos e a aquisição de novos pratos para as aulas deste instrumento.

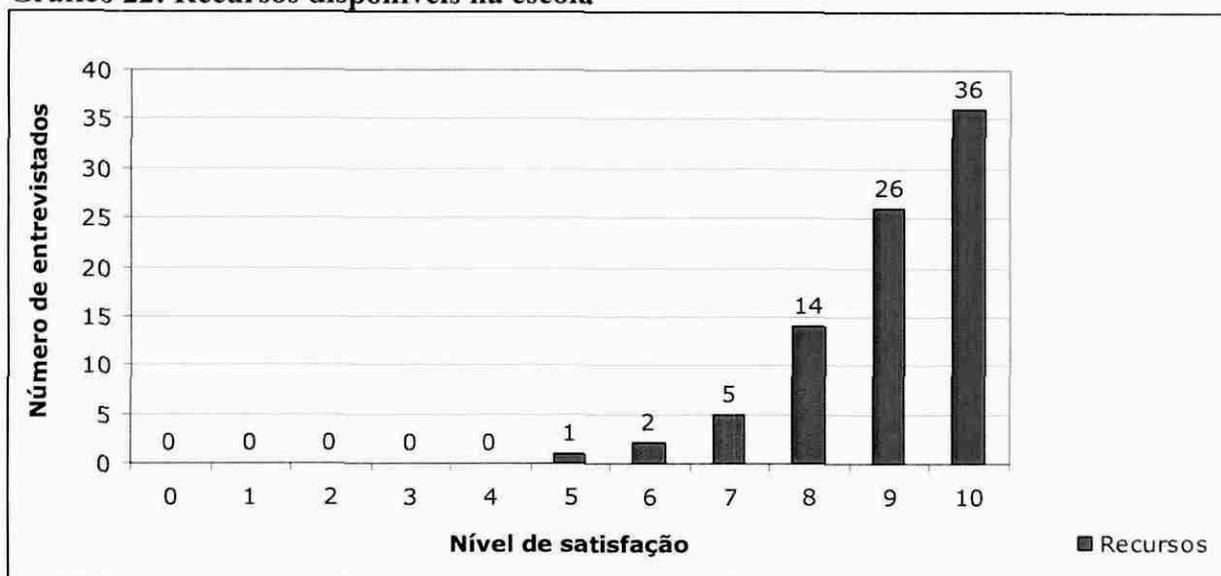
#### 4.2.22 Recursos disponíveis na escola

**Tabela 22: Recursos disponíveis na escola**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	2	5	14	26	36
(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(0%)	(1,2%)	(2,3%)	(6%)	(16,6%)	(31%)	(42,9%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 22: Recursos disponíveis na escola**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na avaliação dos recursos disponíveis na escola, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 36 (trinta e seis) avaliaram os recursos em nível 10; 26 (vinte e seis) em nível 9; 14 (quatorze) em nível 8; 5 (cinco) em nível 7; 2 (dois) em nível 6 e apenas 1 (um) em nível 5. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 4. O respondente da avaliação do nível mais baixo (nível 5), não declarou nenhum motivo para a insatisfação.

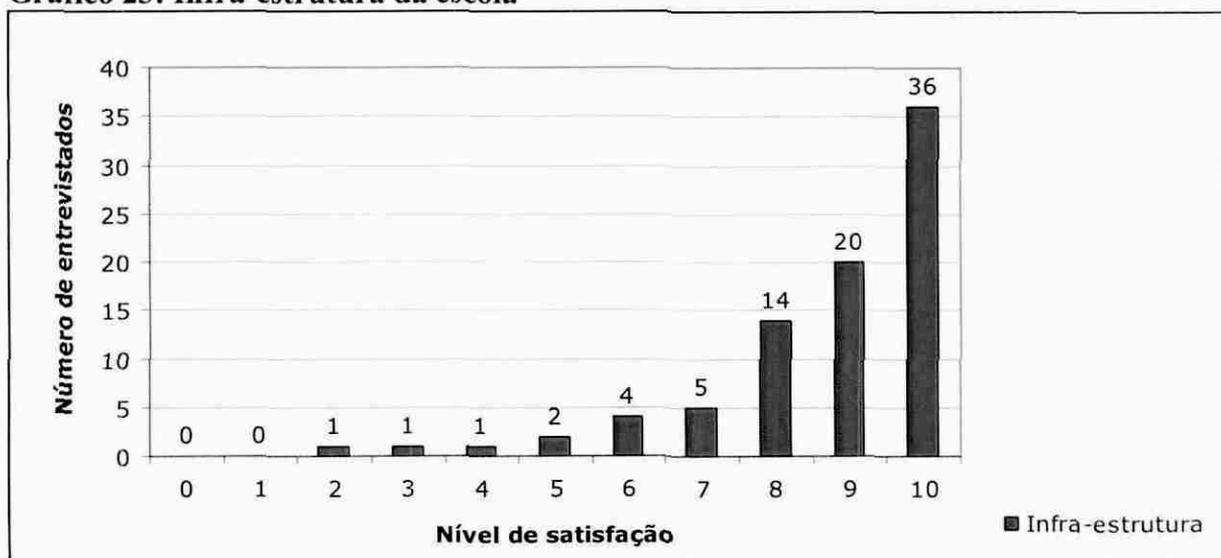
#### 4.2.23 Infra-estrutura da escola

**Tabela 23: Infra-estrutura da escola**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	1	1	2	4	5	14	20	36
(0%)	(0%)	(1,2%)	(1,2%)	(1,2%)	(2,3%)	(4,8%)	(6%)	(16,6%)	(23,8%)	(42,9%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 23: Infra-estrutura da escola**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentro avaliação da infra-estrutura da escola, esta questão foi julgada dentro de uma escala de 0 (péssimo) à 10 (excelente). Dentre os 84 (oitenta e quatro) entrevistados, 36 (trinta e seis) avaliaram a infra-estrutura em nível 10; 20 (vinte) em nível 9; 14 (quatorze) em nível 8; 5 (cinco) em nível 7; 4 (quatro) em nível 6; 2 (dois) em nível 5 e apenas 1 (um) em nível 4, 3 e 2. Não houve avaliação dos respondentes entre os níveis 0 e 1. O único e principal motivo para a avaliação nos níveis mais baixos (níveis 2, 3, 4 e 5) foi o isolamento acústico das salas, principalmente dos alunos que têm suas aulas simultaneamente às aulas de bateria.

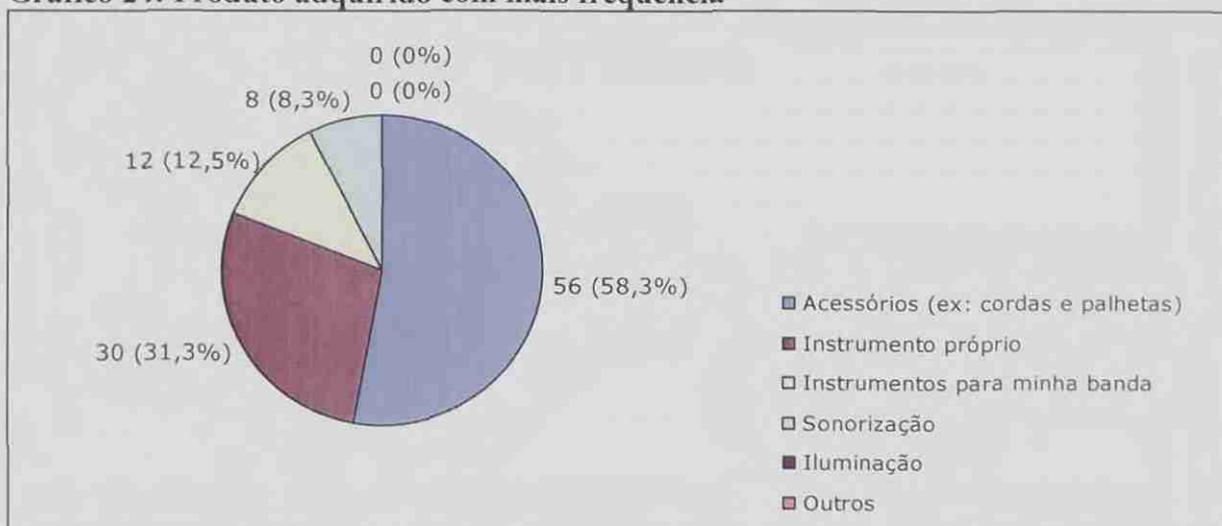
#### 4.2.24 Produto adquirido com mais frequência

**Tabela 24: Produto adquirido com mais frequência**

<b>Acessórios</b>	56 (58,3%)
<b>Instrumento próprio</b>	30 (31,3%)
<b>Instrumentos para banda</b>	12 (12,5%)
<b>Sonorização</b>	8 (8,3%)
<b>Iluminação</b>	0 (0%)
<b>Outros</b>	0 (0%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 24: Produto adquirido com mais frequência**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 96 (noventa e seis) entrevistados, 56 (cinquenta e seis) responderam que compram “acessórios” com mais frequência; 30 (trinta) adquirem o instrumento próprio; 12 (doze) compram instrumentos para a banda e apenas 8 (oito) adquirem equipamentos de sonorização. Não houve respondentes que adquirem equipamentos de iluminação ou outros tipos de produtos. Vale ressaltar a opção de assinalar mais de uma alternativa nesta questão.

