

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO VAREJISTA
DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

Dissertação de Mestrado

IVANDEL ROGÉRIO GODOY

FLORIANÓPOLIS-SC

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

GODOY, Ivandel Rogério

Fidelização de Clientes no Mercado Varejista de Comunicação Visual. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

Xiv, 108p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios)

Orientadoras: Prof^a, Jane Iara Pereira da Costa, Dra. e Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.

1. Marketing de Varejo 2. Comunicação Visual 3. Fidelização

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO VAREJISTA
DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO VAREJISTA
DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

IVANDEL ROGÉRIO GODOY

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS-SC

2003

IVANDEL ROGÉRIO GODOY

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO VAREJISTA
DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de
Pós Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, 26 de novembro de 2003.

Prof.. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra..

Orientadora

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.

Co-Orientadora

Prof^o. Carlos Eduardo F. da Cunha, Dr.

Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico à minha esposa Ivana, pelo apoio e estímulo que me foi dado durante o percurso do meu mestrado. Tenho certeza que este trabalho tem muito de você, principalmente naquelas horas mais difíceis.

Dedico ao meu filho João Victor, por ele existir e ser companheiro, e viver intensamente momentos maravilhosos.

Dedico à minha filha Sílvia, por ela existir e ter-me feito sorrir milhões de vezes durante a nossa convivência.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste mestrado tão importante para minha vida acadêmica e carreira profissional, não poderia deixar de agradecer àquelas pessoas que tanto me apoiaram para a realização desta obra magnífica, Às Professoras **Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa**, pelo seu profissionalismo, orientação, competência e disponibilidade com que me assistiram em todos os momentos.

Aos meus amigos, Dr. **Antonio Flávio de Oliveira** e **Edson Quaresma**, pela vossa valiosa contribuição e apoio. À empresa pesquisada, em especial ao Sr. **Nicanor F. de Sousa**, proprietário. Sem ele, não seria possível concluir este estudo. Aos professores e colegas de curso, que muito contribuíram para realização deste mestrado.

À Universidade Católica de Goiás, Universidade Federal de Santa Catarina, pela estrutura e todo o apoio dispensado, pelo ótimo curso oferecido e oportunidade que foi-me concedida. Quero agradecer a todos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial, agradeço a Deus por ter me concedido saúde, energia positiva e a oportunidade de continuar brilhando em meus desafios, os quais sempre encarei com muita responsabilidade. Graças ao Senhor que me protege em todas as minhas caminhadas.

HOMENAGENS.

Ao meu pai **Nelson** e à minha mãe **Dalva**, pela minha existência e pela criação que me deram. Se tive a oportunidade de cursar um mestrado, foi graças ao “berço” proporcionado. Tenho certeza que muito se orgulham do seu filho.

EPÍGRAFE

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo, glória, mesmo se expondo à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito, nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

Theodoro Roosevelt

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE QUADROS	xiv
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
1 INTRODUÇÃO	17
1.1.O Tema	17
1.2 Justificativa.....	19
1.2.1 A Fidelização e a engenharia de produção	25
1.3 Objetivos	27
1.3.1 Objetivo geral	27
1.3.2 Objetivos específicos	27
1.4 Delimitação da Pesquisa	27
1.5. Procedimentos Metodológicos	28
1.6 Estrutura da Dissertação	28
2 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 Marketing.....	30
2.2 A Era dos Clientes.....	33
2.2.1 O encantamento do cliente no varejo.....	37
2.2.1.1 Principais tipos de varejo.....	39
2.2.1.2 Encantar o cliente.....	42
2.2.2 Elementos necessários para satisfação do cliente.....	44
2.2.3 Como levantar as necessidades dos clientes?.....	46
2.3 Bancos de Dados	48
2.3.1 O que é <i>marketing</i> com banco de dados?.....	49
2.3.2 Criação e manutenção de um banco de dados de clientes	49
2.3.3 Como construir um banco de dados.....	50
2.3.4 Os pontos fortes de marketing com banco de dados	51
2.3.5 Comunicação coordenada com o cliente	52
2.4 Customer Relationship Management (CRM).....	54
2.4.1 Definindo CRM	55
2.4.2 Objetivos estratégicos e táticos de CRM.....	57
2.4.3 CRM em pequenas empresas.....	59
2.4.4 Do atendimento ao relacionamento.....	60
2.5 Decisão de Modalidade de Comunicação	63

3. METODOLOGIA	67
3.1. Definição do Universo Amostral.	72
3.2 Seleção dos Elementos da amostra.....	73
3.3 Coleta de Dados.....	73
4. RESULTADOS.....	75
4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	77
4.2.1. Freqüência de compras.....	79
4.2.2. Formas de pagamentos.	80
4.2.3. Aparência interna da loja e serviços.....	81
4.2.3.1. Serviços Oferecidos	81
4.2.4. Concorrência e Vinil Art.....	82
4.2.4.1. Freqüência de compras de grande valor nos concorrentes.....	82
4.2.4.2. Freqüência de pequenas compras na concorrência.....	83
4.2.4.3. Deslocamento para compras.....	84
4.2.4.4. Fatores que levaram a comprar nos concorrentes.	84
4.2.4.5. Concorrentes e atendimento. Índice de satisfação.....	85
4.2.4.6. Mix de produtos disponíveis na concorrência.....	86
4.2.4.7. Qualidade dos produtos oferecidos pela concorrência.....	87
4.2.4.8. Insatisfações e a concorrência.	88
4.2.4.9. Ofertas de novos produtos.	89
4.2.5. Fidelização aos concorrentes.....	90
4.2.5.1. Tempo médio de fidelização dos concorrentes.	90
4.2.5.2. Estimativa de faturamento nos concorrentes	91
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
4.4. DIRETRIZES PROPOSTAS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	94
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	96
5.1. Conclusão	96
5.2. Recomendações	98
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A	104
Anexo A: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES VINIL ART.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Fronteiras da função produção: definição ampla	26
Figura 02: A Hierarquia de Valores dos clientes	36
Figura 03: Produtos de consumo	38
Figura 04: Satisfação do Cliente	44
Figura 05: Identificação da Origem dos Indivíduos	50
Figura 06: As Fases Evolutivas do Call Center	60
Figura 07: Principais funções do Canal de Relacionamento.....	61
Figura 08: Comparativo de Locação do Tempo. Vendedor em Prospecção.....	62
Figura 09: Escala de Lealdade	66
Figura 10: Distribuição dos clientes.....	72
Figura 11: Dados Gerais da pesquisa.	78
Figura 12: Frequência de compras. Dias.....	79
Figura 13: Forma de pagamento	80
Figura 14: Prazo nas formas de pagamento.	80
Figura 15: Aparência da loja.....	81
Figura 16: Serviços oferecidos	82
Figura 17: Frequência de compra de grande porte.	83
Figura 18: Frequência de compra de pequeno valor.	83
Figura 19: Deslocamento para compras.	84
Figura 20: Fatores que influenciaram a comprar nos concorrentes.....	85
Figura 21: Satisfação e atendimento nos concorrentes.	86
Figura 22: Produtos comercializados pelos concorrentes.....	87
Figura 23: Qualidade dos produtos comercializados pelos concorrentes.	88
Figura 24: Fatos negativos que você não gosta na concorrência.	88
Figura 25: Melhoria da concorrência.....	89
Figura 26: Oferta de novos produtos.	90
Figura 27: Cliente, fidelização e concorrentes.	90
Figura 28: Estimativa de faturamento. Concorrência	91
Figura 29: Sugestões de melhorias para a Vinil Art.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Universo pesquisado.....	73
Tabela 2: Maiores lojas do segmento de varejo em Goiás	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Conforme ESPECIFICAÇÃO	69
--	-----------

RESUMO

GODOY, Ivandel Rogério. **Fidelização de clientes no Mercado Varejista de Comunicação Visual**. Goiânia:2003

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância do processo de fidelização de clientes nas organizações. A escolha do tema se justifica devido às atuais perspectivas de crescimento num mercado global, altamente competitivo, onde aquelas organizações que estiverem melhor preparadas - tanto em nível de recursos humanos, como em nível de tecnologia - estarão dominando o mercado futuro. A metodologia utilizada foi a de pesquisa exploratória, seguida de estudo de caso, através de um amplo referencial bibliográfico, e a pesquisa de campo, com a aplicação de questionários aos clientes da empresa Vinil Art. Buscou-se trabalhar um referencial teórico com autores clássicos do marketing. Os resultados do trabalho de campo com o banco de dados da empresa serviram para mostrar a realidade dos consumidores. Em um primeiro momento, verificou-se a importância do bom atendimento e de um bom “*mix*” de produtos a serem oferecidos aos clientes. Em um segundo momento, verificou-se a importância, para Vinil Art, de ter um banco de dados, onde possa conhecer melhor sua carteira de clientes. As conclusões que se buscaram neste estudo respondem, de maneira significativa, aos objetivos do trabalho, pois foi possível visualizar melhor o comportamento de consumo dos clientes e o crescimento profissional dos colaboradores e do proprietário da empresa Vinil Art. Ltda.

Palavras-chave: Marketing de varejo, comunicação visual, fidelização.

ABSTRACT

The goal of this work is to show the importance of the relations with the clients, for any corporation. The choice of the theme is justified by the current perspectives of growth in a global, competitive market, in which the companies better prepared in human resources and in technology will rule in the near future.

The methodology used was that of exploratory research, followed by case studies, with a wide bibliographical reference, and field research, applying questionnaires to the customers of the Vinyl Art Co. We guided our work with a theoretical reference based on classic marketing authors. The results of the field research on the company database showed the reality of the consumers. At first, we examined the importance of a good relationship with the consumers and of a good mix of products to be offered them. Then we verified the importance, for Vinyl Art, of having a database where it could store information on its clients and know them better.

We concluded that the methods used responded significantly well to the goals of the research, as it was possible to see the consuming behaviour of the clients and the professional growth of the personnel and the director of Vinyl Art.

Key Words: Retail marketing, visual communication, client relationship.

1 INTRODUÇÃO

1.1.O Tema

Pode-se afirmar que o século XX foi o século das grandes invenções. A modernidade nos meios de produção, a descoberta e utilização em massa de energias diversas, o maquinismo industrial; os meios de locomoção e transporte; a automação comercial; os avanços da tecnologia de informação e processamento de dados e - entre tantas outras inovações - a interação das ciências exatas e dos movimentos dos recursos humanos como base analítica de psicologia das massas de consumo. Afirma-se, ainda, que todas essas inovações tornaram as relações comerciais mais eficientes e produtivas.

No entanto, a vivência desses avanços, que cercam o homem moderno de facilidades e confortos, necessita urgentemente de um processo de harmonização, de equilíbrio ambiental para que possam ser utilizados como instrumentos capazes de possibilitar uma melhora substancial na qualidade de vida dos seres humanos, sob o estigma de transformar em realidade os piores pesadelos.

A realidade atual impõe que as empresas busquem o melhor desempenho em suas atividades, incrementando formas de trabalho, principalmente quanto ao relacionamento com seus clientes. Vive-se a época do cliente maduro, que é altamente qualificado e exige receber um tratamento compatível à essa nova postura e condição. Dessa forma, as organizações têm se reposicionado, buscando atender esse novo perfil de consumidor, que, apesar de fazer parte de um todo, quer ser tratado como um indivíduo. Esse novo paradigma da administração mostra que o cliente passa a ser um **ativo** estratégico e, como tal, merece uma administração específica, a exemplo de qualquer outro ativo da empresa. A diferença é que ele, cliente, é um ativo que compra.

A administração do **ativo cliente** começa pela construção de uma base de informações, que registre seus dados pessoais, hábitos de consumo e atitudes. Este conhecimento do cliente requer a criação de mecanismos eficientes de captação e manutenção dos dados e de uma correta e inteligente compilação, transformando-os em **informações estratégicas**.

Sabe-se que custa muito mais caro conquistar um novo consumidor do que manter aquele que já foi conquistado, por isso é preciso satisfazê-lo integralmente. Os consumidores querem facilitar suas decisões de compra, simplificar o recebimento de informações, reduzir os percentuais de riscos associados a futuras escolhas, mantendo ainda uma consistência cognitiva e o *status* de conforto psicológico. Daí a importância do conceito de **fidelização** de clientes.

A informação é vital para quem deseja sobreviver em um mundo de aspectos mercadológicos, pois cada vez mais ela desempenha um papel diferencial para o sucesso de uma empresa frente ao mercado. As transformações ocorrem de forma veloz e as decisões devem ser tomadas na mesma velocidade. A falta de informação no segmento custa caro para o empresariado, tanto quanto para os colaboradores, bem como para os consumidores. Enfrenta-se um claro problema de formação da cultura do empresariado brasileiro, que não acompanha no mesmo ciclo temporal as evoluções tecnológicas e os desafios de uma economia globalizada.

Tem-se observado que, no segmento de Comunicação Visual, a prática do dia-a-dia deixa muita a desejar. Os empresários não se atentaram para a importância dos investimentos em treinamento e reciclagem dos seus colaboradores,

informatização, mudança no *layout* do estabelecimento, campanhas publicitárias e pesquisa de clientes.

É certo que uma empresa bem informada, e com uma estrutura administrativa funcional, estará apta a antecipar-se ao futuro e tomar decisões corretas e oportunas. Porém, como obter crescimento, com baixo poder de investimento em recursos humanos, ações de **fidelização**, divulgação e fixação da marca em segmento com índice de lucratividade reduzida?

1.2 Justificativa

A solução para o desenvolvimento de estratégias de fidelização de consumidores passa, necessariamente, pela utilização da análise do próprio banco de dados das empresas. Neles estão descritos as características e perfis - tanto demográficos quanto psicológicos - dos clientes, em um processo crescente de superação de etapas, como captação, administração e compilação dos dados, transformando-os em informações úteis, tanto para análises estatísticas, quanto para desenvolvimento de campanhas de *marketing* de relacionamento.

As estatísticas confirmam que as corporações dos Estados Unidos perdem, em média, a metade de seus clientes a cada cinco anos, a metade de seus funcionários a cada quatro e a metade de seus investidores em menos de um. Segundo Reichheld, as empresas que se concentrarem em encontrar e conservar bons clientes e funcionários são as que irão gerar resultados superiores. A seu ver, a fidelidade goza de boa saúde e é um dos grandes impulsionadores do sucesso no mundo dos negócios. O que dá vida ao modelo de “empresa baseada na fidelidade” não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem-sucedidas. Como efeito, a fidelidade mede de forma confiável se a empresa gera valor: os clientes continuam

comprando dela ou preferem outra empresa? Como causa, a fidelidade aumenta as receitas e a participação no mercado, e o crescimento sustentável permite atrair e conservar os melhores funcionários, e os investidores fiéis viram sócios.

É preciso considerar a fidelidade como uma estratégia, não uma tática. A fidelidade do cliente, a dos funcionários e a do investidor estão intimamente interligadas. Portanto, para que o gerenciamento baseado na fidelidade produza frutos, é necessário considerar todas as partes.

As pessoas estão acima dos processos: o objetivo de um negócio é criar valor, não apenas produtos. Ao observar a conduta dos clientes, dos funcionários e dos fornecedores, ou seja, se permanecem ou não fiéis à empresa, é possível concluir a quem se fornece valor e, por extensão, se a empresa está cumprindo a missão de criar um valor duradouro. Em outras palavras, a fidelidade proporciona padrão para medir o desempenho, além de um ponto de referência para alcançá-lo. A prioridade é investir no ser humano, através de um cuidadoso processo de seleção tanto de clientes como de funcionários e fornecedores, e pensar nessa escolha como um investimento de longo prazo. Se os funcionários estiverem orgulhosos e os fornecedores e clientes satisfeitos, eles agirão em benefício da empresa.

O gerenciamento embasado na fidelidade consiste, portanto, em considerar todas as relações que uma organização estabelece, e não apenas com os fornecedores, como defende o gerenciamento baseado na lucratividade.

A fidelidade se mantém de muitas maneiras. Por exemplo, pergunte a si mesmo se quer que seus parentes trabalhem em sua empresa. Se a resposta for negativa, é muito provável que seus funcionários pensem do mesmo jeito. Pergunte-se por que em sua empresa os funcionários são tratados de tal modo que sintam orgulho de pertencer a ela, que gostem tanto a ponto de desejarem que seus

familiares trabalhem nela. O dever de um líder é garantir que seu pessoal seja bem-sucedido. Muitos acham que colocar o interesse dos demais adiante do próprio contraria a essência do que é uma empresa. Entretanto, as organizações que prosperam, crescem e passam com sucesso por momentos difíceis são aquelas que criaram relações valiosas com seus funcionários e obtiveram um alto grau de compromisso.

Muitas empresas estabeleceram relações temporárias, ou flexíveis, com seus funcionários. E funcionam bem. O importante é levar em conta qual o valor que as pessoas geram para a empresa. Você despediria um funcionário muito valioso? Se uma organização é capaz de implantar planos salariais que compensam as pessoas pelos resultados que trabalham, terá encontrado a melhor opção. Os líderes que recompensam os funcionários que rendem mais garantem sua fidelidade.

Assim, é necessária a percepção de que:

“Num sistema de negócios baseado na fidelidade dos consumidores é importante encontrar os melhores clientes: os que produzam um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro; clientes cuja fidelidade se possa ganhar e conservar. As empresas baseadas na fidelidade devem lembrar-se de três regras básicas: alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis; alguns são mais rentáveis que os outros; e, por último, alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes. Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos os consumidores. Portanto, é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los, elaborar políticas de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento de sua fidelidade.” (REICHHELD, 2000).

A mesma noção, “*mutatis mutandi*”, é aplicável aos funcionários cujo desempenho de atividades, de maneira correta e orientada pela noção do programa de fidelização, é fundamental para sua implementação.

Ao mesmo tempo, os executivos têm de fazer com que sua única razão de existir seja encontrar um cliente que queira pagar por seus serviços, que pense que sua empresa é a melhor do mundo, que fique satisfeito com seus produtos ou

serviços e queira mais. O líder ajuda a obter as informações necessárias para saber mais sobre um cliente, mas o importante é que os funcionários aceitem que quem impõe as normas de excelência são os consumidores.

A essência da fidelidade significa a disposição de sacrificar, pelo menos por um tempo, os interesses imediatos. Porque o sucesso da relação que se constrói em longo prazo é mais importante que qualquer benefício imediato. A satisfação está estreitamente relacionada com a maneira como o consumidor se sente em determinado momento. Medir a satisfação é útil, mas não se deve transformar isso em uma ferramenta central e única. Muitas vezes, clientes que se encaixam no perfil de fidelidade de uma empresa e que, em pesquisas pós-venda, disseram estar satisfeitas com um determinado produto, não voltaram a comprar. Porque, entre inúmeras análises, acharam um produto concorrente de outra marca e consideraram em seu valor agregado uma melhor relação custo-benefício.

Para medir a fidelidade, observa-se quantos clientes voltam a comprar e quantos compram mais, ano após ano. Existem muitas maneiras de conhecer a conduta e as atitudes dos clientes, mas tudo depende do *feedback* que se queira obter. A *internet* é uma boa ferramenta, porque facilita o contato direto com os clientes.

A frequência de compra, a média do valor da compra e a participação da compra por categoria são bons indicadores. Alguns truques de *marketing* podem ajudar a transformar um comprador freqüente num comprador fiel, mas muitos profissionais se confundem e procuram aliciá-lo. O argumento é o seguinte: se ele comprar mais produtos e gerar mais lucros para a empresa, será premiado com uma parte desses lucros. Esses prêmios não são o prato principal, mas o

acompanhamento. Consegue-se fidelidade quando realmente se oferece mais valor, o melhor produto e o melhor serviço.

Aquilo que uma empresa decide medir denota o valor, direciona o pensamento dos funcionários e fixa as prioridades da gerência. Mas a grande maioria das mensurações que as empresas utilizam mostram apenas uma dimensão do setor de atividade: os resultados do ano corrente.

Até agora, houve poucos avanços para medir especificamente o andamento dos processos e o nível de qualidade. E acontece o mesmo com a fidelidade. É indispensável entender a relação entre fidelidade e criação de valor, e nessa relação é preciso considerar os três atores que já foram mencionados: clientes, funcionários e acionistas. Portanto, deve-se trabalhar na criação de um novo enfoque de medição, que usará dois informes básicos para cada setor. O primeiro é análogo ao balanço da contabilidade financeira, mas levará em conta o capital humano. O segundo não só medirá a corrente de valor que se dirige para os acionistas e investidores, mas também as que movem o balanço do capital humano. O valor que flui da empresa para seus clientes e funcionários e o que flui dos clientes, dos funcionários e dos fornecedores para a empresa. Esse sistema integrado de medidas vincula cada setor aos outros, e permite à organização gerir sistematicamente toda a espiral de criação de valor.

Os desafios que a nova tecnologia apresentam ficam claramente expostos sob o foco do *marketing um- a- um*. Talvez nunca como agora as empresas tenham tido tantas possibilidades de ligar-se aos clientes de forma individual e personalizada; embora, pela lei das compensações, jamais devessem lidar com um consumidor tão imprevisível e independente como o atual. Rogers afirma que grande parte da solução está num conjunto de ferramentas de gestão de relacionamento

com o cliente denominado **CRM** (sigla de *customer relationship management*, em inglês, ou “*gestão do relacionamento com o cliente*”). Essa metodologia assegura a privacidade do cliente, garante a autora, com Don Peppers, dos livros “*Marketing Um- a- Um*” e “*Empresa Um- a- Um*”, uma das questões mais delicadas que afetam o intercâmbio entre os responsáveis pelo *marketing* de produtos e serviços e o público a que se destinam. Além disso, o **CRM** reconhece que os clientes detêm o controle, e propõe trabalhar com eles num ambiente de aprendizado recíproco e de colaboração. Ela recomenda que a técnica **IDIP** seja incluída no **CRM**. A sigla significa “identificar, diferenciar, interagir e personalizar (adaptar um produto ou serviço para o cliente)”.

O objeto de ação, inserido nesta dissertação, está sendo a mola propulsora para que se trabalhe a Fidelização da *Vinil Art Ltda*.

Este trabalho é de suma importância para *Vinil Art Ltda*, porque propõe uma mudança radical na cultura e visão dos colaboradores e da direção da empresa. Para que esta possa manter-se e crescer, em mercado tão competitivo, é preciso voltar as atenções para o relacionamento com seus funcionários, fornecedores e clientes.

A grande oportunidade que se vislumbra com este trabalho é a certeza de que é uma somatória para o aprendizado do autor, unindo novos conhecimentos entre a teoria e a prática do curso de Mestrado.

O momento foi muito favorável à empresa *Vinil Art Ltda*, uma vez que a direção tem se mostrado bastante receptivo e sensível às mudanças, disponibilizando todas as informações necessárias, tanto internas quanto externas. Isto no que tange à liberação dos recursos para treinamento e reciclagem para os

colaboradores; mudança no *layout* da loja; sistema de informatização para maior agilização nos processos e campanhas publicitárias.

1.2.1 A Fidelização e a Engenharia de Produção

O processo de fidelização de clientes insere-se dentro do amplo horizonte que reflete a extensa gama de atuação da Engenharia de Produção, como mais uma faceta disciplinar, ali englobada, cujo objetivo, em consonância com a disciplina, é a otimização dos resultados comerciais pela fidelização da clientela.

A fidelização, embora aparente residir em campos mais abstratos, tem objetivo associado com a Engenharia de Produção, meio no qual se imiscui, com o intuito de consolidar a estratégia de marketing, garantindo, além da colocação do produto no mercado, a sua aquisição pelo consumidor, para o qual foi direcionada a sua produção.

Sendo assim, tal como expressou Nigel Slack (1996, p, 26), quanto à administração da produção, afirmando ser esta *“acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais”*, o objeto da fidelização de clientes possui caráter real, que cresce em importância na medida em que ocorre um recrudescimento da competição industrial e comercial.

Da mesma forma como a Engenharia de Produção busca a redução de custos e o aperfeiçoamento do processo produtivo, a fidelização de clientes age, no campo do *marketing*, para consolidar os resultados das campanhas publicitárias, que devem ser vistas como passo fundamental no processo produtivo comercial.

Portanto, conforme expõe Nigel Slack (1996 p. 29):

“A função da produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única; nem, necessariamente, a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas. Embora essas funções tenham sua parte a executar nas atividades da organização, são

(ou devem ser) ligadas com a função produção, por objetivos organizacionais comuns”, Nigel Slack (1996 p. 29).

A organização da produção, desse modo, deverá ser percebida em todos os seus aspectos, visualizando não apenas o momento que vai da extração à transformação da matéria-prima, mas estender-se para englobar a comercialização e todos os momentos em que ela se processa, incluindo-se aí o *marketing* e a fidelização de clientes, fatores de agregação de eficiência no processo produtivo global, visto aqui como sendo o resultado não apenas de produção do bem, mas também aquele que diz respeito à sua colocação no mercado.

Nesta ótica, é possível dividir a organização em três funções principais, identificadas por Nigel Slack (1996 p. 29): “a função *marketing*”, dentro da qual se encontra a fidelização, decorrência evolutiva daquele; “a função *contábil-financeira*”; e a “a função *desenvolvimento de produto/serviço*”; além de destacar, ainda, as funções de apoio: “função *recursos humanos*”, “função *compras*” e “função *engenharia/suporte técnico*”, consoante a Figura 1, que demonstra a interação entre as diversas funções na organização:



Figura 01: Fronteiras da função produção: definição ampla

Fonte: Slack, 1996 p. 31

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor indicativos de satisfação de clientes visando sua fidelização, direcionada à empresa de comunicação visual *Vinil Art Ltda.*

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Levantar os principais elementos de transações que concorram para a satisfação de clientes;
- b) Identificar os fatores que possam representar diferencial para a fidelização de clientes, da empresa alvo do estudo;
- c) Indicar medidas para a proposta de desenvolvimento de fidelização.

1.4 Delimitação da Pesquisa

É importante que fique claro que não constitui objetivo deste trabalho esgotar todo o tema acerca de fidelização e marketing, mas limita-se à fidelização de clientes, estando, pois, fora do âmbito dos objetivos deste estudo os seguintes aspectos:

- a identificação e avaliação de estratégias de relacionamento com fornecedores e colaboradores;
- apreciação quanto a investimentos de grupos no segmento de comunicação visual;
- a análise do procedimento de consumidores na fase de decisão de compra;
- detalhamento de produtos comercializados pela empresa onde se realizou o trabalho;

- acompanhamento de compras de manutenção de estoques;
- o estudo do problema em localidade diversa da cidade de Goiânia-GO.

1.5. Procedimentos Metodológicos

Mediante os questionamentos levantados, os objetivos propostos e as hipóteses consideradas para a realização e concretização da pesquisa no âmbito do marketing de relacionamento, optou-se num primeiro momento pela construção de um referencial teórico que iria fundamentar o estudo pretendido.

Num segundo momento, o estudo que se sustenta objetivou o conhecimento do marketing de relacionamento voltado para o processo de fidelização de clientes, procurando compreender as suas características e manifestações, através das diversas leituras e estudos realizados, na área, sobre as questões relativas ao processo de fidelização. Em seguida, utilizou-se a pesquisa exploratória, seguida de estudo de caso, com a aplicação de questionários aos clientes da empresa Vinil Art, visando coletar dados e informações sobre o objeto estudado.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, que abrangem momentos distintos.

Foi feita uma revisão bibliográfica sobre conceitos de marketing, fidelização (abordando seus conceitos, objetivos e função), banco de dados, e vantagens da aplicabilidade do **CRM**.

O segundo capítulo apresenta a metodologia, que foi a pesquisa exploratória e seguida de estudo de caso, buscando o conhecimento das características dos clientes e da *Vinil Art Ltda*.

No terceiro capítulo, são apresentadas todas as informações obtidas na empresa pesquisada *Vinil Art Ltda.*

O quarto capítulo corresponde à análise das informações coletadas no decorrer do período de agosto de 2002 a dezembro de 2002, e aplicação de uma pesquisa de satisfação aos Clientes.

No quinto capítulo, são arroladas as principais conclusões da pesquisa, relacionadas aos objetivos específicos já mencionados no primeiro capítulo, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O entendimento dos conhecimentos relacionados com a fidelização de clientes tem sua importância para mercado varejista. Ao longo deste item, serão apresentados os principais conceitos, concepções e pressupostos necessários à Revisão da Literatura deste trabalho.

2.1 Marketing

Marketing advém de mercado. Diante dessa estreita ligação, deve-se ater para a necessidade de conhecimento do chão em que está pisando; isto para que se possa, no processo de fidelização, solucionar problemas existentes visando possibilitar a satisfação constante do cliente.

O processo de administração de *marketing* tem que disponibilizar informações que lhe propiciem uma vantagem competitiva frente à concorrência, de forma que a colocação de seu produto no mercado seja com menos riscos possíveis, ou seja, antes de lançá-lo no mercado faz-se necessário um estudo detalhado do ambiente (macro-ambiente).

Determinar o que vem a ser o *marketing* numa empresa é muito complexo, pois exige o conhecimento abrangente do todo, principalmente do planejamento e da cultura. Para o conceito de *marketing*, encontram-se diversas definições, mas existem algumas autoridades conhecidas do assunto que se completam. A partir daí, tem-se uma melhor compreensão do que está sendo estudado: “*Marketing* é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade, para servir às necessidades humanas” (DRUCKER in: ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p. 15). Ou, ainda, “*Marketing* é criar e manter clientes” (LEVITT in ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p. 23).