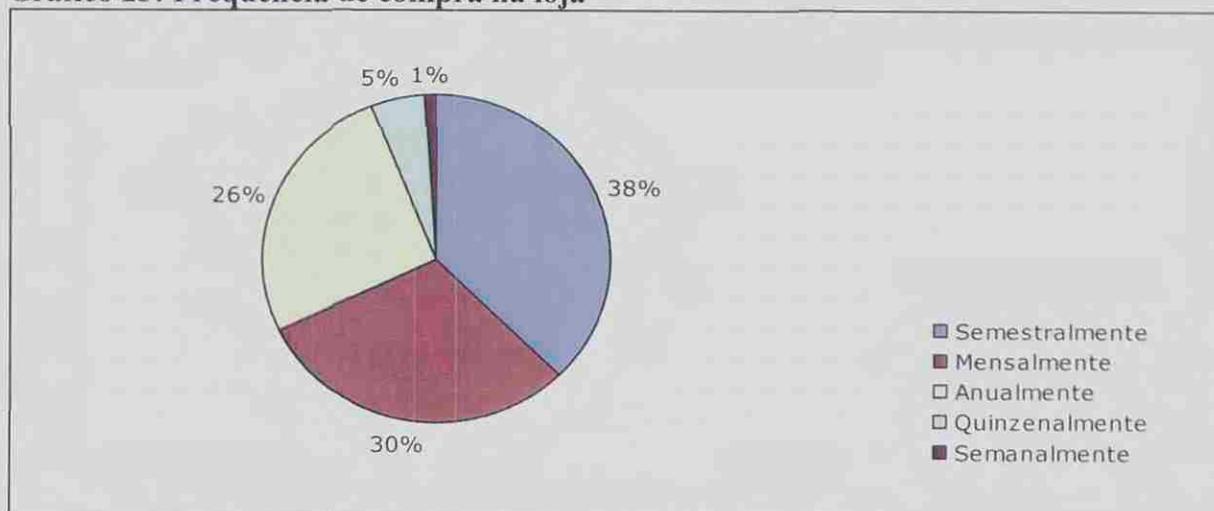
#### 4.2.25 Freqüência de compra na loja

**Tabela 25: Freqüência de compra na loja**

Semestralmente	Mensalmente	Anualmente	Quinzenalmente	Semanalmente
36	29	25	5	1
(38%)	(30%)	(26%)	(5%)	(1%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 25: Freqüência de compra na loja**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 96 (noventa e seis) clientes entrevistados, 36 (trinta e seis) realizam compras semestralmente – representando 38% (trinta e oito por cento) do total; 29 (vinte e nove) compram mensalmente – 30% (trinta por cento); 25 (vinte e cinco), anualmente – 26% (vinte e seis por cento); 5 (cinco) compram quinzenalmente – 5% (cinco por cento) do total e apenas 1 (um) realiza compras semanalmente na loja – equivalente a 1% (um por cento) dos entrevistados.

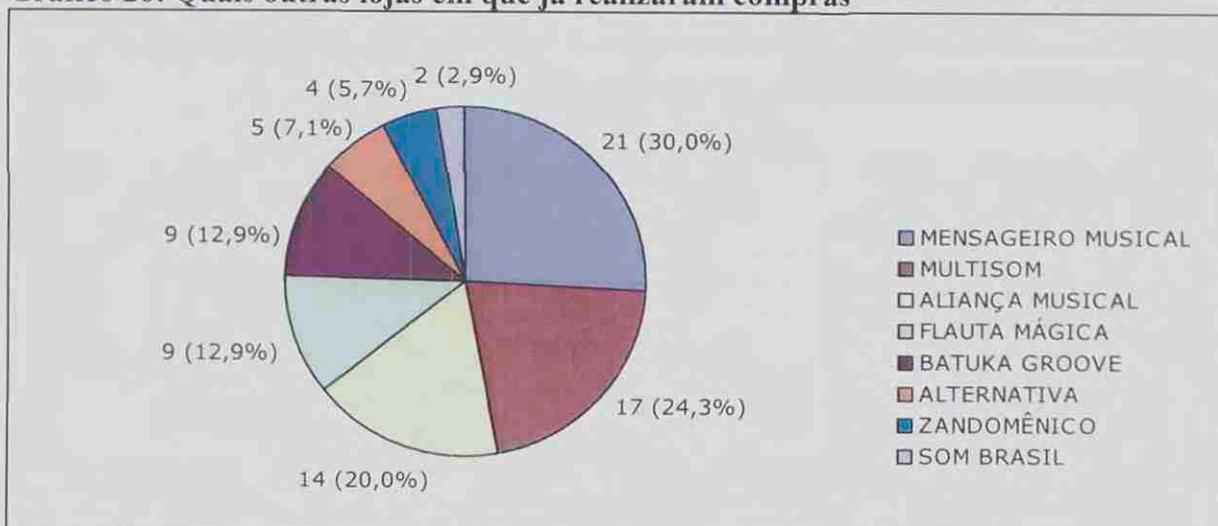
#### 4.2.26 Compras em outras lojas

**Tabela 26: Compras em outras lojas**

SIM	NÃO
70 (73%)	26 (27%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 26: Quais outras lojas em que já realizaram compras**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre 96 (noventa e seis) clientes entrevistados, 70 (setenta) já realizaram compras em outras lojas e 20 (vinte) nunca compraram em nenhum outro estabelecimento.

As lojas em que os 70 (setenta) clientes – 73% (setenta por cento) do total – já realizaram compras foram: Mensageiro Musical (vinte e um, dos setenta respondentes); Multisom (dezessete, dos setenta respondentes); Aliança Musical (quatorze, dos setenta respondentes); Flauta Mágica (nove, dos setenta respondentes); Batuka Groove (nove, dos setenta respondentes); Alternativa Musical (cinco, dos setenta respondentes); Zandomênico (quatro, dos setenta respondentes) e Som Brasil (dois, dos setenta respondentes). Vale ressaltar que o entrevistado poderia assinalar mais de uma alternativa nesta questão.

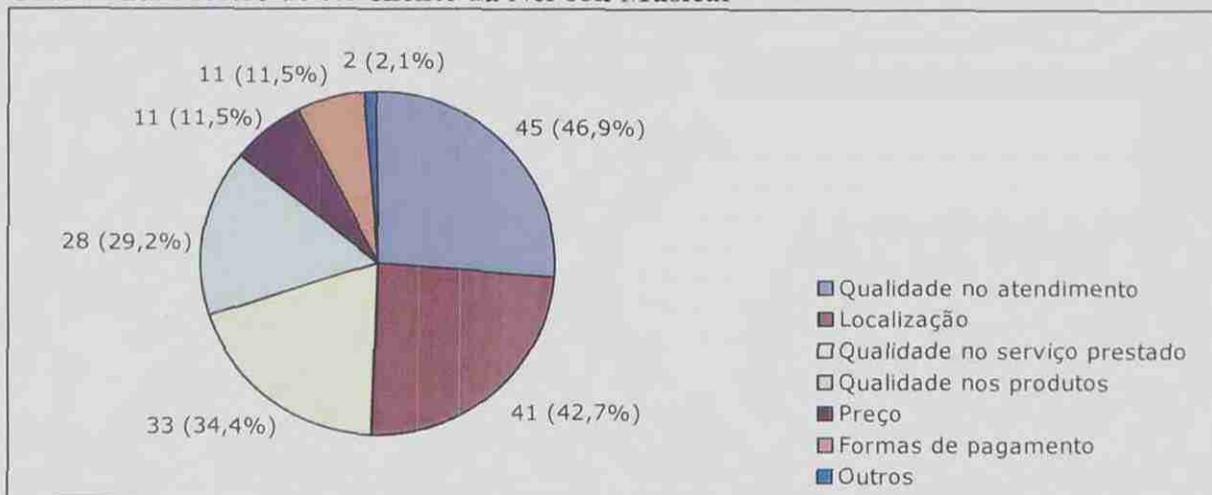
#### 4.2.27 Motivo de ser cliente da Nel'son Musical

Tabela 27: Motivo de ser cliente da Nel'son Musical

Qualidade no atendimento	45 (46,9)
Localização	41 (42,7%)
Qualidade no serviço prestado	33 (34,4%)
Qualidade nos produtos	28 (29,2%)
Preço	11 (11,5%)
Formas de Pagamento	11 (11,5%)
Outros	2 (2,1%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Gráfico 27: Motivo de ser cliente da Nel'son Musical



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Ao questionar o motivo de ser cliente da Nel'son Musical, dos 96 (noventa e seis) clientes entrevistados, 45 (quarenta e cinco) optam pela qualidade no atendimento; 11 (onze) são motivados pelo preço; 41 (quarenta e um) são motivados pela localização; 11 (onze) pela forma de pagamento; 28 (vinte e oito) pela qualidade nos produtos e 33 (trinta e três) pela qualidade no serviço prestado. Na opção dos outros motivos, apenas 1 (um) cliente declarou o motivo: por ser “amigo do proprietário”.

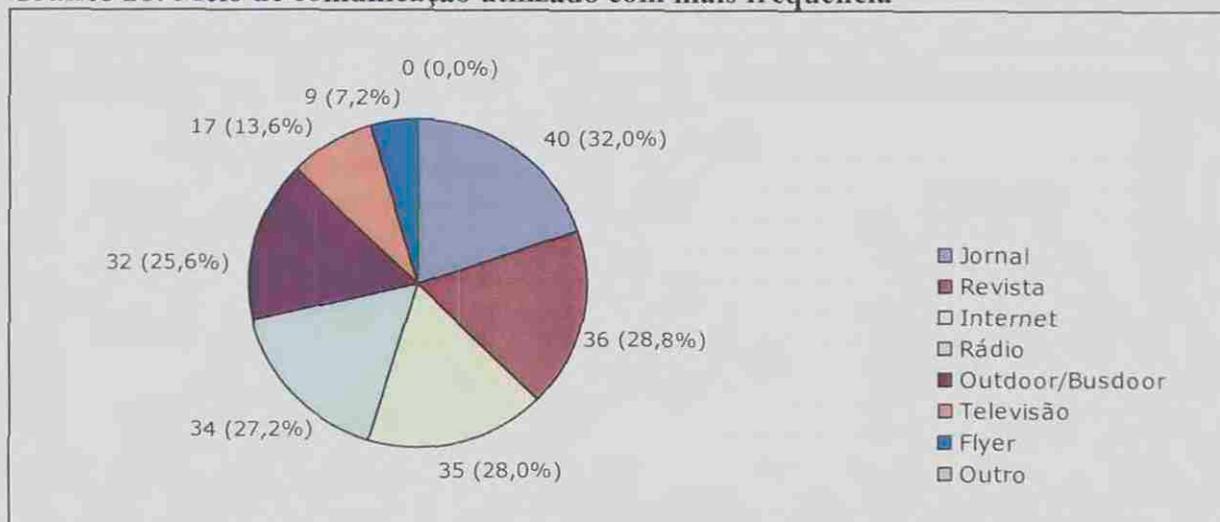
#### 4.2.28 Meio de comunicação utilizado com mais frequência

**Tabela 28: Meio de comunicação utilizado com mais frequência**

Jornal	Revista	Internet	Rádio	Outdoor/ Busdoor	Televisão	Flyer	Outro
40	36	35	34	32	17	9	0
(32%)	(28,8%)	(28,0%)	(27,2%)	(25,6%)	(13,6%)	(7,2%)	(0,0%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 28: Meio de comunicação utilizado com mais frequência**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dentre os 125 (cento e vinte e cinco) clientes entrevistados, 40 (quarenta) fazem o uso de jornal como meio de comunicação utilizado com mais frequência; 36 (trinta e seis) deles utilizam a revista como principal meio de comunicação; 35 (trinta e cinco) utilizam a Internet; 34 (trinta e quatro) o rádio; 32 (trinta e dois) utilizam o outdoor e busdoor; 17 (dezesete), a televisão e 9 (nove) fazem uso de *flyers*. Nenhum respondente assinalou a opção “outro”. Vale ressaltar que o entrevistado poderia assinalar mais de uma alternativa nesta questão.

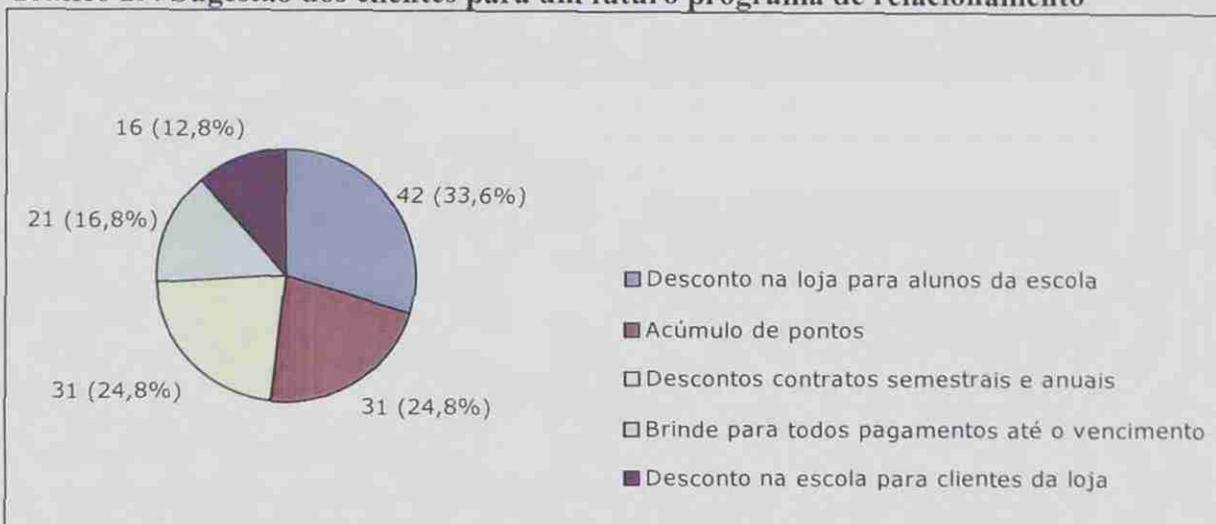
#### 4.2.29 Sugestão dos clientes para um futuro programa de relacionamento

**Tabela 29: Sugestão dos clientes para um futuro programa de relacionamento**

<b>Desconto na loja para alunos da escola</b>	42 (33,6%)
<b>Acúmulo de pontos</b>	31 (24,8%)
<b>Descontos para contratos semestrais e anuais</b>	31 (24,8%)
<b>Brinde para todos os pagamentos até o vencimento</b>	21 (16,8%)
<b>Desconto na escola para clientes da loja</b>	16 (12,8%)

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Gráfico 29: Sugestão dos clientes para um futuro programa de relacionamento**



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por último, dentre os 125 (cento e vinte e cinco) entrevistados, 31 (trinta e um) dos respondentes sugerem o acúmulo de pontos para futuras trocas por outros produtos e também a concessão de descontos para contratos semestrais e anuais; 42 (quarenta e dois) do total sugerem um desconto diferenciado na loja para alunos da escola; 16 (dezesesseis) respondentes optam pelo desconto diferenciado na escola para clientes da loja e 21 (vinte e um) recomendam a concessão de um brinde ao final do ano para todas as mensalidades pagas até o vencimento.