Já para outros muitos, *Marketing* é uma relação entre o mercado e o comerciante, objetivando a sua compreensão. Esse é o entendimento esposado por Richers: “Definimos **marketing** simplesmente como a intenção de entender o mercado” (RICHERS, 2000, p. 5).

Também se encontra definição de Marketing como processo destinado ao atingimento de objetivos, consoante a conceituação expendida por Kotler (2000, p.30):

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.
(KOTLER 2000,P.30)

Para Drucker (1999), torna-se evidente a percepção de que se trata de algo que procura suprir as necessidades insaciáveis dos homens. É uma concepção mais voltada para o pensamento capitalista.

Já Levitt (1999) é mais singelo e direto, pois caracteriza o *marketing* como instrumento de manutenção de clientes, enquanto Richers (2000) procura entender o mercado, mediante pesquisa, para atender aos consumidores.

Por sua vez, Kotler (2000) foi mais profundo e completo, não menosprezando os demais, principalmente quando ele disse que é atividade destinada a satisfazer desejos, com criação de ofertas.

Os autores supracitados defendem a satisfação dos clientes, omitindo a importância do produto para o mercado. Todavia, nenhum produto consegue se estabelecer no mercado se não tiver o respaldo de um trabalho de base, que faça com que o cliente, ao comprá-lo, seja movido pela percepção de que aquele determinado bem lhe será necessário. Esta é, indubitavelmente, uma das funções do *marketing*.

Em outras palavras, pode-se dizer que todo produto tem seu valor para o cliente, seja ele econômico, social ou emocional. No entanto, é preciso que a empresa valha-se do *marketing* para revelar ao cliente, ou inculcar-lhe, a necessidade desse mesmo produto, de modo que a sua comercialização decorra, doravante, da necessidade consumista do próprio cliente, conforme se extrai do ensinamento de Drucker (1999).

Consentâneo com sua percepção de que o *marketing* resulta de uma visão capitalista e, portanto, objetiva estimular o consumo, Drucker (APUD AFONSO, 2000, p. 33) afirma que: “(...) o cliente é um centro de lucros. Assim o fundamento para uma empresa é ‘o **Marketing** e a Inovação’”. E, baseado nas teorias deste autor a respeito de *marketing*, pode-se afirmar que este precisa “*Estar focado no cliente*”, e que “*Inovação é a utilização de recursos e/ou processos diferentes*”, tendentes à estimulação do consumo e, de conseqüência, das vendas e do lucro.

Buscar estar sempre renovando os produtos no mercado é, para a administração, muito importante, pois os clientes estão cada vez mais exigentes; e também porque a abertura de mercado proporcionou variedade de produtos para os mesmos. Neste sentido, uma forma eficaz de tentar alcançar o sucesso é descrita por Rapp e Collins (1998 p. 36):

*“O **marketing**, em geral, envolve três princípios, sendo eles: Todo **marketing** deve ser bem sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial em intenção de compra e compra real e; E quase todo **marketing** deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador, após a primeira venda, em encorajando compras adicionais e fidelidade permanente” (RAPP E COLLINS, 1988, P. 36).*

Dessa maneira, Rapp e Collins (1988), confirmaram a pretensão dos dirigentes em querer efetuar a venda e converter o interesse do comprador potencial

em intenção de compra real, tornando-se assim, o *marketing* levado a efeito em peça chave na tomada da sua decisão de compra.

Neste contexto, cabe ao administrador de vendas determinar parâmetros para os responsáveis pelas vendas, pois só assim poderão os objetivos da empresa e dos vendedores, em termos de resultado das vendas, virem a ser atingidos.

2.2 A Era dos Clientes

No mundo globalizado, a dinâmica do mercado é um fato concreto. As empresas têm que aceitar esta nova realidade, de forma a buscar opções que possibilitem a sua permanência no mercado.

Para Ohmae (1998), abordando a noção do que seja a fidelização de clientes e as operações de *marketing*, o grande problema a ser enfrentado não é o de melhorar a oferta do produto, mas criar demanda para esse mesmo produto:

“Melhorar a oferta não importará; criar demanda é que será o problema. Para viver na Era da Informação, a empresa deverá dominar a tecnologia, as redes e, acima de tudo, a psicologia dos clientes que estão nos mercados consumidores mais ricos, já que precisa entusiasamá-los” (OHMAE, 1998, p. 6).

Portanto, deverá, ainda, a empresa, além de possuir ofertas compatíveis com a situação do mercado, ter o domínio de outros elos da cadeia que se estabelece na relação com o cliente, sempre direcionando o uso desses elos que a ligam ao cliente à promoção de um vínculo resultante de seu entusiasmo.

Nunca os clientes estiveram tão em voga quanto hoje: “encantá-los” passou a ser objetivo de muitas empresas, mas os meios para as organizações atingirem esta meta são a grande questão do momento.

A sobrevivência de uma empresa na sociedade está vinculada à contribuição permanente da satisfação das pessoas. Em relação a esse aspecto, os clientes são a prioridade da empresa. De certa forma, é necessário e vital para ela

que eles se sintam satisfeitos por um longo período após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

O diferencial competitivo da empresa de sucesso no século XXI será a capacidade de entusiasmar os clientes (OHMAE, 1998).

A qualidade de ouvir os clientes tem importante impacto no resultado do serviço (BERRY e PARASURURAMAN, 1997). Desta forma, as empresas têm boas razões para coletar informações sobre os clientes. Isso irá capacitá-las a concentrar seus objetivos na obtenção de valiosos desejáveis lucros; para tanto valendo-se do ajuste das suas ofertas, colocando-as no mercado em consonância com as necessidades dos clientes e, assim, melhorar a satisfação e retenção desses mesmos clientes; e, ainda, valer-se dessas informações para identificar oportunidades para novos produtos e serviços (HAGERL e RAYPORT, 1997).

Segundo Boulding et al (apud OLIVEIRA, 1999), a satisfação do consumidor pode ser conceituada a partir de duas diferentes perspectivas: transação específica, em que a satisfação é vista como um julgamento avaliativo de uma específica ocasião de compra, e cumulativa, em que a satisfação é definida como uma avaliação geral baseada em sucessivas compras.

A transação específica fornece um diagnóstico particular sobre um determinado produto ou serviço, enquanto a satisfação cumulativa é um indicador constante do desempenho da empresa.

Já de acordo com Kotler (1997), a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (resultado) de um produto em relação às suas expectativas. As expectativas são decorrentes das experiências formadas a partir da compra, recomendações de amigos e colegas, informações e promessas de vendedores e concorrentes. A palavra desempenho significa, em

última instância, comportamento em uso, e caracteriza o fato de que um produto deve apresentar certas propriedades que o capacitem a cumprir sua função, quando sujeito a certas ações (SOUZA, 1995).

Desta forma, o nível de satisfação é decorrente da diferença entre o desempenho percebido pela empresa e o atendimento das expectativas do cliente. Há três níveis de satisfação que podem ser percebidos por um consumidor, tais como indica Kotler (1997):

- "se o desempenho estiver longe das expectativas, ele estará insatisfeito;
- "se o desempenho atender as expectativas, estará satisfeito;
- "se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

Os clientes satisfeitos e os encantados também atraem novos clientes, cuja conquista representa menor dispêndio financeiro, e que tendem a comprar mais. Quando a empresa tem como foco os clientes, seus custos diminuem à medida que se eliminam operações desnecessárias ou ineficientes, que não agregam valor para eles (UNRUH, 1998).

Os consumidores podem ser afetados pelo comportamento de compra de outros consumidores, quando julgam a qualidade de um produto (HELLOFS, JACOBSON, 1999).

A satisfação do cliente é importante ser medida, pelos seguintes motivos (NAUMANN apud SILVA, 1997):

- "progredir no conhecimento das necessidades, preferências e prioridades dos clientes;
- "medir o progresso em relação às expectativas dos clientes;

- utilizar as informações do cliente como fonte de inovações para aperfeiçoamento do produto e/ou processo;
- avaliar competitividade entre marcas estabelecidas no mercado;
- unir dados aos da performance interna, visando a estabelecer premiações.

Hoje, os clientes são mais informados e exigentes do que há uma década. Eles tomam decisões mais conscientes e gasta seu dinheiro com maior sabedoria (UNRUH, 1998).

Manter e desenvolver relacionamentos com os atuais clientes é uma estratégia importante nos negócios. Entretanto, é comum ocorrerem problemas e queixas durante este relacionamento. Tratar de forma efetiva os contratempos é vital para a manutenção da satisfação e lealdade dos clientes (TAX E BROWN, 1998).

É importante, portanto, conhecer quais os valores que estão inseridos no inconsciente coletivo dos clientes. Unruh (1998) propôs uma hierarquia de valores dos clientes expressa na Figura 2.

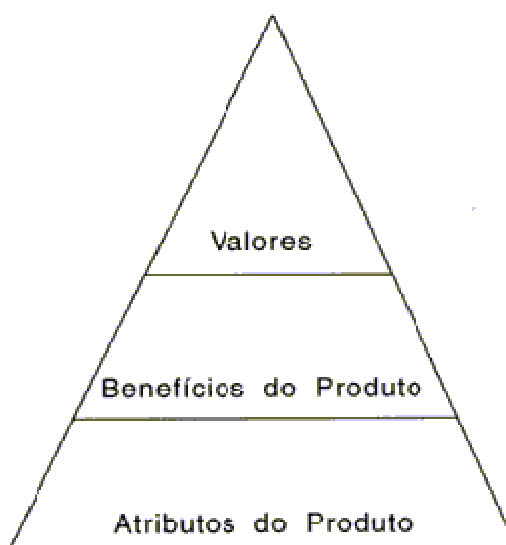


Figura 02: A Hierarquia de Valores dos clientes

Fonte: Unruh, 1988, 6. 33.

O que os clientes valorizam vai além dos atributos e benefícios óbvios do produto. Os valores são, em geral, implícitos, não articulados e não mencionados. Eles incluem liberdade, segurança e paz de espírito. Na hierarquia de valores dos clientes, mostrada na Figura 2, os atributos do produto encontram-se embaixo, os benefícios no nível intermediário e os valores implícitos no alto (UNRUH, 1998).

Preocupadas demasiadamente, com os lucros, muitas empresas esquecem de seu potencial: o cliente. Deve-se, ao máximo, agradá-lo para que ele seja um canal de divulgação da sua empresa, ou seja, tratando-o bem, ele será um parceiro para a estratégia do “*marketing boca-a-boca*”.

2.2.1 O encantamento do cliente no varejo

O varejo, **segundo** Kotler (1998, p. 493), pode ser compreendido como:

“qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Kotler (1998 p. 493).

Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento em que dele necessite.

A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes (que no caso aqui examinado, trata-se de prestadores de serviços), onde quer que eles estejam.

O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem a necessidade, e portanto um compromisso consigo mesmo, de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que

os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do consumidor, além de sugerir novos produtos e serviços.

Schewe e Hiam (1998, p. 402) estabeleceram o trajeto percorrido pelo produto (Figura 3), desde a sua obtenção como matéria-prima, até a utilização pelo consumidor final, fixando em cada um daqueles momentos a necessidade de estabelecer-se o contato entre a empresa e o consumidor, com o intuito de, atendendo aos seus anseios acerca do produto, deflagrar o processo de fidelização.

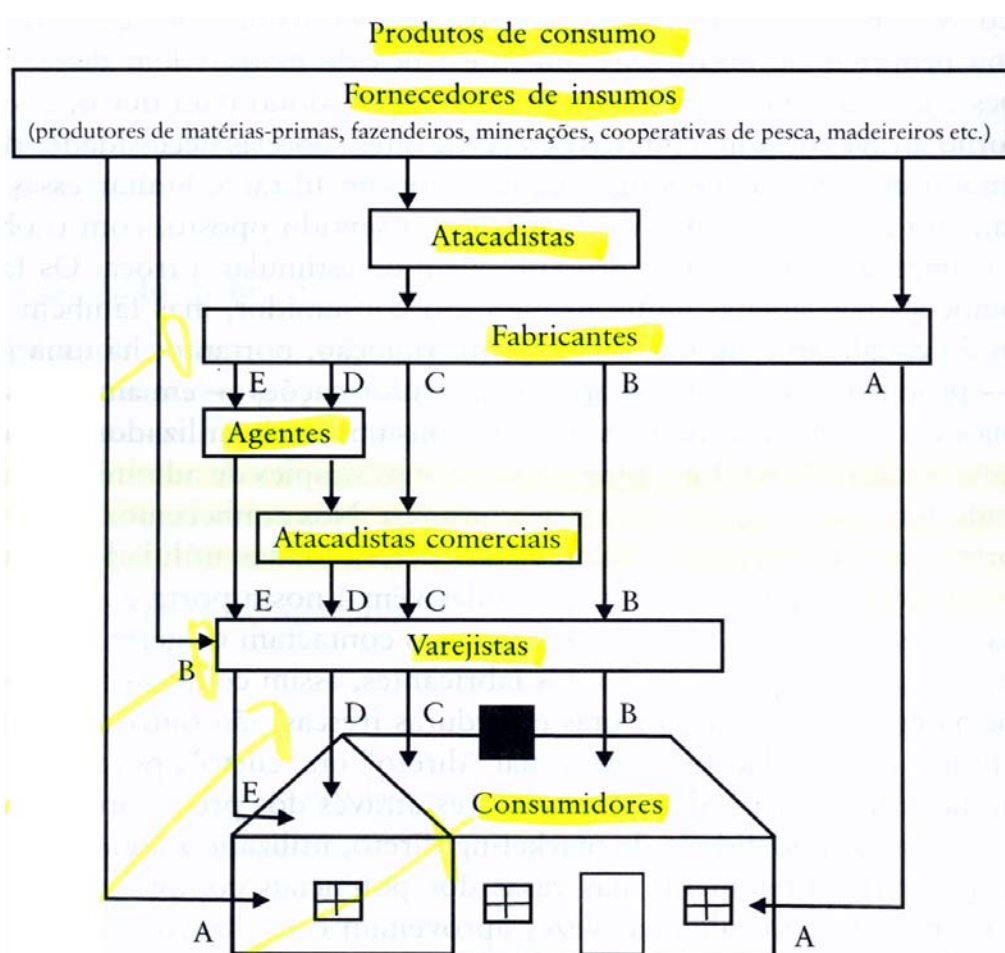


Figura 03: Produtos de consumo

Fonte: Shewe e Hiang, 1998, p.402

Assim, vê-se que as informações colhidas pela empresa, pertinentes ao seu cliente, têm grande importância na evidenciação de suas necessidades e anseios, para, a partir dessa identificação, serem, as informações, utilizadas no

processo de elaboração do produto, o qual – estando em conformidade com o interesse daquele a quem se dirige a sua produção – possa enfim resultar em fator somatório no processo de fidelização, tanto do cliente com o produto, quanto com a empresa onde esse mesmo produto lhe foi vendido. Acontece que, sentindo o cliente que suas sugestões – transformadas em informações – foram acolhidas, não há dúvida que em razão disso ocorrerá um estreitamento de relacionamento e, como consequência, a adição de valor de *marketing* no processo de fidelização.

2.2.1.1 Principais tipos de varejo

Os estabelecimentos varejistas, quanto à forma como desenvolverão seu contato com o cliente, poderão se posicionar em quatro níveis de serviços, segundo a visão de KOTLER (2000, p. 540):

- 1) *Auto-serviço*: É a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro;
- 2) *Seleção*: O próprio consumidor encontra os produtos que quer adquirir, embora peça apoio. O cliente completa sua transação pagando a um vendedor pelo bem;
- 3) *Serviço Limitado*: São expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias);
- 4) *Serviço Completo*: Os vendedores estão prontos para auxiliar o comprador em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que querem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto

custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Já para Levy e Weitz (2000), as empresas de varejo comportam divisão diferente daquela sustentada por **Kotler**, fazendo a sua classificação de acordo com o tipo de produto que oferece ao consumidor. Dentro dessa sua classificação, o objeto do presente estudo se situaria como loja “*especialista de categoria*” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 55).

Os formatos mais divulgados e conhecidos de lojas de varejo são as lojas de departamentos, os magazines e os supermercados. Mas, existem várias outras categorias à disposição dos consumidores. Kotler (2000, p. 541) relaciona os principais:

- *Lojas de especialidade*: Apresenta uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuários, móveis, artigos esportivos, floricultura e livrarias. Uma loja de calçados seria uma loja de linha única, uma loja de calçados masculinos seria uma loja de linha limitada e, uma loja de calçados masculinos esportivos seria uma loja superespecializada;
- *Lojas de departamentos*: Oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado;
- *Supermercado*: Operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo e baixa margem e alto volume. Projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;

- *Lojas de conveniência*: Estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos;
- *Lojas de descontos*: Mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de desconto vendem, normalmente, mercadorias a preços mais baixos e oferecem, principalmente, marcas nacionais. O varejo de descontos se deslocou para o varejo de especialidade, como as lojas de artigos esportivos, lojas de produtos eletrônicos e livrarias;
- *Varejista off-price*: Oferecem produtos, que foram comprados a preços inferiores aos preços normais de atacado, a preços inferiores aos de varejo. São, frequentemente, sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias;
- *Lojas de fábrica*: São pontos-de-venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas. Geralmente, vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos.
- *Lojas de descontos independentes*: São empresas de propriedade de empreendedores ou divisões de grandes corporações de varejo e por eles operadas;
- *Clubes de atacadistas*: Atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizados sem fins lucrativos, e algumas grandes corporações. Operacionais, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.

- *Show-room de vendas por catálogo*: Ampla seção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja e, então, retiram essas mercadorias em uma área de entrega da loja.

2.2.1.2 Encantar o cliente

Na visão de Rodrigues (1998, p. 94-96), o fato do “*atendimento com encantamento*” é determinante para o sucesso de um estabelecimento comercial.

Neste novo milênio, a qualidade da prestação de serviços ao consumidor, no varejo, precisa ser superior a tudo que se fez até agora, decorrendo essa necessidade da ampliação da concorrência e da percepção e exigência por parte do consumidor, com respeito a essa qualidade, que deverá estar presente no produto ou serviço. Para encantar o cliente, portanto, torna-se necessário que os empresários de um determinado segmento façam uma reflexão, que lhes proporcione um *insight* (olhar para dentro, ou introspecção), e repensem sobre uma série de fatores importantes que compõem o cenário de uma loja no varejo, especialmente aqueles ligados ao *marketing* e ao processo de fidelização.

A questão do espaço físico na fidelização de clientes é tratada amplamente por diversos autores, dentre os quais Dias (2000) e Rodrigues (1998), para quem a disposição de vitrines, fachada, temperatura e *lay-out* fazem parte do processo de encantamento e se agregam de maneira decisiva na concessão do objetivo de fidelização de clientes.

Dessa forma, constitui passo importante na fidelização de clientes de mercado varejista a observação de certas estratégias, que têm efeito psicológico na formação da vontade e, portanto, na predisposição do consumidor em adquirir o produto em exposição, através do oferecimento de uma imagem que sirva de

estímulo à concretização do consumo. Esses estímulos, segundo os autores citados, seriam:

- *Fachada* de uma loja de varejo. Em que condição se encontra? Está pintada? O luminoso tem todas as lâmpadas funcionando? Trata-se a fachada da loja do primeiro contato com o cliente, começando, neste momento, o processo de encantamento, que - se bem iniciado - oferecerá oportunidade para a sua captação como cliente, e posterior fidelização.
- *Lay-out* (o espaço e a disposição de balcões ou gôndolas, produtos, prateleiras, mesas, provadores etc.). Permite o tráfego de clientes sem apertos e desconfortos? Uma vez estabelecido o primeiro contato, valendo-se de uma fachada agradável ao sentido visual do cliente, é necessário que se sustente essa primeira impressão com uma demonstração, ainda visual, de que a organização interna do estabelecimento encontra-se em harmonia com aquela primeira impressão que lhe foi transmitida.
- *Temperatura*. O ambiente é acolhedor a ponto de atrair o cliente e não afugentá-lo? Em determinadas regiões a manutenção de uma temperatura agradável tem fundamental importância no processo de fidelização de clientes, uma vez que estes buscam, além de bons produtos e dos melhores preços, conforto pessoal no momento da realização de suas compras, importando, inclusive, em estímulo a um maior período de permanência dentro do estabelecimento, permitindo contato mais amplo rumo à fidelização.

2.2.2 Elementos necessários para satisfação do cliente

A busca da satisfação do cliente é objeto de estudo desenvolvido por Wellington (1998), e mostra um ciclo que deve ser obedecido no seu tratamento, conforme esclarecimento a seguir.

O primeiro elemento de satisfação é o **produto**. Um dos fatores essenciais de qualquer empresa, ele deve satisfazer por completo o cliente e também deve ter qualidade.

O segundo fator é a **venda**. Fazendo-se um *marketing* sincero e honesto, abrangendo segmentos de mercado, tempo e pesquisa, para saber e atender às reais necessidades.

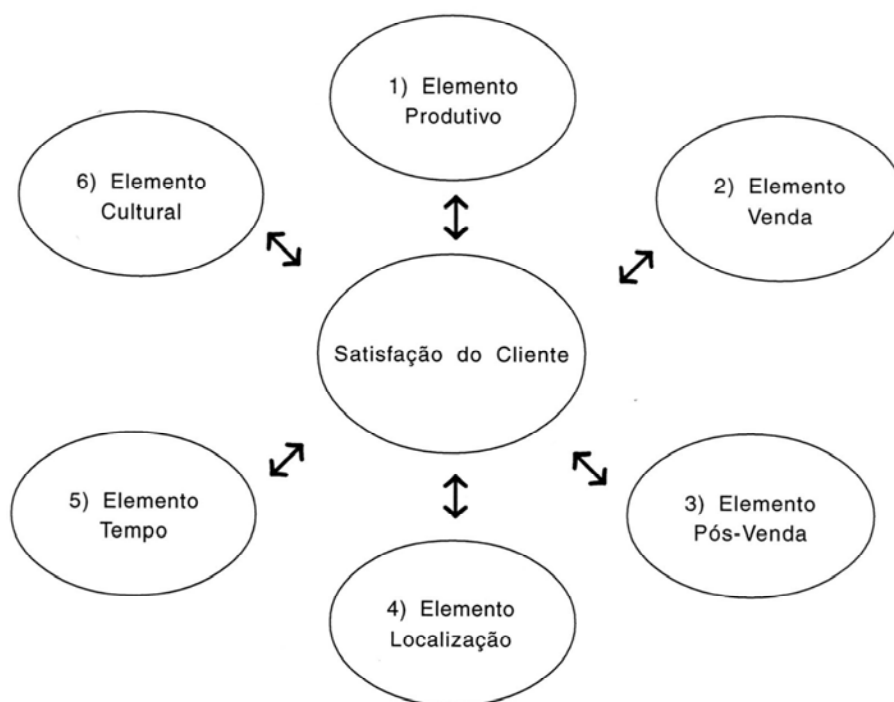


Figura 04: Satisfação do Cliente

Fonte: Wellington, 1998 p.54.

O terceiro elemento de satisfação é o **pós-venda**. Para que a excelência no relacionamento com os clientes seja atingida, é indispensável o interesse

constante e a presença de empregados altamente capacitados para responder dúvidas e reclamações; se possível, criando um Serviço de Atendimento ao Cliente **(SAC)** – pelo 0800.

O quarto elemento é a **localização**; pois esta propicia uma melhor colocação de produtos e serviços para o cliente. Ou seja, existem determinados clientes que adquirem um padrão de consumo, onde só compram em estabelecimentos com boa localização, pois acreditam estar comprando com mais qualidade e durabilidade, independente do preço.

O quinto fator é o **tempo**. Hoje as pessoas têm pouco tempo para ir às compras, os *shoppings* são boas opções para as compras noturnas. Além do mais, deve-se ater para o horário de atendimento, bem como o fornecimento de produtos que estão em constante processo de melhoramento. A segurança também é um fator importantíssimo para os clientes.

Finalmente, como último dos elementos, está a **cultura** da organização, caracterizada pela definição de seus objetivos comerciais, a sua disposição e estratégias para alcançá-los, o que:

“pode ser o maior formador da motivação de uma empresa, pois determina os relacionamentos da mesma, seja com os clientes internos, seja com os externos” (WELLINGTON, 1998, p. 54).

Ainda com relação à satisfação do cliente, instrumento que deve compor a cultura da organização comercial, tem-se que:

“A única medida válida para se auferir o sucesso de um negócio é a satisfação do cliente: o resto é história. Um bom atendimento não é sorrir para o cliente. Mas sim fazer o cliente sorrir para você” (THOMPSON E SCALLY, 1995, p. 35-36).

Toda empresa necessita saber, e apurar, as causas que levaram os consumidores/clientes a abandoná-la; e identificar o que pode ser melhorado, visto que muito pode ser feito com aqueles que deixam a empresa em função de maus

serviços, produção de má qualidade do produto e/ou atendimento, preços altos e assim por diante.

Atrair novos clientes é mais difícil do que mantê-los satisfeitos. É necessário muito esforço para induzir clientes satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais. Por isso, é muito importante o serviço de pós-venda.

2.2.3 Como levantar as necessidades dos clientes?

O estabelecimento de metodologia na busca de informações, que irão orientar o desenvolvimento do *marketing* objetivando a atração de cliente, é passo fundamental, tendo já sido afirmado que:

“Uma maneira eficaz de levantar quais são as necessidades dos clientes é comunicar-se com eles; uma boa parte dessa comunicação ocorre com a iniciativa dos clientes; em se tratando dos clientes externos ocorre sobre forma de reclamação, reivindicação (inclusive processos legais)” (JURAN, 1995, p. 45).

Segundo Cassarro (1999) são os clientes quem de fato definem:

- o que querem;
- em que quantidade;
- quando (tempo) e onde (local físico);
- em que nível de qualidade (Atenção: não necessariamente será o nível de qualidade que queremos produzir e/ou que nossos técnicos digam ser o conveniente. Trata-se da qualidade que eles, clientes, desejam; muitas vezes até inferior às nossas intenções!);
- e tudo isso a um custo (valor financeiro) que eles possam e desejem pagar – portanto: preço e condições de pagamento.

Identificada satisfação e insatisfação dos clientes com o produto ou atendimento durante a sua aquisição, através da realização de pesquisas de *marketing*, é necessário ter-se a exata noção de que a evidência desses resultados

satisfatórios e insatisfatórios, para serem sanados os insatisfatórios e mantidos e otimizados aqueles satisfatórios - revertendo-se o resultado da apuração, obtida com a pesquisa, em favor da fidelização desses mesmos clientes - deverá receber tratamento individual, objetivando possíveis soluções e a manutenção dos pontos favoráveis. De maneira que, através dos resultados obtidos dessa análise, possa-se reforçar o processo de fidelização, transformando a insatisfação, quando respondida a contento, em fator de agregação do cliente, bem como a satisfação identificada em elemento de orientação de novas campanhas.

O método que poderá facilitar o processo de comunicação constitui em obter a participação conjunta de gerência e equipe de vendas, ocorrendo nessa situação troca de informações e experiências, que otimize o resultado das ações desenvolvidas tanto por uns quanto por outros, em suas atividades precípuas, aproximando-os cada vez mais dos clientes.

É importante ressaltar o perigo da formulação de hipóteses, principalmente quando se está há muito tempo no ramo, pois as pessoas mais habituadas com a rotina esquecem-se de pesquisar o que é importante para o cliente, fazendo-se necessário, em alguns casos, a execução de pesquisas objetivando a percepção dos clientes e, se for o caso, a chegar-se “à hora da verdade”. Ocasão esta em que o cliente tem contato direto com o estabelecimento, podendo expor, sem restrições, sua opinião.

Na visão de Bretzke (2000), a pesquisa sobre percepções dos clientes tem como objetivo identificar as características do produto ou serviço que são cruciais para a aceitação, e isolamento das características que podem formar a base de uma identificação bem sucedida, ou seja, uma diferenciação de seu serviço em relação a outros existentes no mercado. As pesquisas podem se dividir em:

entrevista em profundidade, entrevista com grupos selecionados e análises estatísticas.

Todavia, para levantar as necessidades dos clientes, é necessário fazer um boletim de avaliação respondido pelo cliente, que constitui uma apresentação organizada dos critérios para a excelência do serviço. Ali, deverão conter-se três tipos de informações, quais sejam, os atributos chave, a importância relativa de cada um desses atributos para o cliente e a avaliação por pontuação de sua empresa e – se estiver possível – igual avaliação, por pontuação, de seus concorrentes.

Contudo, ainda sob a ótica de Bretzke (2000), a necessidade do cliente constitui alvo móvel. Dessa forma, torna-se quase impossível prever, dentre as muitas de suas necessidades, aquela que mais se adequa ao padrão definido pela empresa no estabelecimento do processo de fidelização. Uma solução que se apresenta é que o responsável pela implementação desse processo coloque-se no papel do cliente, tendo o cuidado de tentar figurar-se como tal, de maneira mais representativa da generalidade dos consumidores, para tanto evitando sugestões precipitadas e que representem características que lhe sejam *sui generis*.