### 4.3 ANÁLISE DE OUTROS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Um dos objetivos específicos propostos para a realização deste trabalho é a análise outros programas de fidelização em empresas concorrentes ou líderes em outros diferentes setores de mercado. Desta forma, houve a pesquisa em empresas de diferentes setores, tais como do setor de transporte aéreo, redes de supermercados, redes de farmácia e drogaria, restaurantes, lojas de comércio de vestuário e calçados, academias e escolas de música, para a avaliação dos benefícios e forma de relacionamento de cada uma delas para com seus clientes. Os resultados são apresentados a seguir.

#### ***GOL TRANSPORTES AÉREOS S/A***

O Cartão do Programa Voe Fácil Gol é um meio de identificação dos clientes que permite a aquisição de bens e serviços disponibilizados pela empresa, bem como parcelamento diferenciado das compras de passagens aéreas, nas condições por ela pré-determinadas. Para que o cliente possa adquirir do cartão e usufruir das vantagens oferecidas pela empresa é necessário que o pedido do cartão e o cadastro sejam aprovados pela empresa.

#### ***TAM LINHAS AÉREAS***

O Programa Fidelidade da TAM apresenta três categorias: TAM Cartão Branco, TAM Cartão Vermelho e TAM Cartão Azul.

A primeira categoria, TAM Cartão Branco, é relativa à entrada no Programa Fidelidade da empresa. O cliente recebe e utiliza o cartão provisório (de papel) até a quarta pontuação ou quando o saldo atingir 4.000 (quatro mil) pontos. Após esta pontuação, o cliente receberá o cartão definitivo.

A segunda categoria, TAM Cartão Azul, exige que o cliente atinja 12.000 (doze mil) pontos de vôos acumulados nos últimos 12 (doze) meses corridos. Os clientes que fazem parte desta categoria recebem a pontuação com um bônus de 25% (vinte e cinco por cento) a mais do que os clientes da categoria TAM Cartão Branco) e também, a liberação de 10 kg (dez quilogramas) de bagagem adicional ou 1 (um) volume extra.

A terceira categoria, TAM Cartão Vermelho, são dos clientes que já atingiram uma pontuação maior ou igual a 48.000 (quarenta e oito mil) pontos acumulados nos últimos 12 (doze) meses corridos. A empresa fornece para esses clientes, além de maior franquia de

bagagem – 20 kg (vinte quilogramas) adicionais ou 2 (dois) volumes extras –, o acesso às Salas VIPS da companhia com direito de 1 (um) acompanhante e da pontuação com um bônus de 50% (cinquenta por cento) a mais do que os clientes participantes da categoria do TAM Cartão Branco.

A pontuação, de qualquer um dos Cartões do Programa de Fidelidade da TAM, pode ser acumulada através de vôos pela companhia, compras no cartão de crédito da TAM, algumas estabelecimentos e empresas aéreas parceiras.

### ***ANGELONI & CIA LTDA.***

O Programa de Relacionamento Angeloni é um programa que concede às pessoas físicas benefícios, privilégios e recompensas com base em suas compras freqüentes dentro da Rede de Serviços Angeloni – que inclui os supermercados, farmácias e postos de combustíveis – através da concessão de “pontos”, que dão o direito ao resgate de prêmios.

O crédito dos pontos é obtido proporcionalmente aos valores das compras e conforme a forma de pagamento. As compras à vista, por exemplo, concedem uma bonificação de 3 (três) pontos para cada R\$ 10,00 (dez reais), diferentes das compras com cheques, que valem 2 (dois) pontos para cada R\$ 10,00 (dez reais).

Dentre as recompensas, há produtos de mercearia, de beleza, bebidas e eletrodomésticos, além dos serviços com empresas parceiras que permitem a troca dos pontos por ingressos no cinema, crédito em restaurantes e créditos no celular.

### ***HIPPO SUPERMERCADOS***

O Cartão Hippo Cliente Fiel tem como objetivo estreitar as relações com seus clientes oferecendo-lhes algumas vantagens. É necessária a realização de um cadastro a ser aprovado pela organização para que assim o cliente possa receber o seu cartão e utilizá-lo no supermercado.

Dentre algumas vantagens oferecidas, os clientes titulares do Cartão Hippo Cliente Fiel ou de cartão adicional, terão benefícios, concessão de brindes e acesso às promoções exclusivas, desde que utilizem o seu cartão nas compras efetuadas no Hippo. O Cartão Hippo Cliente Fiel oferece ainda a possibilidade de pagamentos com cheques a prazo e outras facilidades nos limites estabelecidos.

### ***FARMÁCIAS SESI***

O Programa Fidelidade SESI Farmácia concede aos seus clientes, que se associarem ao programa, um cartão de identificação que permitirá obter descontos exclusivos e o acúmulo de pontos baseados no valor das compras nas Redes de Farmácia SESI-SC.

Os valores das compras serão convertidos em pontos, na proporção de 1 (um) ponto para cada R\$ 5,00 (cinco reais), que deverão ser acumulados e resgatados dentro de dois anos.

Dentre alguns produtos estão produtos de higiene e beleza, cada um deles com uma pontuação diferente, proporcional ao seu valor de mercado e critérios da empresa.

### ***DROGARIAS CATARINENSE***

O Clube Drogaria Catarinense é um programa de relacionamento que concede benefícios exclusivos aos seus clientes, como descontos especiais entre 5% (cinco por cento) e 50% (cinquenta por cento) em mais de 2.000 (dois mil) produtos da rede, acúmulo de pontos de acordo com as compras para troca de produtos e serviços e condições de pagamento diferenciadas.

Dentre produtos para a troca estão alguns medicamentos, produtos de higiene e beleza, além de serviços como manicure, pedicure, escova e cortes com salões conveniados de acordo com cada cidade das Drogarias Catarinense.

As condições de pagamento diferenciadas estão no parcelamento em até 5 (cinco) vezes e o prazo de até quarenta dias para efetuar o pagamento das compras.

### ***NIGIRI RESTAURANTE***

O Programa Cliente Fiel Nigiri Floripa concede aos clientes cadastrados o Cartão Fidelidade Nigiri que permite o acúmulo de pontos através do consumo no restaurante.

A pontuação do programa varia conforme os dias da semana e a forma de pagamento. Para cada R\$ 1,00 (um real) consumido entre quarta e sábado e pago à vista com cheque ou dinheiro, o cliente participante do programa receberá 0,19 pontos. Diferente do cliente que efetuar o pagamento com cartão, este receberá somente 0,17 pontos.

Não ocorrendo o consumo ao longo de dez meses, o saldo de pontos é cancelado automaticamente e a troca poderá ser efetuada por brindes pré-determinados pela empresa.

### ***MIYOSHI RESTAURANTE***

O Programa de Relacionamento Miyoshi é um programa que concede brindes, com bases em compras, através do acúmulo de pontos no Cartão Fidelidade Miyoshi.

A política de pontos do restaurante reserva que a cada R\$ 10,00 (dez reais) o cliente receba 1 (um) ponto fidelidade Miyoshi. Assim que alcançar o saldo de pontos suficientes para a troca, o cliente poderá retirar seus prêmios de acordo com a Tabela de Brindes publicada em cada estabelecimento Miyoshi, como utensílios e enfeites da cozinha oriental.

### ***MAKENJI***

O Cartão Makenji VIP é um cartão de fidelização que oferece bonificação de uso aos seus clientes, através de pontos cumulativos (denominados Mk's). Dentro dos benefícios, existem três categorias de produtos conforme a faixa de preços: 30 (trinta) Mk's, 60 (sessenta) Mk's e 100 (cem) Mk's. Os produtos podem ser alterados de acordo com a disponibilidade e dentre alguns deles estão produtos como relógios, canetas e *pen drives*.

Após o cadastro efetuado em qualquer uma das lojas Makenji, o cliente acumula 10 (dez) Mk's a cada R\$ 200,00 (duzentos reais) e ainda passa a ter direito a estender uma parcela a mais nas compras à prazo e em períodos determinados, os clientes que possuem o Cartão Makenji VIP, terão descontos especiais e condições diferenciadas para promoções existentes nas lojas Makenji.

### ***CARIOCA CALÇADOS***

O Cartão Carioca é um programa de relacionamento que oferece vantagens e recompensas aos seus clientes cadastrados ao programa, conforme suas compras realizadas em qualquer uma das lojas conveniadas: Carioca Calçados, Carioca Surfwear, Bom Passo Calçados e Carioca Sports.