2.3 Bancos de Dados

A existência de informações que norteiem o desenvolvimento de ações de *marketing*, como um momento inicial, e de fidelização de clientes, como passo seguinte, é de fundamental importância, o que se afere especialmente quando se possui a exata noção do que seja banco de dados, conforme bem esclarecido por Kotler (2000 p. 670):

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

Toda forma de contato com os clientes consiste em uma oportunidade para se criar um banco de dados de consulta e de *prospects*. As respostas a algumas perguntas cruciais, lidas por uma operadora a partir de um roteiro de atendimento telefônico, vão possibilitar à telefonista registrar não somente nome e endereço, mas também revelar detalhes demográficos e psicológicos para futura promoção de eventos de *marketing* para campanhas personalizadas.

2.3.1 O que é *marketing* com banco de dados?

Segundo Shaw (1993), o *Marketing* com banco de dados é uma abordagem interativa para *marketing*, que usa canais e meios de comunicação de *marketing* endereçáveis individualmente (tais como correio, telefone e força de vendas):

- Para ampliar a ajuda a um público-alvo da empresa;
- Para estimular sua demanda;
- Para estar perto deles, registrando e mantendo uma memória eletrônica de banco de dados de clientes, de clientes em potencial, todos os contatos comerciais e de comunicação, para ajudar a melhorar todos os contatos futuros e assegurar um planejamento mais realista de todo o *marketing*.

2.3.2 Criação e manutenção de um banco de dados de clientes

De acordo com o entendimento expendido por Oscar (1994), cada resposta contida no banco de dados é produtora de informações que tornam viável a montagem desse mesmo banco de dados, além de abrir oportunidade ao surgimento de uma nova relação empresa/cliente ou, ainda, a manutenção e otimização daquela relação já existente.

Nesse diapasão, é que se torna a estruturação e criação de um banco de dados, instrumento valioso na realização de táticas de marketing e fidelização de clientes, porquanto esse banco de dados permite:

- estabelecer e manter comunicações com os clientes ou possíveis clientes;
- analisar o comportamento do cliente por meio dos registros das transações ocorridas;
- traçar um planejamento mercadológico cada vez mais adequado às circunstâncias, saindo do “*eu acho*” para o “*eu sei!*”.

O Banco de Dados de Clientes, bem organizado e alimentado, é a fonte de todas as informações que irá orientar a propaganda de resposta direta. Sem ele, não é possível pensar em um sistema de *marketing* direto e, conseqüentemente em fidelização.

2.3.3 Como construir um banco de dados

A construção de um banco de dados, que se destinará ao fornecimento da base informativa de orientação das ações de *marketing* e fidelização, compõe-se pela junção de diversas atividades, consoante se visualiza na Figura 5.

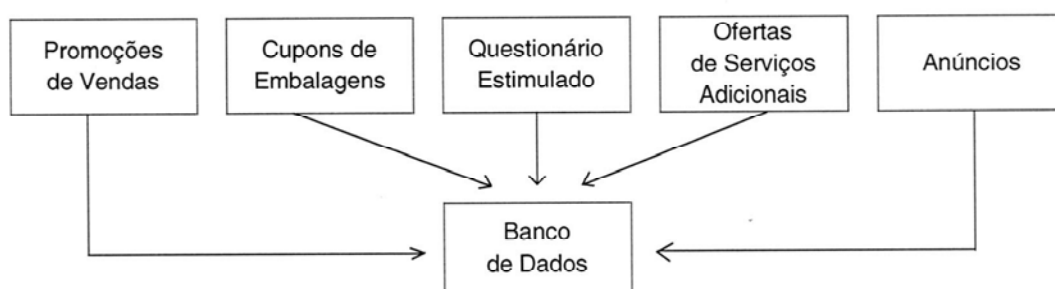


Figura 05: Identificação da Origem dos Indivíduos

Fonte: Bird, 1991, p. 220.

De acordo com a lição trazida por Bird (1991), este mesmo quadro poderá ser utilizado quando se tratar de negócios de empresa para empresa, inclusive quando se tratar de mercado atacadista.

Examina-se o tipo de informação que será necessário manter dentro de cada uma das seguintes categorias:

- história de compra;
- valor/data da última venda/freqüência da compra/linha de produto;
- perfil da empresa; tipo de negócio/tamanho/histórico de classificação de crédito;
- dados de *marketing*; origem do nome/histórico de promoções (isto é, malas enviadas/chamadas telefônicas/visitas de vendas); interesse expresso em outros produtos ou serviços

2.3.4 Os pontos fortes de marketing com banco de dados

Existem algumas características que informam sobre o fato de o banco de dados se constituir em fonte de informações destinadas a uma atividade administrativa, cujo objetivo é a identificação do cliente, suas preferências, necessidades e anseios. Com base nessa percepção, Shaw (1993) revela que *Marketing* com banco de dados tem como pontos relevantes, identificáveis de suas características concretas, quando na sua utilização nessa atividade administrativa de *marketing*, especialmente em se tratando de fidelização, os seguintes aspectos:

- *É mensurável.* Respostas a campanhas são medidas, capacitando-nos a identificar a eficácia de diferentes abordagens;

- *É passível de ser testado.* Podem testar a eficácia de diferentes elementos de nossa abordagem – o produto, a comunicação, a oferta (como o produto é apresentado para atrair o cliente), o mercado-alvo, e assim por diante. Os testes podem ser realizados rapidamente; logo, pode-se atuar rapidamente nos resultados. Podem usar resultados de campanha de testes para prever as vendas mais precisamente, ajudar a administrar os estoques de modo mais eficaz;
- *É seletivo.* Podem direcionar campanhas com exatidão, porque a comunicação objetiva atingir clientes específicos;
- Podem personalizar a comunicação com cada cliente, incluindo detalhes relevantes para eles e não para outros. Isto geralmente aumenta a taxa de respostas;
- *É flexível.* Podem programar campanhas para obter seu efeito no momento exato em que achar importante.

Assim, pois, são essas características que deve possuir um banco de dados, para que possa ser utilizado com eficiência na realização de *marketing* de fidelização; ou mesmo quando se destine a outras ações desenvolvidas pela empresa que o estruturou, porquanto essas características não dizem respeito apenas ao banco de dados destinado a essa ou àquela atividade, mas são pertinentes, de maneira uniforme, a qualquer tipo de banco de dados que venha se realizar.

2.3.5 Comunicação coordenada com o cliente

A comunicação entre empresa e cliente não deverá, de maneira óbvia, se realizar de forma desordenada. É necessário que tal intercâmbio seja levado a efeito com base em certas informações e de maneira lógica e organizada.

De acordo com Shaw (1993), o que irá fornecer essas informações, requeridas para a correspondência entre estabelecimento comercial e cliente, será o banco de dados, que, assim o fazendo, possibilita seja dada a cada cliente a atenção específica de acordo com o seu perfil, visualizável pelas informações constantes do banco de dados. Essa possibilidade oferecida pela reunião de dados informativos, de tratar personalizadas com cada um dos clientes, propiciada por um banco de dados bem estruturado, é fundamental no processo de fidelização, porquanto na sua elaboração busca-se exatamente um estreitamento do relacionamento entre o cliente e a empresa.

Tratando da aplicação das informações colhidas e armazenadas no banco de dados, de maneira a explicitar sua utilização, Shaw (1993, p. 82) ensina que: “*um único banco de dados dirige toda a comunicação e gerenciamento com o cliente. Sistemas de computadores são usados para coordenar e conduzir campanhas*”. E, ainda, afirma a respeito do mesmo tema:

- um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, *marketing* e serviços.
- quem são os clientes da loja?
- quais são suas necessidades?
- como devem planejar e coordenar todos os esforços de *marketing* para atender a essas necessidades?

Assim, portanto, as respostas, às perguntas que acima se formularam, serão respondidas, ainda, na lição Shaw (1993), através da operação do banco de

dados, que será trabalhado para respondê-las, com o uso dos seguintes instrumentos:

- Informações contidas no próprio banco de dados;
- Aquisição de informação de outras fontes;
- Testes em campanhas piloto para definir as necessidades dos clientes;
- Introdução de resultados em único banco de dados, para acessá-los com diferentes finalidades de *marketing*, mas principalmente para planejar e realizar campanhas que constituam diálogo com os clientes do estabelecimento.

2.4 Customer Relationship Management (CRM)

O relacionamento entre cliente e empresa é o ponto nevrálgico do processo de fidelização. Assim o é porque o que irá definir a perenidade desse relacionamento – cliente-empresa – será justamente a qualidade e o nível em que este mesmo relacionamento se concretiza.

Em razão disso é que Bretzke (2000, p. 139), elucidando o fato, diz que:

*“(...) as empresas estão adotando cada vez mais a estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo em longo prazo. CRM é uma estratégia que possui raízes no **marketing** de relacionamento e impacto na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria (fornecedores e outros públicos). A implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa; o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, **marketing** e serviços”.*

Portanto, a estratégia de CRM, com suas bases plantadas no *marketing*, fornecerá a estruturação das orientações colhidas do cliente e direcionadas para o estreitamento de suas relações com a empresa, constituindo este conjunto de ações

em movimentos ordenados e seguros, direcionados para a consecução da fidelização deste mesmo cliente.

2.4.1 Definindo CRM

A existência de um banco de dados é, certamente, o ponto de partida para que se torne possível a realização eficaz da 'administração da relação com o cliente' (*customer relationship management* – CRM).

Essa administração ou gerenciamento deve estar atento para a variedade de clientes que possui o estabelecimento, seja essa variedade decorrente de possuírem nível cultural, econômico ou outras particularidades quaisquer que os diferenciem; e valer-se das informações do banco de dados, para realizar, com aplicação e bons resultados, o trabalho de administrar a relação entre cliente e estabelecimento.

Para o exercício desse mister, não deverá perder-se de mira o que lecionou, a título de conceituação da atividade de gerência de relacionamento com clientes, Swift (2001):

“Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles” (SWIFT, 2001, p. 12).

Assim, valendo-se da conceituação feita por Swift (2001), impõe-se a percepção de que o CRM deve ser integrado em tudo o que a empresa faz, todos com os quais ela trabalha e todos com os quais ela transaciona. Quando uma empresa afirma que seu objetivo é um excelente serviço ao cliente, isso quer dizer *toda a empresa*. Assim, não se deve pensar e preparar uma estratégia acerca de como atualizar a “empresa” de acordo com a moderna definição e processo de CRM sem a participação de todos os setores dessa empresa e, valendo-se para a

formulação dessa estratégia das informações contidas no banco de dados, incluindo-se aí a utilização da técnica **IDIP** – cujo significado é identificar, diferenciar, interagir e personalizar – como um dos instrumentos na concretização da gerência que se pretende com o uso do **CRM**.

A realização de cada uma dessas etapas prevista na técnica **IDIP**, segundo a visão exposta por Peppers e Rogers (1997), se consolida da seguinte forma e nas diversas etapas abaixo:

Identificação: Nessa etapa dá-se a o conhecimento do cliente, onde se estimula o preenchimento de uma ficha cadastral, ou de outros instrumentos de coleta de dados, através do oferecimento de algum tipo de bônus, que poderá ser a participação em concurso ou a confecção de cartão de fidelidade.

Diferenciação: Uma vez identificado o cliente e consolidados os seus dados no banco de dados, através do preenchimento da ficha cadastral e outros instrumentos de coleta de dados, pode-se estabelecer uma classificação do mesmo de acordo com o valor estratégico e de lucrativo que lhe seja atribuível.

Interação: O estabelecimento de relação entre o cliente e o estabelecimento empresarial deverá valer-se de todos os canais possíveis e disponíveis – telefone, *fax*, correio, *Internet*, contato pessoal, entre outros; valendo-se, ainda, dos mecanismos necessários para que o processo possa ser levado ultimado.

Personalização: A partir do momento em que já se conhece o cliente, que foi feita a sua diferenciação e iniciou-se a interação deste com o estabelecimento, torna-se fundamental, porquanto o objetivo é a

fidelização, a realização do tratamento personalizado, especialmente com a aplicação do chamado *marketing um-a-um*. Deve-se dar, ao cliente, um tratamento onde este possa se reconhecer, dentro da relação cliente/empresa, como indivíduo e não apenas como um número ou estatística.

2.4.2 Objetivos estratégicos e táticos de CRM

Segundo Swift (2001), à medida que se voltam mais para os clientes e para as unidades de negócios ampliadas (canais / franquias / fornecedores / parceiros / conexões Internet), as organizações líderes comunicam especificamente seus objetivos e metas, e o CRM exige o estabelecimento de uma infra-estrutura, para dar apoio ao ambiente, de mão-de-obra de modo que:

“O objetivo de CRM é o de aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa” (SWIFT, 2001, P. 14).

Ainda, segundo Swift (2001), é preciosa a identificação dos seguintes aspectos envolvendo o cliente, e que fornecem dados que serão agregados às informações utilizadas na elaboração da estratégia e tática de **CRM**:

Cliente certo

- Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida. Corresponde a estabelecer tratamento diferenciado para o cliente conforme a sua faixa etária.
- Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”. Não basta, pois, que se conheça o potencial de lucrativo com o cliente. É, também, necessário que este potencial seja realizado com

a agregação de consumo deste em cada um de seus novos contatos com o estabelecimento.

Oferta certa

- Trazer, efetivamente, clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços. Implica no correto direcionamento das campanhas de *marketing*, de modo que estas atinjam o alvos corretos, ou os consumidores do produto ofertado.
- Personalizar as ofertas para cada cliente, incluindo no *mix* de produtos aqueles que se adaptem a cada tipo de cliente, de forma que, uma vez realizada a campanha, tendo em sua decorrência o cliente potencial ocorrido ao estabelecimento, possa encontrar o produto adequado à sua necessidade de consumo, com as condições de compra que lhe sejam mais favoráveis.

Canais certos

- Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente. Necessário, portanto, que cada canal de ligação com o cliente não esteja dissociado de uma gerência que coordene as ações desenvolvidas, de modo que umas não sejam destoantes das outras.
- Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente. Se necessário para o atingir este objetivo, promover cursos de captação dos colaboradores.
- Captar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente. O processo de fidelização não constitui realidade estática, mas resulta da sintonia dinâmica entre o estabelecimento e as necessidades do cliente. Dessa forma, o banco de dados deve

passar por atualizações periódicas e regulares, evitando que se torne desatualizado e, portanto, inadequado ao processo de fidelização, da mesma forma ocorrendo com o processamento desses dados.

Hora certa

- Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo. Disso resulta que a comunicação entre estabelecimento – cliente deverá ser realizada com base nas fórmulas que promovem a eficiência: rapidez e precisão, levando-se em conta os meios utilizados e os resultados obtidos.
- Capacidade para se comunicar por meio de *marketing* tradicional ou em tempo real/quase real. Embora a atualidade reclame a utilização de meios eletrônicos, estes não irão suprimir o uso dos meios tradicionais de comunicação e *marketing*, mas trabalhar ambos os aspectos, deles retirando os melhores resultados.

2.4.3 CRM em pequenas empresas

De acordo com Swift (2001), as pequenas empresas têm implementado CRM de maneira esforçada. Elas precisam se manter próximas somente de um pequeno número de clientes e continuam a procurar formas de impressioná-los, vender para os mesmos e servi-los por um médio e longo tempo. Na divisão do trabalho, que ocorre à medida que as empresas crescem, esses princípios de controle se perdem.