Dentre os benefícios oferecidos, o Cartão Carioca oferece o parcelamento das compras em até oito vezes, descontos de até quinze por cento nas compras à vista e ainda o acúmulo de 1 (um) bônus a cada R\$ 50,00 (cinquenta reais) gastos em compras que poderão ser trocados por recompensas pré-determinadas, como bonés, meias, carteiras, kit frescobol e kit praia com bolsa e toalha.

### ***MÉTODO ACADEMIA***

Para a modalidade de musculação e ginástica, a Método Academia oferece aos seus clientes as opções de contrato mensal e trimestral, sendo que as mensalidades variam de acordo com a opção escolhida.

Para o contrato mensal, o valor das mensalidades é de R\$ 71,00 (setenta e um reais) e para o contrato trimestral há uma bonificação (em torno de quinze por cento) onde as mensalidades passam a ter o valor de R\$ 60,00 (sessenta reais).

Na modalidade de natação, a academia oferece ainda, além do contrato mensal e trimestral, o contrato semestral. As mensalidades para o contrato mensal são de R\$ 79,00 (setenta e nove reais); para o contrato trimestral, R\$ 75,00 (setenta e cinco reais) e para o contrato semestral, R\$ 62,00 (sessenta e dois reais), apresentando assim, variações de 5 e 17% (cinco e dezessete por cento) de desconto entre um plano e outro.

### ***ACADEMIA WORLD GYM FITNESS***

Independente da modalidade escolhida, a Academia World Gym Fitness oferece aos seus clientes três opções de contratos: mensal, semestral e anual.

Optando pelo plano mensal, o valor da mensalidade é de R\$ 190,00 (cento e noventa reais); no plano semestral o valor passa a ser de R\$ 166,00 (cento e sessenta e seis reais) e no plano anual, R\$ 148,00 (cento e quarenta e oito reais). Entre um plano e outro, a concessão dos descontos variam entre 10 e 12% (dez e doze por cento).

### ***ACADEMIA DE GINÁSTICA BEIRAMAR (FERNANDO SCHERER)***

Para todas as modalidades oferecidas na academia, esta proporciona quatro opções de contratos para seus alunos: mensal, trimestral, semestral e anual.

O aluno que opta pelo plano mensal pagará R\$198,00 (cento e noventa e oito reais) de mensalidade; no plano trimestral, o valor sofre alteração e passa a ser de R\$168,00 (cento e sessenta e oito reais); para o contrato semestral, as mensalidades ficam em R\$153,00 (cento e cinquenta e três reais) e para o anual, R\$143,00 (cento e quarenta e três reais). Os descontos variam entre 15 e 20% (quinze e vinte e sete por cento), dependendo do plano escolhido.

### ***ESCOLA DE MÚSICA ALEGRO VIVACE***

Para qualquer modalidade, a escola oferece duas aulas por semana, sendo uma aula teórica em grupo e uma prática individual, com duração de 1h (uma hora) cada aula.

O preço das mensalidades é único, no valor de R\$ 130,00 (cento e trinta reais), sendo que o único benefício oferecido é o desconto de 5% (cinco por cento) para pagamento antecipado à vista e de, no mínimo, seis meses.

### ***ESCOLA DE MÚSICA COMPASSO ABERTO***

Independente da modalidade escolhida pelo cliente, a escola oferece duas aulas semanais, sendo  $\frac{1}{2}$  (meia) hora de aula prática individual do instrumento específico e 1h (uma hora) de teoria em grupo e prática de conjunto.

O preço das mensalidades é R\$ 198,00 (cento e noventa e oito reais) e o benefício oferecido para os alunos é o desconto de 25% (vinte e cinco por cento) para o segundo curso e 10% (dez por cento) para o pagamento à vista e antecipado de 6 (seis) ou 12 (doze) mensalidades.

### ***ACADEMIA DE MÚSICA MODERNA***

As modalidades disponíveis na escola têm suas aulas ministradas duas vezes por semana, sendo uma aula prática individual e uma aula de teoria em grupo.

O preço das mensalidades é de R\$ 145,00 (cento e quarenta e cinco reais), para pagamentos até o dia 15 (quinze) do mês corrente. Para os pagamentos efetuados até o dia 5 (cinco), a escola concede uma bonificação de 10% (dez por cento), passando o valor para R\$ 130,00 (cento e trinta reais). A escola não tem uma política de descontos para pagamentos antecipados de vários meses, no entanto, a informação repassada é de que há uma possível negociação com o diretor da escola.

As empresas pesquisadas, bem como o seu programa e vantagens oferecidas aos seus clientes podem ser melhor visualizadas no Quadro 5.

<b>EMPRESA</b>	<b>RAMO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>VANTAGENS E BENEFÍCIOS PARA O CLIENTE</b>
Gol Transportes Aéreos	Transporte aéreo	<b>Cartão do Programa Voe Fácil Gol</b>	Descontos exclusivos e parcelamentos diferenciados.
TAM Linhas Aéreas	Transporte aéreo	<b>TAM Cartão Branco, TAM Cartão Azul e TAM Cartão Vermelho</b>	Liberação de bagagem adicional, Sala Vip Doméstica e Viagens Prêmios.
Supermercados Angeloni	Supermercado	<b>Cartão Clube Angeloni.</b>	Resgate de recompensas (produtos) através da troca de pontos acumulados.
Hippo Supermercados	Supermercado	<b>Cartão Hippo Cliente Fiel</b>	Brindes e promoções exclusivas.
Farmácia SESI	Farmácia	<b>Cartão Fidelidade SESI Farmácia</b>	Desconto em medicamentos, prazos diferenciados e troca de pontos por produtos.
Drogaria Catarinense	Farmácia/Drogaria	<b>Clube Drogaria Catarinense</b>	Descontos e acúmulo de pontos para troca por produtos.
Nigiri Restaurante	Restaurante oriental	<b>Cartão Cliente Fiel Nigiri</b>	Acúmulo de pontos de acordo com o consumo para troca por brindes.
Miyoshi Restaurante	Restaurante oriental	<b>Cartão Fidelidade Miyoshi</b>	Concessão de brindes através da troca de pontos acumulados conforme o consumo.
Makenji	Comércio vestuário	<b>Cartão Makenji VIP</b>	Pontuação cumulativa através das compras que podem ser trocados por brindes.
Carioca Calçados	Comércio de calçados e vestuários	<b>Cartão Carioca</b>	Maiores descontos para compras à vista, maior parcelamento e acúmulo de bônus para troca por recompensas (brindes).
Método Academia	Academia de ginástica	<b>Contratos trimestrais</b>	Descontos nas mensalidades para contratos trimestrais.
Academia World Gim Fitness	Academia de ginástica	<b>Contratos semestrais e anuais</b>	Descontos nas mensalidades para contratos semestrais e anuais.
Academia de Ginástica Beiramar	Academia de ginástica	<b>Contratos trimestrais, semestrais e anuais</b>	Descontos nas mensalidades para contratos trimestrais, semestrais e anuais.
Alegro Vivace	Escola de música	<b>Concessão de descontos</b>	Desconto para pagamento à vista de seis mensalidades.
Compasso Aberto	Escola de música	<b>Concessão de descontos</b>	Desconto na mensalidade do segundo curso e para o pagamento à vista de seis ou doze mensalidades.
Academia de Música Moderna	Escola de música	<b>Concessão de descontos</b>	Desconto na mensalidade do mês para o pagamento até o dia 5.

Quadro 5: Programas de fidelização de empresas concorrentes e diferentes setores

Fonte: Dados primários (2008).

A pesquisa destes programas serviu como embasamento para elaboração da proposta do programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical, que será apresentado a seguir.

#### 4.4 PROPOSTA DO PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

De acordo com o resultado obtido durante a coleta de dados primários, através do questionário aplicado com os alunos e clientes da Nel'son Musical – questão ilustrada no Gráfico 29 –, verificou-se o interesse pelo sistema de descontos na loja para alunos da escola; descontos para os alunos que optam por contratos com maior duração (*semestrais e anuais*); e o acúmulo de pontos proporcional ao gasto das compras efetuadas na loja.

A pesquisa realizada em outros programas de fidelização também apresentou que a maioria dos programas de relacionamento utilizados em outras empresas, inclusive em empresas concorrentes, oferece o sistema de pontuação e descontos para seus clientes.