Argumenta-se que toda essa história de serviços, atendimento e gerência de relacionamento com clientes são uma tentativa de se obter, outra vez, a intimidade desfrutada pelos pequenos comerciantes, cujas clientela viviam perto

deles e cuja ligação se dava não somente pelo comércio, mas também por laços de família e de comunidade.

A maioria dos princípios que eram questão, consoante Swift (2000), de simples bom senso para as companhias até a década de 1950 ainda se aplicam – descubra o seu mercado e conheça seus clientes. Essas duas tarefas acabaram caindo quase inteiramente na responsabilidade do gerente de *marketing*. A mesma pessoa que é, geralmente, a primeira a ver cortes em seu orçamento em tempos difíceis, é atualmente a mais importante na organização.

2.4.4 Do atendimento ao relacionamento

Dos primeiros serviços de atendimento de reclamações até os sofisticados Canais de Relacionamento, pode-se identificar quatro fases que estão representadas na figura 6:

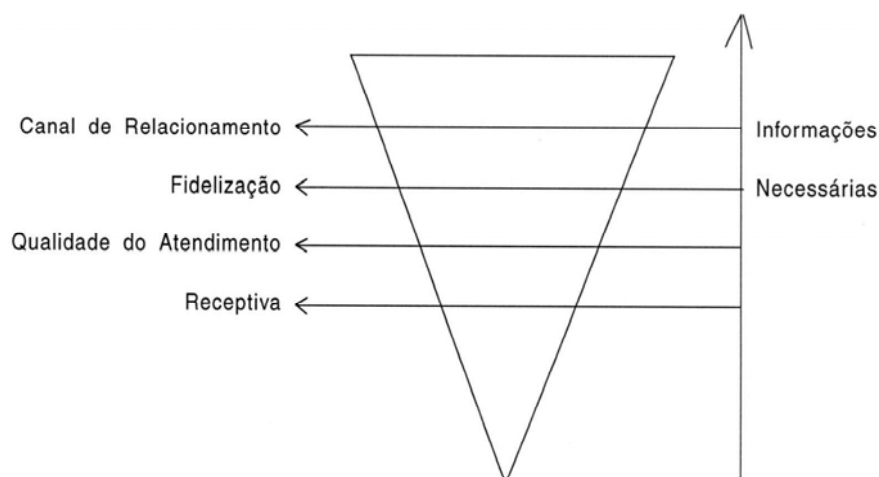


Figura 06: As Fases Evolutivas do Call Center

Fonte: Bretzke, 2000, p. 41.

Segundo Bretzke (2000), o serviço de atendimento ao cliente evoluiu; assumindo várias funções em diversos departamentos, com um grande volume de

informações em tempo real, oferecendo mais serviços, e de maiores valores agregados, aos clientes. Ilustra essa realidade, constatada por Bretzke (2000), o quadro representado pela figura 7, onde fica claro que, hodiernamente, vale-se de recursos tais como ‘internet’, telefone, ‘fax’ e ‘e-mail’, tanto para o atendimento, prospecção, suporte de vendas e administração, quanto para a fidelização de clientes.

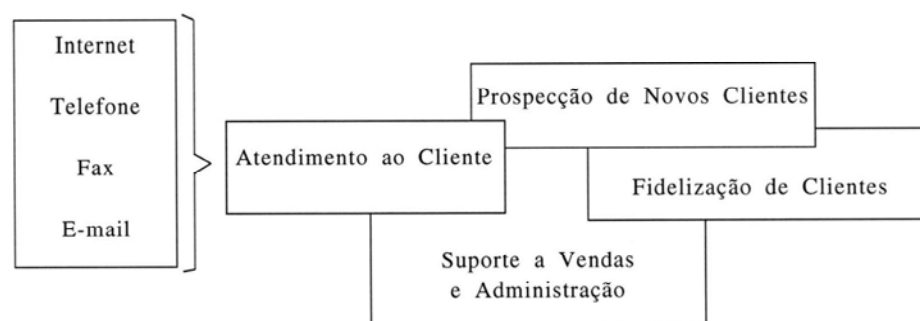


Figura 07: Principais funções do Canal de Relacionamento

Fonte: Bretzke. 2000, p. 44

De acordo com Bretzke (2000), o Canal de Relacionamento centraliza o atendimento ao cliente por telefone, *fax*, carta e amplia as funções atraindo e mantendo clientes.

Ainda conforme Bretzke (2000), o Canal de Relacionamento: “*Coloca o prospect predisposto a comprar perante o vendedor*”; todavia, essa predisposição somente será efetivada com o seguimento das demais ações de *marketing* e fidelização, que devem suceder a esse primeiro contado.

Quanto mais o Canal de Relacionamento estiver com uma administração de pedido eficiente, mais serviços poderão oferecer ao cliente, gerando maior satisfação. Além do atendimento em tempo real do cliente, a força de vendas precisa

contar com o apoio do Canal de Relacionamento e da comunicação integrada. Esse difere da comunicação tradicional, pois todas as ações são planejadas coordenadamente para que o cliente receba uma mensagem única por qualquer tipo de canal e mídia.

Na pesquisa citada, constante na obra de Bretzke (2000), conforme é demonstrado na Figura 8, foi constatado que as duas maiores reclamações da força de vendas eram a perda de tempo com a procura de informação sobre o andamento do pedido e a obrigação de realizar o trabalho de cobrança ou acerto na fatura do cliente.

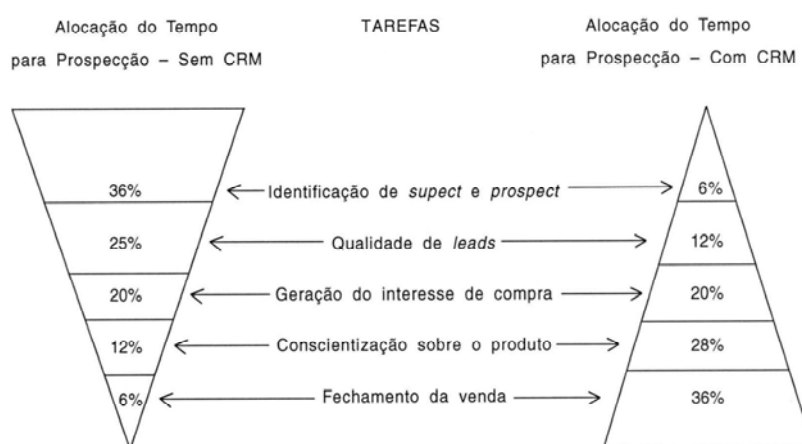


Figura 08: Comparativo de Locação do Tempo. Vendedor em Prospecção

Fonte: Pesquisa da DMA – Direct Marketing Association, USA, 1996.

Também foi constatado que os vendedores gastavam cerca de 50% a 70% de seu tempo atendendo a telefonemas, de clientes atuais, sobre assuntos alheios à sua atividade principal. Quando o vendedor já tem uma carteira de clientes formada, sobra pouco tempo para desenvolver novos produtos, e menos tempo ainda para a conquista de novos clientes.

Quando o Canal de Relacionamento *telemarketing* atua como apoio a vendas, os telefonemas de reclamações, solicitação de informações sobre entrega e faturas ou notas fiscais são atendidas por operadores, que já dispõem da informação necessária para prestar um excelente atendimento.

Os pedidos de literatura, agendamento de visita e atendimento técnico são providenciados pelo Canal de Relacionamento (a central de *telemarketing*), com muito menos custo e mais rapidez que um vendedor, mesmo com *notebook* à mão.

Em algumas organizações, o *telemarketing* receptivo também recebe os pedidos via *fax*, telefone ou *e-mail*, e o *telemarketing* ativo faz a venda a clientes C da curva **ABC**, e a reativação de clientes, podendo passá-los de volta para o vendedor.

Com o apoio às vendas, os vendedores podem dispor melhor de seu tempo, com a certeza de que o cliente será muito bem atendido por uma organização especialmente desenvolvida com essa finalidade.

Apesar de todos os benefícios apresentados, cerca de 50% dos vendedores entrevistados ainda têm receio de “depende” do *telemarketing* para atender seu cliente. Dessa forma, alguns vendedores ainda estimulam o cliente a chamar direto no celular, outros desautorizam o trabalho do Canal de Relacionamento, proporcionando condições mais vantajosas nas vendas e alguns tipos de benefícios, como prorrogação de prazo nas faturas, favorecendo a entrega de uns em detrimento de outros.

2.5 Decisão de Modalidade de Comunicação

Peppers e Rogers (1997) desenvolveram um modelo de *marketing* que identifica os tipos de comunicação que podem ser desenvolvidos com os clientes.

Adaptando esse modelo, identificam-se, em termos da personalização, permanência da mensagem e da oferta, as seguintes modalidades de comunicação:

- massa;
- segmentada;
- continuada; e
- um-a-um.

Cada uma dessas modalidades tem custos distintos e exige volume de dados diferentes sobre o cliente. Para a especificação, devem ser registrados o tipo de tratamento e a rotina do processo de comunicação.

Comunicação de massa: as necessidades do cliente são relativamente homogêneas por grandes segmentos de mercados, a opção de escolha é entre poucos produtos e o tipo de comunicação pode ser igual para todos ou com algum tipo de segmentação. Produtos de bens de consumo de massa como sabão em pó, refrigerantes, cervejas são exemplos da aplicação dessa modalidade.

Comunicação segmentada: é possível identificar segmentos menores (nichos), com necessidades diferentes, e que precisam de um composto de comunicação com apelos e ofertas específicas. No entanto, ainda pode ser usada a promoção, propaganda e *marketing* direto de massa (malas diretas que podem ser enviadas a todos os clientes pertencentes àquele nicho).

Comunicação continuada: é possível identificar segmentos ou nichos de mercado que não têm necessidades diferentes, porém valorizam a comunicação continuada por meio dos clubes de clientes, programas de fidelidade, etc; e prestigiam a empresa devido a esse tipo de relacionamento.

O modelo de relacionamento é definido com base em regras de relacionamento, com recompensas pelo uso contínuo do produto ou serviço, usando

promoção, propaganda e *marketing* direto de massa (malas diretas que podem ser enviadas a todos os clientes inscritos no programa).

As companhias aéreas, as locadoras de veículos, operadoras de cartões de crédito, hotéis, restaurantes, diversas lojas e outras empresas utilizam programa de clientes freqüentes, visando conquistar a lealdade pelo reconhecimento da freqüência de compra. Um dos exemplos desse tipo de comunicação, sem estar relacionado a programas de cliente freqüente, é o envio periódico de jornal ou boletins técnicos para manter o relacionamento.

Comunicação um-a-um: é possível identificar as necessidades de cada cliente, e estabelece-se uma comunicação customizada e personalizada, de acordo com os eventos de relacionamento que são gerados por um contato do cliente ou como resposta a alguma mala direta, anúncio de resposta direta (mídia de massa com 0800 ou *e-mail*) ou *telemarketing* ativo.

Normalmente, a empresa cria uma série de campanhas de comunicação dirigida, que busca estabelecer o relacionamento com o cliente. No estágio de *prospect*, a empresa insere-se numa campanha para conquista de novos clientes.

Quando ele se torna cliente, a comunicação procura conduzi-lo pela “escada de lealdade” (modelo desenvolvido por *Considine Raphael* – representado pela Figura 9). Esse conceito ilustra o processo que se deve usar para intensificar o relacionamento do cliente com a empresa. Os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada, ou dar passos, em termos de intensidade, de lealdade em relação à empresa: clientes prováveis, clientes potenciais, experimentadores, repetidores de compra, clientes fiéis e defensores da marca.

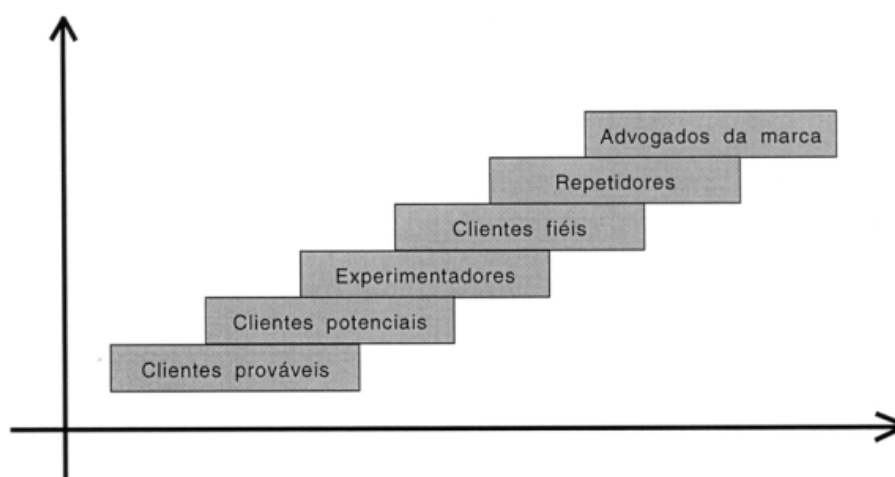


Figura 09: Escala de Lealdade

Fonte: Bretzke, 2000, p. 97.

O valor real em implantar um banco de dados de clientes é a vantagem de a empresa poder conduzir o cliente em sua escala de lealdade. O objetivo do *marketing* de relacionamento, nesse caso, é transformar o maior número possível de experimentadores em defensores.

Segundo Bretzke (2000), as empresas precisam desenvolver mecanismos para identificar como e quanto estão investindo para atrair os *prospects*, e quanto custa transformá-los em clientes fiéis. Só assim poderão exercer controle sobre como o cliente é conduzido no processo de fidelização.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as formas e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Descrevem-se, aqui, as etapas do processo, os instrumentos e a forma utilizada para obter as informações junto aos componentes da empresa (administração, funcionários, clientes).

De acordo com Gil (1996), o conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitem sua verificação. Portanto, neste item é apresentado o modo como foi feita a escolha do método utilizado para a realização deste trabalho.

Inicialmente, foi realizado um estudo exploratório, seguido de um estudo de caso. O estudo exploratório tem como ponto relevante a possibilidade de uma visualização otimizada do processo de *Marketing*, voltado para a fidelização de clientes, com o objetivo de desenvolver políticas de atendimento voltadas para o cliente.

O estudo exploratório é justificado para se obter um maior conhecimento sobre a estruturação do banco de dados referente aos produtos e clientes da empresa *Vinil Art Ltda*, em Goiás.

Como afirma Mattar (1993), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Como se faz necessário um maior conhecimento sobre a estrutura do ambiente (banco de dados) estudado, tornou-se fundamental a realização do estudo exploratório.