O programa de fidelização a ser proposto para a Nel'son Musical apresenta como principais objetivos: conhecer, identificar e captar clientes; aumentar a frequência de compra e preferência pela organização – o que aumenta a duração da relação entre empresa e consumidor –; agregar valor aos clientes e obter a retenção dos mesmos. Todos estes itens propostos serão conseqüências do programa, que serão alcançados por meio de concessão de descontos e benefícios através do acúmulo de pontos a todos aqueles clientes cadastrados.

O programa apresentará um regulamento onde todas as normas, instruções das pontuações, forma de aquisição dos benefícios e descontos constarão por escrito, onde o cliente deverá estar ciente das normas e assinar para aderir ao programa. Todos aqueles que possuírem o cadastro e este regulamento assinado serão identificados por um código seqüencial do sistema já existente na Nel'son Musical. Este facilitará o resgate de informações e registro de todos os dados necessários.

Exclusivamente para os alunos da escola, que também compram ou não na loja, o programa tem como sugestão conceder uma porcentagem de desconto dentro das seguintes condições:

- a) nas mensalidades aos alunos da escola que optarem pelo contrato trimestral, semestral ou anual;
- b) para o segundo curso do mesmo aluno;
- c) para o pagamento, à vista, de três ou mais mensalidades;

d) na mensalidade ao aluno aniversariante no mês corrente (para pagamento até o vencimento).

Desta forma, a organização pode prever antecipadamente a sua receita, além de poder obter um capital (dos pagamentos à vista) para possíveis investimentos. Por este motivo, sugere-se a concessão de descontos para pagamentos antecipados. Para estes casos, a porcentagem do desconto é uma variável a ser estudada e analisada com o proprietário e coordenação da escola de música Nel'son Musical, pois envolvem a análise de custos da empresa.

Além da concessão dos descontos, o programa contará com o acúmulo de pontos, que será fornecido diante:

- a) às mensalidades pagas em dia (um ponto/mês);
- b) ao final do ano, caso o aluno obtenha todos os pontos (a partir da data do contrato até o mês de dezembro do ano corrente) referentes à pontualidade dos pagamentos das mensalidades (dois pontos);
- c) perante ao contrato renovado com antecedência (assinado no mês de dezembro) para a matrícula do ano seguinte (dois pontos);
- d) por cada matrícula efetuada através da indicação para terceiros (um ponto);
- e) às compras na loja (além da pontuação regular de compra, ganha-se bônus de um ponto para cada vinte reais).

Os descontos e a sugestão de pontuação a serem oferecidos aos alunos da escola podem ser melhor analisados no Quadro 6.

<b>PONTUAÇÕES E DESCONTOS – ALUNOS</b>	<b>1 ponto</b>	<b>2 pontos</b>	<b>Desconto</b>
Contrato trimestral, semestral ou anual;			✓
Segundo curso do mesmo aluno;			✓
Pagamento à vista de três ou mais mensalidades;			✓
Mensalidade corrente no mês do aniversário;			✓
Mensalidades pagas em dia;	✓		
Pontualidade de todos os pagamentos até dezembro;		✓	
Renovação de contrato;		✓	
Indicação de alunos novos;	✓		
<b>BÔNUS</b> para cada R\$ 20,00 em compras na loja;	✓		

Quadro 6: Sugestão de pontuação e descontos a serem concedidos aos alunos da escola  
Fonte: Dados primários (2008).

Adotara-se a política favorecendo, também, a concessão de pontos, pois entende-se que conceder apenas descontos, estes não gerariam vínculo com os clientes. Deste modo, a opção de conceder pontos, para uma futura troca por benefícios, faz com que os clientes permaneçam por mais tempo na empresa, ou seja, é uma forma de motivá-los a escolher a Nel'son Musical como loja e escola, já que terão o porquê voltar na empresa. Conforme citado por Madruga (2006), as empresas devem buscar não somente a satisfação dos seus clientes, mas também estratégias que aumente o tempo de permanência dos mesmos na organização.

Dente às recompensas aos clientes participantes do programa, sugere-se que a cada 25 (vinte e cinco pontos) o aluno tenha direito de escolha:

- a) pela troca da pontuação por descontos na próxima mensalidade – opção não cumulativa para uma única mensalidade;
- b) pela troca da pontuação por descontos nas compras efetuadas na loja – opção não cumulativa para mesma compra;
- c) pelo acúmulo de mais pontos para futura troca da pontuação por brindes.

Estes descontos serão fornecidos somente aos alunos da escola e os brindes ainda não foram determinados pela escola. No entanto, sugere-se como recompensa, a concessão de produtos ou acessórios de acordo com o instrumento do aluno; brindes personalizados como pastas, canetas, camisetas, bonés; aparelhos de MP3 e *pen drives*, pois ambos são utilizados nas aulas para a gravação e reprodução de músicas.

Para os clientes da loja, a concessão dos pontos e benefícios será, basicamente, através do valor da compra realizada no estabelecimento e dependente da forma de pagamento:

- a) à vista em dinheiro (a cada vinte reais ganha-se três pontos);
- b) à vista com cheque ou cartão débito (a cada vinte reais ganha-se dois pontos);
- c) à vista com cartão de crédito (a cada vinte reais ganha-se um ponto);
- d) compras à prazo com cheque, cartão de crédito ou crediário (a cada vinte reais quitados ganha-se 0,5 pontos).

O Quadro 7 demonstra a sugestão de pontuação a ser oferecida aos clientes da loja.

<b>VALOR DAS COMPRAS E FORMA DE PAGAMENTO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
A cada R\$ 20,00 – à vista em dinheiro;	3 pontos
A cada R\$ 20,00 – à vista com cheque ou cartão débito;	2 pontos
A cada R\$ 20,00 – à vista com cartão de crédito;	1 ponto
A cada R\$ 20,00 – à prazo com cheque, cartão de crédito ou crediário;	0,5 ponto

Quadro 7: Sugestão de pontuação conforme valor da compra e forma de pagamento

Fonte: Dados primários (2008).

As recompensas destinadas aos clientes da loja estarão disponíveis de acordo o saldo de pontuação existente para cada cliente. A troca poderá ser efetuada, além pelos brindes e produtos, por bônus de desconto para a próxima compra. A empresa negociará com fornecedores a disponibilidade de alguns produtos em forma de patrocínio ou parceria, e ainda verificar a viabilidade de produzir os brindes sugeridos com a logomarca da empresa (personalizados).

Diante a questão 17 do questionário, que pesquisa qual o produto que o cliente adquire com mais frequência, conforme ilustrado no Gráfico 24, o resultado obtido mostra que os clientes compram acessórios – como cordas e palhetas (gasto médio de R\$ 15,00), porém, há também a compra de instrumentos, onde o gasto aumenta significavelmente (gasto médio de R\$ 200,00). Para tal, vale ressaltar a avaliação justa das recompensas (produtos e brindes) em relação ao valor da compra, além de serem voltadas para os todos os clientes, sejam com o gasto médio mais baixo ou elevado.

Assim sendo, para que se possa conhecer e identificar os clientes, a Nel'son Musical precisará adaptar o seu sistema gerencial já existente, adicionando alguns campos para a inserção de outros dados dos seus consumidores. Para a loja serão necessárias novas informações como: qual instrumento que o cliente toca ou tem mais interesse, campos para registro do gasto por compra efetuada, forma de pagamento, se há indicação para terceiros, emissão do extrato e saldo de sua pontuação acumulada. Já na escola, o sistema terá que suportar informações como o histórico de pagamento por aluno, registro de datas do fechamento do contrato e sua renovação (se houver), quantidade de alunos novos matriculados através da indicação por aluno e também, o extrato e saldo de sua pontuação. Deste modo, a empresa poderá traçar o perfil dos seus consumidores potenciais, além de destinar outras promoções voltadas aos seus melhores clientes.

A captação de novos clientes também se dará através do programa de fidelização, visto que haverá um maior potencial de interesse de consumidores em participar do programa,

já que o mesmo o proporcionará mais descontos e concessão de benefícios. Para isto, a Nel'son Musical contará com a colaboração e conscientização da importância de todos os membros da organização, desde o diretor aos funcionários e professores, para o sucesso da execução do programa. Conforme afirmado por Furlong (1994), a retenção deve começar de dentro da organização, pois nada os colaboradores são os responsáveis por grande parte da produtividade dentro dela.