O estudo foi desenvolvido com o foco na abordagem qualitativa, onde o método de investigação utiliza as percepções que os investigados têm sobre determinado produto, serviço ou situação; pois, a pesquisa qualitativa prioriza as

perspectivas dos investigados e enfatiza a interpretação das observações de acordo com o próprio entendimento dos sujeitos investigados (BRYMAN, 1989).

Na abordagem qualitativa, segundo Demo (1995), há um privilégio do conteúdo. O conhecimento é obtido por diálogo e envolve as seguintes características (DEMO, 1995:244):

- Não é obtido exclusivamente por uma relação formalizada entre sujeito e objeto;
- Contém, além de uma formalização lógica, consciência política da realidade social pesquisada;
- É um conhecimento particularmente profundo e que produz convicção pelo compromisso político que sustenta;
- É um conhecimento inspirado e comprovado na prática, comprometido com a vida concreta;
- Precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, deve ser democrático.

Segundo Ludke (1986), as características principais da pesquisa qualitativa são as seguintes:

- Tem como fonte direta de dados o ambiente natural, e o seu instrumento principal é o pesquisador, o que pressupõe um contato direto e prolongado entre estes elementos (pesquisador-ambiente-situação pesquisada), através do trabalho de campo.
- Interesse do pesquisador é verificar como o problema estudado se manifesta no cotidiano; daí a grande importância do processo.

QUADRO 01: CONFORME ESPECIFICAÇÃO

Etapas	Fases	Objeto	Referencial Teórico	Produto	Instrumento	Fonte de Dados
Estudo Exploratório	Observação no ambiente da loja	Conhecimento da estrutura comercial	Metodologia Científica	Inquirição entre funcionários, clientes e fornecedores.	Referencial bibliográfico + vivência profissional	Referencial Bibliográfico e pesquisador
	Levantamento dos dados administrativos da empresa	Fidelização de clientes na Vinil Art Ltda	Varejo Marketing; Banco de dados CRM.	Informações sobre produtos, clientes e funcionários.	Acervo documental da Empresa	Empresa Vinil Art
	Análise dos dados	Fidelização de clientes	Banco de dados	Caracterização do atendimento aos clientes	Quadro de referências	Documentos; Observações; Banco de dados.
Estudo de Caso	Elaboração de questionários e campanha	Fidelização Vinil Art Ltda	Metodologia; Científica.	Lançamento de campanha	Referencial bibliográfico e vivência profissional	Referencial Bibliográfico, e agentes de pesquisa.
	Levantamento dos dados da campanha	Fidelização de clientes na Vinil Art Ltda	Varejo, Marketing; Banco de dados CRM	Informações sobre produtos e clientes	Tabulação e cruzamento dos dados	Empresa Vinil Art Ltda
	Análise dos dados	Fidelização de clientes e elaboração do plano estratégico	Banco de dados	Caracterização dos produtos, clientes e gráficos	Quadro de referências	Documentos; Observações; Banco de dados.

Fonte: Dados Secundários, 2002

Para o levantamento dos dados iniciais, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de identificar as tendências do mercado, bem como a forma de atuação dos vendedores e administradores envolvidos nos processos.

Tripodi (1975) afirma que, no estudo exploratório, o investigador deve ir além de descrições quantitativas e/ou qualitativas tentando “conceitualizar” as inter-relações entre os fenômenos observados. O investigador deve dispor suas observações num quadro de referência teórico ou hipotético.

Segundo Lakatos (1996), a pesquisa exploratória pode ser conceituada como uma investigação com o objetivo de formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Conforme Trivinõs (1987), estudos exploratórios são aqueles que possibilitam, ao investigador, o aumento de sua experiência em torno de determinado problema.

Sendo assim, para este trabalho de pesquisa deve-se avaliar quantitativamente o universo no qual se está trabalhando, a fim de propor-se novas alternativas para a solução do problema.

O levantamento de dados foi realizado em fontes secundárias ligadas à área de estudo. Para tanto, foram utilizados os procedimentos de pesquisa documental e observações.

- Pesquisa documental: constituiu-se em conhecer os documentos ou registros da empresa e coletar dados a partir dos mesmos.
- A pesquisa documental abrangeu o período de agosto de 2002 a dezembro de 2002. Foram observados os procedimentos, rotinas e o

comprometimento entre empresa – funcionários e entre empresário – empresa, o que permitiu alcançar uma compreensão melhor sobre o processo de fidelização.

Este trabalho caracteriza-se, também, como um estudo de caso, focalizando a empresa *Vinil Art Ltda*. Visa compreender, de forma mais detalhada e completa, o processo de fidelização dos clientes de uma empresa. Este estudo permite o aprofundamento e conhecimento dos clientes das empresas, e as opiniões dos mesmos a respeito do processo de fidelização.

Embasado na compreensão de Roesch (1999, p. 35), “o estudo de caso tem o propósito de descrever/explorar situações ou fenômenos e é baseado em dados reais”.

Neste sentido, Yin (1994) considera que o:

“estudo de caso deve ser utilizado quando se procura responder “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, e quando não é necessário o controle sobre o comportamento dos eventos”. Yin (1994 p. 82)

O estudo de caso apresentado neste trabalho permitirá que se obtenham conclusões a respeito do processo de fidelização, em empresas semelhantes à pesquisada e que atuem no mesmo ramo de negócio.

De acordo com Gil (1996), o primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo. Pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos (como conflitos no trabalho, segregação racial numa comunidade), ou mesmo uma cultura. O estudo que foi realizado limita-se ao objeto de estudo *Vinil Art Ltda*, do segmento de comunicação visual e serigráfico.

3.1. Definição do Universo Amostral.

A população considerada para esta pesquisa, que faz parte do banco de dados da empresa, compreende os clientes prestadores de serviços de comunicação visual, totalizando **420** (quatrocentos e vinte) clientes, formados ao longo do cinco anos de atuação no mercado, que têm potencial para consumo e que utilizam insumos da região metropolitana de Goiânia.

A figura, a seguir, mostra a distribuição dos clientes cadastrados na empresa, entre pessoas físicas e jurídicas.

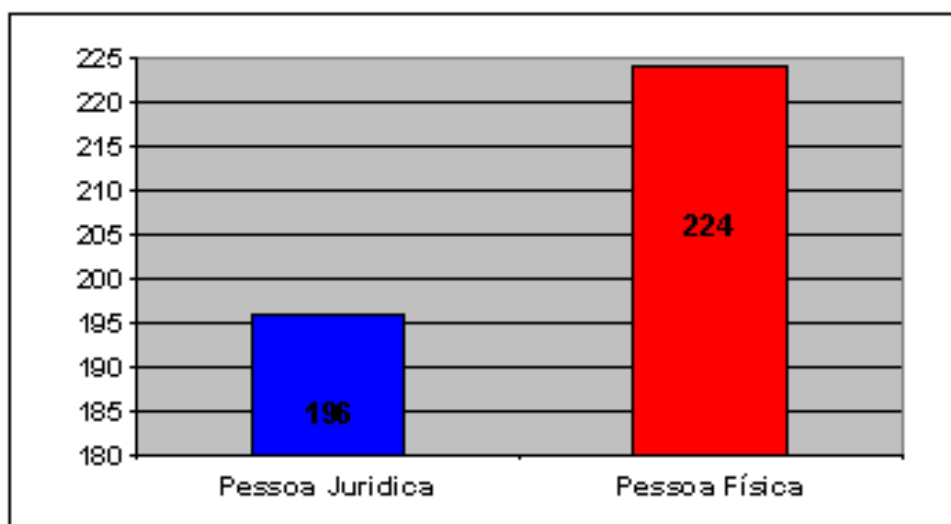


Figura 10: Distribuição dos clientes

Fonte: Dados primários/2002

Pode-se observar, na figura, que pouco mais da metade dos clientes é composta por pessoas físicas, o que demonstra que a empresa vende seus produtos tanto para outras empresas, quanto para usuários domésticos.

Cálculo Amostral.

$$N = \frac{n \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2(n-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Sendo:

N = tamanho da amostra que se quer calcular

n = tamanho da população = **420**

Z = limite de confiança - 95% = **1,96 = 2%**

E = erro de estimação. Máximo permitido = **5%**

$$N = \frac{420 (2)^2 \cdot 50 \cdot 50}{5^2 \cdot (420 - 1) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$N = \frac{420 \cdot 4 \cdot 2500}{25 \cdot 419 + 4 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$N = \frac{4200\ 000}{10\ 475 + 10\ 000} = \frac{4200\ 000}{20\ 475} = 205,12$$

$$N = 205,12 = 205 \text{ elementos}$$

3.2 Seleção dos Elementos da amostra

$$l = \frac{n}{N} = \frac{420}{205} = 2.048 = 2$$

Os elementos da amostra serão escolhidos junto ao banco de dados da empresa, selecionados a cada intervalo de (dois) 2 clientes, através de levantamento na listagem.

Tabela 1: Universo pesquisado

Universo Pesquisado	
Amostra de cliente da pesquisa	205
Total de clientes em carteira	420

Fonte: Dados primários, 2002.

3.3 Coleta de Dados

Os autores consultados definem as formas dos métodos de coletas de dados. Segundo Gil (1996), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita

mediante o uso de diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Já na visão Roesch (1999), um projeto pode combinar técnicas desenvolvidas, como entrevistas e observações. Partindo dessa premissa, foi realizado o levantamento de registros e cadastros de clientes de compras a prazo, fechamento de caixas, registros contábeis e conta bancária, buscando conhecer a estrutura administrativa da empresa e o público consumidor dos segmentos.

As entrevistas foram realizadas no horário comercial, de preferência na parte da manhã, seguindo o roteiro para aplicação do formulário de pesquisa. (Apêndice 1).

Os questionários aplicados junto a clientes, apresentados no Apêndice A, possuem perguntas relacionadas à fidelização dos mesmos com os produtos e serviços da empresa.

De forma a validar a pesquisa executada, os resultados obtidos foram confrontados com dados do cadastro da Vinil Art e apresentados a um responsável pelo atendimento aos clientes, de forma a verificar a veracidade das informações.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentados neste documento se referem a uma Pesquisa de Satisfação dos clientes da *Vinil Art* e trazem, em seu conteúdo, uma evolução do conhecimento desta empresa sobre o perfil de consumo de seus clientes.

Utilizou-se o questionário apresentado no apêndice 1, que possui perguntas relacionadas com a satisfação dos clientes da *Vinil Art* e da concorrência.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.

A empresa *Vinil Art* Ltda iniciou suas atividades em 30 de agosto de 1996, com três sócios-proprietários. No início, funcionava como um ponto de vendas de produtos para plotter e letreiros, nas dependências de outro estabelecimento comercial, de ramo distinto, pertencente a um dos sócios.

Após um ano de funcionamento, um dos sócios desligou-se do empreendimento; e, em julho de 2000, outro sócio também vendeu sua parte. Ficou, então, a *Vinil Art* Ltda somente com um único dono, Sr. Nicanor Ferreira de Souza, que explora o mercado de comunicação visual e serigrafia. Mercado este que se encontra em franco crescimento, principalmente por sua especialidade na confecção e inserção em *banners*, cartazes, faixas, *Front light*, *Back light*, personalização de veículos e impressão digital.

Em agosto de 2000, a referida empresa encontrava-se numa situação muito delicada, tanto financeiramente quanto no tocante à sua forma de atuação no mercado, conforme atestou o seu proprietário.

Não possuía um direcionamento de suas atividades, pela falta de diretrizes e de motivação dos colaboradores. Também não dispunha de um *mix* de

produtos mais arrojado, e a aparência da loja deixava a desejar, tanto externa como internamente.

A partir de agosto de 2000, a organização passou por uma reestruturação, partindo para uma nova concepção de atuação no mercado. Foi importante a realização de investimentos, tais como criação de uma fachada nova e moderna, pintura da loja e calçada. A loja utilizava o sistema tradicional de varejo, ou seja, o cliente entrava na loja e era atendido por um vendedor, em seguida o cliente era orientado a se dirigir ao caixa, que o mandava para a expedição, a fim de pegar o produto. Todo esse processo demorava trinta minutos, aproximadamente.

Para atender mais eficazmente às necessidades dos consumidores em um mercado tão competitivo, foi implantado o sistema de auto-atendimento, que passou a oferecer mais comodidade e agilidade aos clientes, permitindo-lhes sentir-se à vontade, na loja, para escolherem os produtos que lhes interessassem. E, caso necessitassem da ajuda de um consultor, era só solicitar. Foi necessária a mudança de atitude, por parte da diretoria, em relação à valorização do seu público interno, investindo numa política de treinamento, remuneração condizente à praticada no mercado e um bom ambiente de trabalho.

Foi criado um banco de dados para registrar informações e estreitar o relacionamento com seus clientes, através de campanhas promocionais e institucionais. Tal fato favoreceu o fortalecimento da marca e a credibilidade da Vinil Art Ltda.

É importante frisar que a Vinil Art Ltda, em 2000, se colocava como a 6ª no *ranking* do comércio de materiais para Comunicação Visual e Serigrafia. Atualmente, ocupa a posição de vice-líder do mercado, denotando uma alteração econômica significativa, conforme demonstra o quadro abaixo.

Tabela 2: Maiores lojas do segmento de varejo em Goiás

Empresa sede	Faturamento ano/2001
Serilon São Paulo	4.920.000,
Vinil Art Goiânia	1.440.000,
Com. Felipe São Paulo	900.000,
Polo Visual Goiânia	780.000,
Silk Companhia Goiânia	624.000,
Silk Shopping Goiânia	598.000,

Fonte: Dados secundários ,2001

Os lojistas contam, normalmente, com duas linhas de produtos: Comunicação visual e Serigrafia. Os produtos mais comercializados são: a) linha de comunicação visual que é o *nigth day*, b) linha de serigrafia à tinta.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O conhecimento, adquirido anteriormente, evoluiu para os seguintes questionamentos:

- Que ações devem ser realizadas para aumentar o volume médio de faturamento em uma parcela maior de clientes?
- Quais são as preferências e a realidade do relacionamento que nossos clientes mantêm com a Vinil Art, e como torná-los mais suscetível ao nosso modelo de negócios?

Para responder a essas perguntas, foi desenvolvido um questionário, com dezoito perguntas que caracterizam uma pesquisa estimulada exploratória qualitativa, onde se pudesse estipular uma pontuação sobre os recursos físicos e humanos da empresa analisada, bem como verificar o posicionamento de seus concorrentes, e a identificação do modelo de negócio que atendesse aos anseios dos clientes.

O questionário (apêndice 1) foi aplicado a **280** clientes, possibilitando uma margem de erro de **5** por cento. Os resultados obtidos seguem nos gráficos abaixo, onde, apresenta-se a análise individual de cada evento.

No gráfico 11 apresentam-se o universo pesquisado, cálculo amostral, questionários distribuídos, questionários devolvidos e preenchidos corretamente e outros eventos da pesquisa.