Acredita-se no aumento da frequência e preferência pela organização, pois a mesma possui pontos fortes como o atendimento e localização, produtos com preço acessível e de boa qualidade e clientes com boas condições de consumo – renda mensal na média de R\$ 2.800,00. No entanto, a empresa dispõe de alguns pontos fracos, o que é importante que sejam avaliados para a melhoria, o que trará o aumento da frequência, preferência e satisfação dos seus clientes. Dentre eles, cita-se os instrumentos oferecidos na escola, onde os alunos pedem que os mesmos sejam atualizados; os recursos, onde houve clientes insatisfeitos, porém não apresentaram o que estaria a desejar; e a infra-estrutura, onde os alunos reclamam do isolamento acústico. Neste caso último caso, a escola precisa providenciar o isolamento de todas as salas, preferencialmente, da sala de bateria, onde se encontra a maior concentração de barulho. A satisfação em relação a este aspecto, provavelmente, aumentaria. Na loja, a forma de pagamento e o preço não foram os principais motivos dos clientes optarem pela compra na Nel'son Musical. Apesar de uma outra questão apresentar a compatibilidade do preço exigido em relação ao preço de mercado, este item não é o mais atrativo para os clientes. A organização ainda pode estudar e reavaliar a forma e condições de pagamentos, ou seja, poderia oferecer a opção de maior parcelamento para os produtos comprados à prazo, por exemplo.

Diante destes aspectos, espera-se que a empresa apresente mais qualidade nos seus serviços, podendo assim, agregar mais valor, inclusive, aos clientes. É importante que a Nel'son Musical busque a constante melhoria e aperfeiçoamento dos seus serviços, além de trabalhar com transparência, honestidade e lealdade perante aos seus consumidores. Para o marketing de relacionamento, a qualidade da comunicação entre empresa e cliente também é fundamental para a construção de uma relação mais fiel e duradoura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na disputa de ganhar e conquistar mais clientes, as organizações trabalham, não somente com o objetivo de oferecer produtos e serviços de qualidade, mas também na geração de criar e agregar valor aos seus consumidores, uma vez em que as empresas têm suas atividades em função dos clientes. Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo geral propor um programa de fidelização de clientes para a empresa Nel'son Musical, que foi alcançado através da constatação de objetivos específicos, todos alcançados com sucesso.

O estudo fez uso da pesquisa exploratória, pois nenhum estudo na área de marketing foi realizado na empresa; da pesquisa bibliográfica, pois se utilizou o embasamento teórico de vários autores através da pesquisa em livros; e da pesquisa descritiva, através da descrição de variáveis e informações obtidas. Também foram utilizadas as técnicas de observação em algumas atividades na empresa; entrevista com o proprietário e coordenação da Nel'son Musical; além da aplicação de questionário com clientes e alunos, todos com a finalidade de coletar de dados para dar suporte a concretização deste trabalho.

O primeiro objetivo específico traçado foi realizar o diagnóstico organizacional, que permitiu com que a empresa tivesse conhecimento dos seus pontos fortes, fracos, de suas ameaças e oportunidades, ou seja, dos elementos que a influenciam direta e indiretamente no seu ambiente de gestão. Neste contexto, um dos pontos fracos detectados na organização foi a ausência de conhecimento em relação à identificação dos seus clientes – o que dificultou a abordagem dos mesmos para a realização da pesquisa –, o tamanho físico da escola e seu isolamento acústico; os pontos fortes identificados foram a facilidade de comunicação, o treinamento e a capacitação dos seus colaboradores; as ameaças detectadas foram a concorrência, mudanças na política do governo e na economia e as oportunidades se resumem à disponibilidade da tecnologia, suporte da OMB/SC e a influência da mídia.

Para complementar o diagnóstico realizado, este estudo ainda fez o uso da pesquisa mercadológica, que abordou o nível de satisfação dos seus alunos e clientes – o que permitiu identificá-los – além de questões sobre o aspecto do composto de marketing na organização. Os resultados mostraram que os produtos e serviços, suas disponibilidade, preço exigido e a localização da Nel'son Musical estão favoráveis e de acordo com as expectativas dos clientes, proporcionando alto nível de satisfação da grande maioria dos entrevistados.

Conforme já mencionado, a Nel'son Musical é uma empresa familiar que não apresentou nenhuma política de relacionamento com cliente. Por este motivo, tendo em vista a importância em criar uma relação duradoura, além de sempre estar oferecendo produtos e

serviços que satisfaçam as necessidades e superem os desejos dos mesmos, surgiu o interesse do tema proposto para este estudo, tanto por parte da acadêmica como pela organização. Apesar do atendimento também ter sido avaliado positivamente, este não basta para criar uma relação duradoura. É importante que as expectativas sejam superadas e que a empresa forneça motivos para criar o vínculo com os seus clientes.

Assim sendo, o programa proposto teve como principal foco aumentar a duração da permanência dos seus clientes na empresa, além de elevar o nível de satisfação, preferência e frequência de compra de todos seus consumidores.

A sugestão apresentou a concessão de descontos e de acúmulo de pontos para aqueles cadastrados no sistema da empresa. Para os alunos da escola, os pontos seriam fornecidos diante a pontualidade do pagamento das mensalidades, indicações da escola para terceiros e renovação antecipada do contrato. A política de descontos abrangeria somente aos pagamentos à vista e antecipados de três ou mais mensalidades, por motivo da empresa poder captar e obter mais recursos para possíveis futuros investimentos (capital de giro).

Para os clientes da loja, o programa seria basicamente voltado ao acúmulo de pontos de acordo com o gasto efetuado na loja, que posteriormente, poderiam ser trocados por outros benefícios, dentre eles, descontos, brindes e outros produtos. Visto que o valor de compras dos clientes varia significativamente, o catálogo de pontuação e brindes teria que abranger todos os possíveis valores. Provavelmente, tendo produtos chamativos como instrumentos de alto valor, a motivação seria aumentada em estar optando pela Nel'son Musical.

Para tal, ainda foi sugerido que a empresa providenciasse algumas modificações, principalmente tratando-se do sistema gerencial e seu aproveitamento. Além deste, vale ressaltar a importância da participação e conscientização de todos os funcionários, pois o programa de fidelização e retenção de clientes devem começar de dentro para fora (FURLONG, 1994).

A sugestão para trabalhos futuros é o estudo de um planejamento estratégico que dê suporte para o programa de fidelização a ser implantado, onde a empresa poderá ter previsões e controle dos retornos e resultados que o mesmo estará oferecendo. Da mesma forma, a elaboração de um plano de marketing também daria suporte às ações de gerenciamento de relação com o cliente, fidelização e retenção dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

- AGUNI, Isabel Cristina Akiko. **Diagnóstico organizacional da empresa Nel'son Musical Center**. São José, 2005.
- BRASIL. Lei n. 3.857, de 22 de dezembro de 1960. Cria a Ordem dos Músicos do Brasil e dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de músico, e dá outras providências. **Lex: Diário Oficial da União**, Brasília, p. 16.269, dez. 1960.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 5 ed. Rio de Janeiro: COP, 1992.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001 – 2v.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DIAS, S.R **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.
- FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORDON, Ian H. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.
- HALL, R. **Organizações: estrutura, processo e resultados**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MADRUGA, Roberto Pessoa et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **População residente em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defthtm.exe?ibge/cnv/popsc.def>>. Acesso em: 30 abr. de 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINA, V., et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresa**. 2. ed. São Paulo: 1980.

PRIDE, W.M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SOUKI, Omar. **Paixão por marketing**. São Paulo: Souki House, 2000.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores**. 2. ed. Videira: Unoesc, 2007.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

## APÊNDICE A – Questionário

**Com o objetivo de sempre melhorar o nível dos produtos e serviços oferecidos, a Nel´son Musical gostaria de saber a sua satisfação em relação a alguns aspectos relacionados à empresa e a vocês, nossos clientes.**

**A pesquisa é simples e rápida. Não é necessário se identificar.**

**Desde já agradecemos a sua colaboração.**

**Por gentileza, você é cliente da:**

- A- ( ) Escola  
 C- ( ) Escola e Loja  
 B- ( ) Loja

- Se você **não é cliente** da empresa, muito obrigada pela sua atenção.
- Se você é cliente SOMENTE da **ESCOLA**, por favor, responda as questões de **1 a 16**.
- Se você é cliente SOMENTE da **LOJA**, por favor, responda as questões de **17 a 38**.
- Se você é cliente da **ESCOLA E da LOJA**, por favor, responda o questionário até o fim.

### ESCOLA

**1- Há quanto tempo você está estudando na escola?**

- A- ( ) Menos de 1 ano                      C- ( ) Entre 2 anos e 3 anos  
 B- ( ) Entre 1 ano e 2 anos                D- ( ) Mais de 3 anos

**2- Quem é o seu professor?**

- A- ( ) Prof. Tião                      C-( ) Prof. Marcelo                      E- ( ) Prof. André                      G-( ) Profª. Déborah  
 B- ( ) Prof. Leandro                D-( ) Prof. Augusto                      F-( ) Prof. Iveraldo                    H-( ) Profª. Isabel

**3- Como você considera o seu rendimento (didática professor x compreensão aluno) nas aulas?**

- A- ( ) Ruim                      B- ( ) Regular                      C- ( ) Bom                      D- ( ) Ótimo

**4- O método utilizado consegue atender suas expectativas na aprendizagem?**

A- ( ) Sim                      B- ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**5- Dentro de uma escala de 0 a 10, o que você acha da aula do seu professor?**

Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).

0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**6- Dentro de uma escala de 0 a 10, como você considera o atendimento da escola?**

Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).

0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**7- E a sua localização? Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).**

0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**8- Dentro de uma escala de 0 a 10, qual o seu nível de satisfação em relação aos instrumentos, recursos e infra-estrutura disponíveis para suas aulas?**

Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).

Instrumentos: 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

Recursos: 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

Infra-estrutura: 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**9- Se a resposta anterior foi inferior ao nível 5, o que poderia ser acrescentado para a melhoria das aulas?**

\* Instrumentos \_\_\_\_\_

\* Recursos \_\_\_\_\_

\* Infra-estrutura \_\_\_\_\_

**10- Na sua opinião, o ambiente de aula é satisfatório?**

A- ( ) Sim                      B- ( ) Não

Se a resposta anterior foi NEGATIVA, em qual aspecto a escola poderia estar melhorando no seu ambiente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11- O preço das mensalidades é compatível com o serviço prestado?**

A- ( ) Sim      B- ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**12- Você já estudou em outra escola de música?**

A- ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_      B- ( ) Não

**13- Por qual motivo você migrou para a escola Nel´son Musical?**

A- ( ) Preço                      D- ( ) Professor                      G- ( ) Influência de terceiros  
 B- ( ) Localização              E- ( ) Compra Loja                      H- ( ) Outro motivo. Qual? \_\_\_\_\_  
 C- ( ) Recursos                  F- ( ) Apresentação Anual

**14- Qual o seu tempo disponível para estudar música? Assinale tempo e frequência.**

<b>TEMPO</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>
A- ( ) 15 minutos	A- ( ) Uma vez por semana
B- ( ) Meia hora	B- ( ) Duas vezes por semana
C- ( ) Uma hora	C- ( ) Três vezes por semana
D- ( ) Duas horas	D- ( ) Quatro vezes por semana
E- ( ) Três horas	E- ( ) Apenas finais de semana
F- ( ) Mais de três horas	F- ( ) Todos os dias

**15- No aspecto geral, você está satisfeito com a escola?**

A- ( ) Sim                      B- ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**16- Você indicaria a Escola Nel´son Musical aos seus amigos e familiares?**

A- ( ) Sim                      B- ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

→ Se você é cliente SOMENTE da **ESCOLA**, por favor, termine o questionário respondendo as últimas questões **(27 a 38)**. Obrigada.

→ Se você é cliente da **ESCOLA e da LOJA**, por favor, prossiga o questionário até o fim.

**LOJA**

**17- Que tipo de produto você adquiriu ou adquire com mais frequência em nossa loja?**

- A- ( ) Instrumento próprio  
 B- ( ) Instrumentos para minha banda  
 C- ( ) Acessórios (como cordas e palhetas)  
 D- ( ) Sonorização  
 E- ( ) Iluminação  
 F- ( ) Outros. O que? \_\_\_\_\_

**18- Com que frequência há a aquisição deste(s) produto(s) assinalado na questão anterior?**

- A- ( ) Semanalmente  
 B- ( ) Quinzenalmente  
 C- ( ) Mensalmente  
 D- ( ) Semestralmente  
 E- ( ) Anualmente

**19- A variedade de produtos oferecido na loja é satisfatória?**

- ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**20- As marcas que a empresa trabalha e oferece como seus fornecedores, são de qualidade?**

- ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**21- Você acredita que o preço exigido dos produtos está de acordo com o mercado?**

- ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**22- Você acredita que o preço dos produtos está de acordo com a qualidade oferecida?**

- ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**23- Dentro de uma escala de 0 a 10, como você avalia o atendimento da loja?**

Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).

0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**24- E a sua localização? Considere 0 o valor inferior (péssimo) e 10 o valor superior (excelente).**

0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( )

**25- Você já realizou compras em outras lojas?**

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Se a resposta anterior foi POSITIVA, por qual motivo o levou a compras em outra loja?

\_\_\_\_\_

**26- Para você, qual o principal motivo de ser cliente da Nelson Musical?**

A- ( ) Qualidade no atendimento

E- ( ) Qualidade nos produtos

B- ( ) Preço

F- ( ) Qualidade no serviço prestado

C- ( ) Localização

G- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

D- ( ) Formas de pagamento

**GERAIS****27- Qual a sua idade?**

A- ( ) Até 7 anos

D- ( ) De 22 à 28 anos

B- ( ) De 8 à 14 anos

E- ( ) De 29 à 35 anos

C- ( ) De 15 à 21 anos

F- ( ) Acima de 36 anos

**28- Informe seu sexo:**

A- ( ) Feminino

B- ( ) Masculino

**29- Sua renda familiar está:**

A- ( ) Entre R\$ 415,00 e R\$ 1245,00

D- ( ) Entre R\$ 3736,00 e R\$ 4980,00

B- ( ) Entre R\$ 1246,00 e R\$ 2490,00

E- ( ) Acima de R\$ 4981,00

C- ( ) Entre R\$ 2491,00 e R\$ 3735,00

**30- Você reside em qual bairro?**

A- ( ) Centro

D- ( ) Coqueiros/Abraão

G- ( ) Palhoça

B- ( ) Estreito

E- ( ) Barreiros

H- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

C- ( ) Jardim Atlântico

F- ( ) Biguaçú

**31- Qual instrumento você toca?**

A- ( ) Violão

C- ( ) Violino

E- ( ) C. Baixo

G- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

B- ( ) Guitarra

D- ( ) Teclado

F- ( ) Bateria

H- ( ) Nenhum

**32- Você possui instrumento próprio?**

- A- ( ) Sim                      B- ( ) Não

**33- Você é um músico:**

- A- ( ) Amador/Aprendiz                      B- ( ) Profissional

**34- Qual o seu estilo de música?**

- A- ( ) Axé      C- ( ) Blues      E- ( ) Clássico      G-( ) Heavy Metal      I- ( ) Rock  
 B- ( ) Forró      D- ( ) Gospel      F- ( ) Samba      H-( ) Sertanejo      J- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**35- De que forma conheceu a empresa?**

- A- ( ) Jornal                      C- ( ) Indicação de terceiros                      E- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
 B- ( ) Lista Telefônica                      D- ( ) Eventos patrocinados

**36- Dentre as opções de comunicação abaixo, qual você utiliza com mais frequência?**

- A- ( ) Revista      C- ( ) Rádio      E- ( ) Internet                      G- ( ) Flyers  
 B- ( ) Jornal      D- ( ) Televisão      F- ( ) Outdoor/Busdoor      H- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**37- Qual a sugestão para um futuro programa de relacionamento?**

- A- ( ) Acúmulo de pontos para trocas de produtos  
 B- ( ) Desconto nas mensalidades para contratos semestrais e anuais  
 C- ( ) Desconto diferenciado na loja para alunos da escola  
 D- ( ) Desconto diferenciado na escola para clientes da loja  
 E- ( ) Concessão de um brinde no final do ano para todas mensalidades pagas até o vencimento  
 F- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**38- Espaço aberto para críticas, elogios, sugestões e/ou reclamações.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO A – CD com a cópia integral do trabalho**