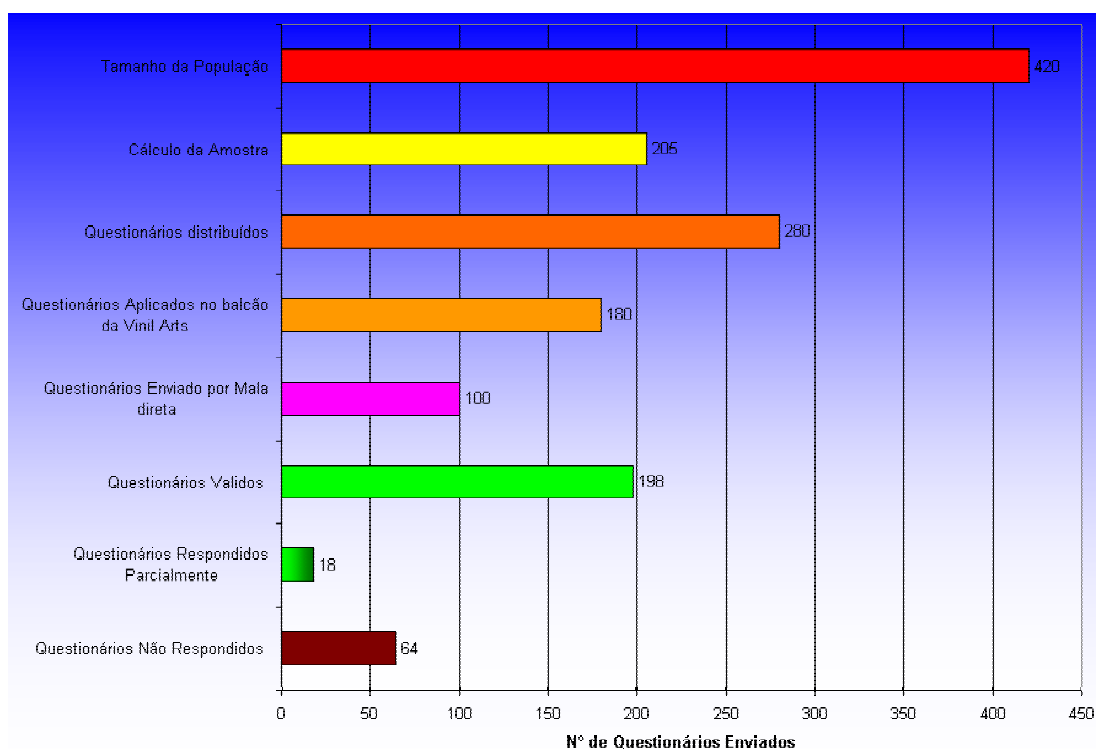


Figura 11: Dados Gerais da pesquisa.

Fonte: Dados primários, 2002.

Foram distribuídos **280** questionários aos clientes, sendo que **180** aplicados diretamente no balcão da empresa, e **100** enviados por mala direta.

Dos **180** questionários aplicados na empresa, foi obtido um retorno de **162** questionários preenchidos corretamente, e **18** questionários preenchidos incompletos, ou seja, aproximadamente **91 %** dos questionários distribuídos foram respondidos na sua íntegra, e **9%** por cento foram respondidos de maneira indevida.

Dos questionários enviados pelo correio (mala direta), **54** foram respondidos corretamente. Não retornaram preenchidos ou não foram corretamente respondidos, **46** questionários.

Com base nestes dados, pode-se concluir que dos **280** questionários distribuídos, **216** foram preenchidos corretamente e validados para a pesquisa.

As análises apresentadas, a seguir, referem-se às perguntas do questionário relacionadas exclusivamente com a Vinil Art.

4.2.1 Frequência de compras.

Para começar a entender a relação dos consumidores com a Vinil Art, em relação aos concorrentes, procurou-se saber quais dias da semana foram escolhidos para as compras. Constatou-se que 24% dos clientes tiveram a preferência para a segunda feira; seguidos de 19 % para terça feira, enquanto que 15% para a quarta feira. Para a quinta feira, sexta feira e sábado foram aferidos, respectivamente, os valores de 4%, 6% e 9% das vendas. Do universo pesquisado, 23% dos pesquisados não responderam à pergunta (Gráfico 12).

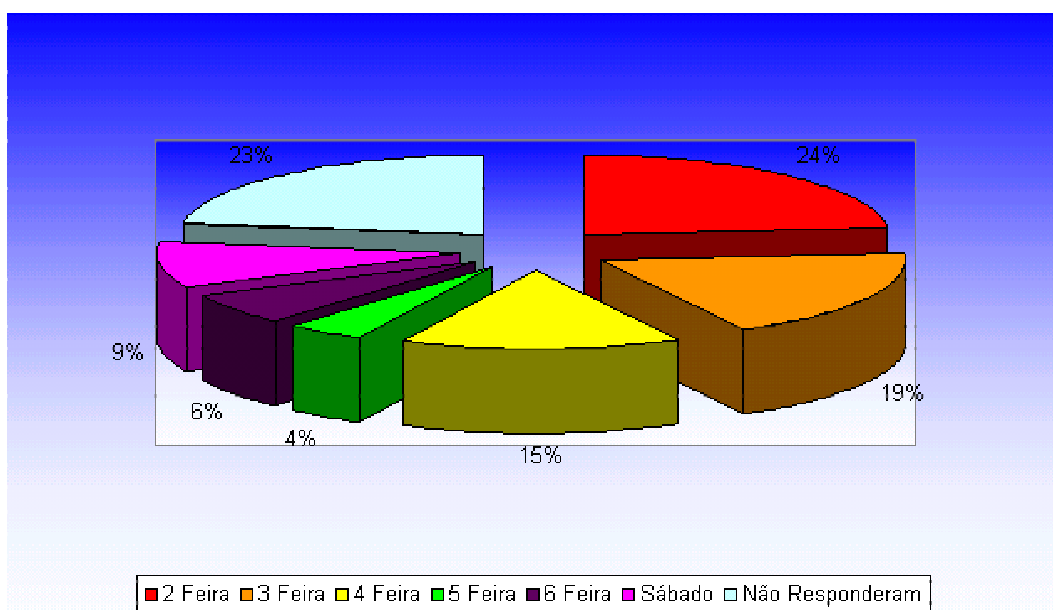


Figura 12: Frequência de compras. Dias.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.2. Formas de pagamentos.

Quanto à forma de pagamento, verificou-se que 35% dos clientes preferiram o pagamento em espécie (dinheiro); e 24% dos entrevistados tiveram, como segunda opção, o pagamento com cheques. Já com relação ao meio de pagamento, 1% dos consumidores preferiu o pagamento via boleto bancário, enquanto que 29% optaram por pagamento com vencimento de 30 dias direto.

(Gráficos 13; 14)

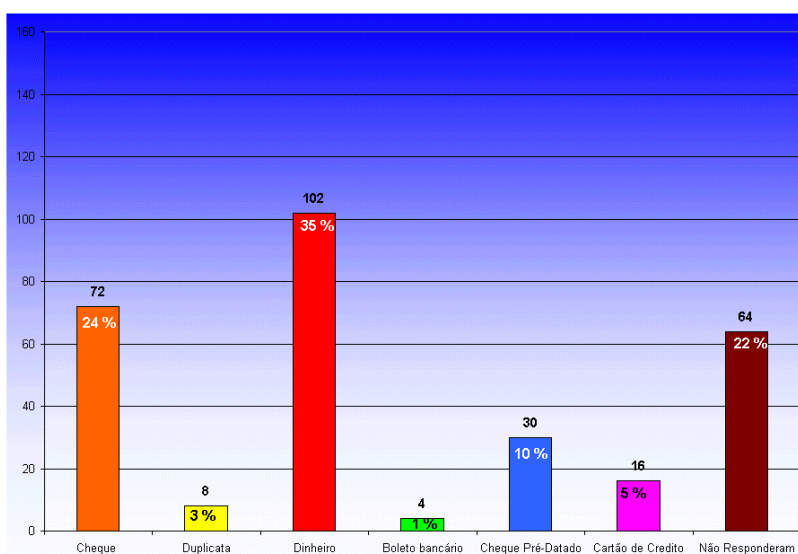


Figura 13: Forma de pagamento

Fonte: Dados primários, 2002.

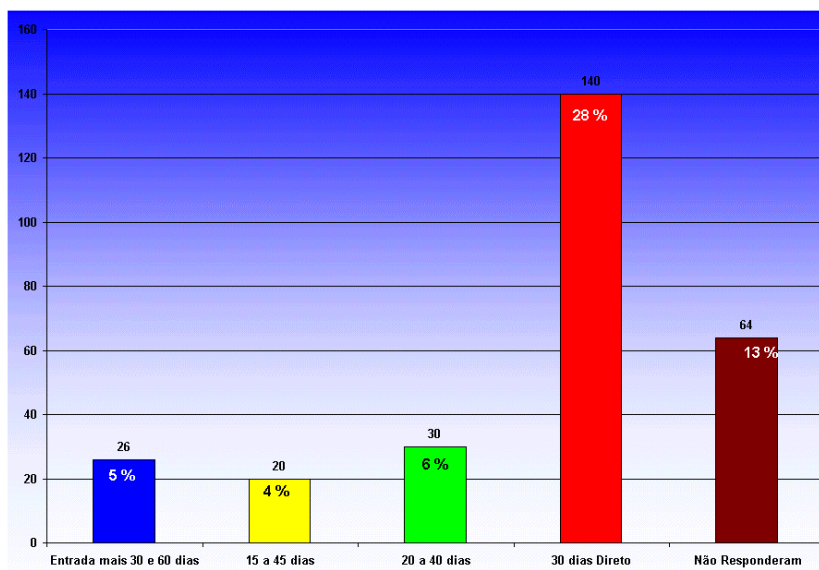


Figura 14: Prazo nas formas de pagamento.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.3. Aparência interna da loja e serviços

Visando identificar o grau de satisfação dos clientes Vinil Art quanto ao espaço físico, aparência e atendimento, utilizou-se da pergunta número quatro (Apêndice 1), onde foram aferidos os resultados abaixo. (Gráfico 15 e 16).

Entre os pesquisados, 16 % opinaram que a limpeza é ótima; 11% que a decoração é boa, 8% afirmaram que a disposição dos produtos é boa, assim como a variedade.

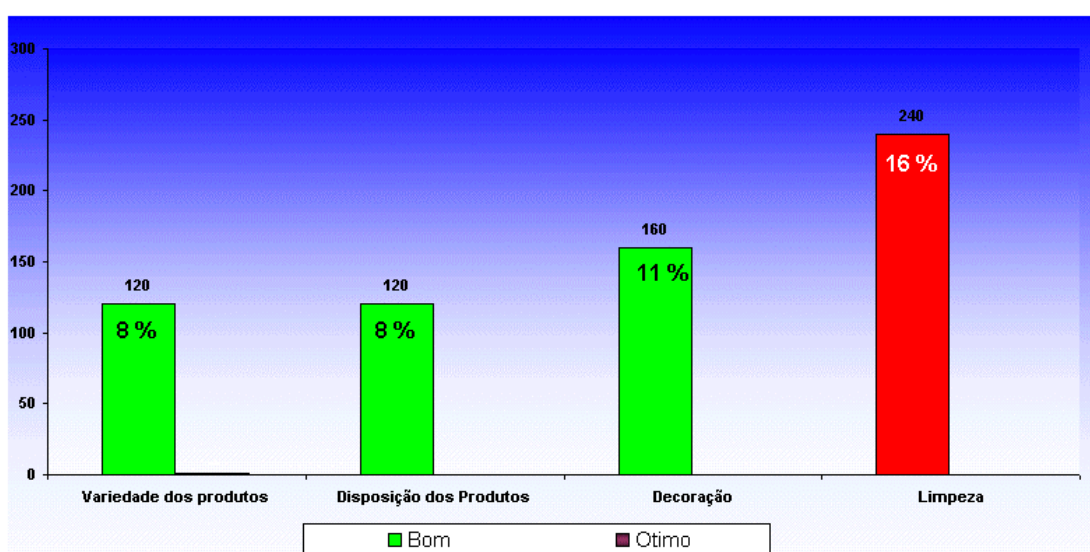


Figura 15: Aparência da loja.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.3.1. Serviços Oferecidos

Do universo validado, 13% dos entrevistados afirmaram que o atendimento ao usuário é ótimo; 11% dos pesquisados consideraram a expedição ótima e 10% entenderam que o serviço de entrega é bom, caindo para 7% quando responderam sobre o serviço de caixa. Por último, o grupo de vendedores, com 6% da preferência dos usuários.

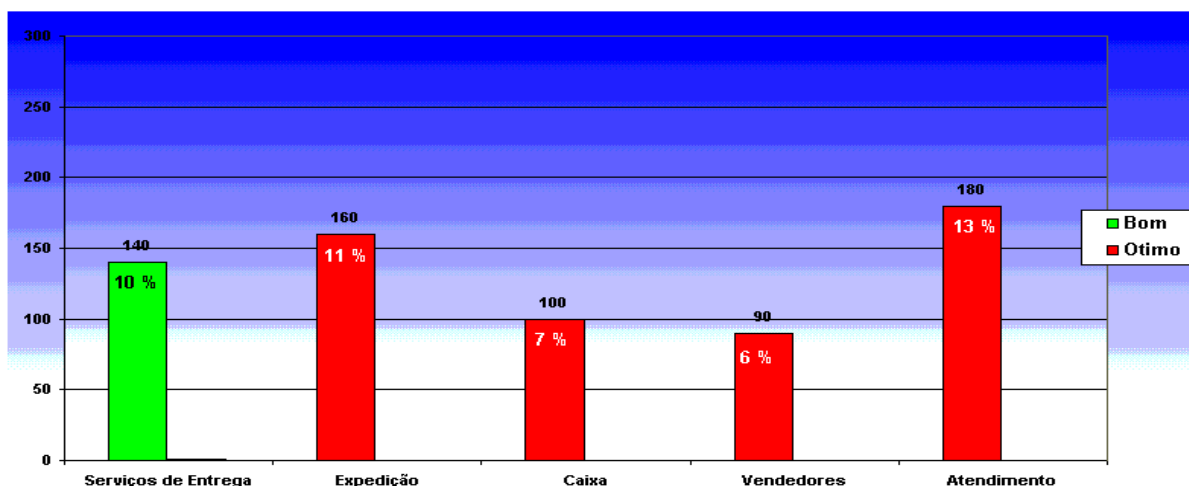


Figura 16: Serviços oferecidos

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4. Concorrência e Vinil Art.

As análises, a seguir, representam uma avaliação da concorrência quando comparada à Vinil Art, procurando identificar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, que permitam ações com maior potencial de eficácia na implantação de um projeto de fidelização

4.2.4.1. Frequência de compras de grande valor nos concorrentes

Para identificar os pontos fortes e fracos da concorrência, no que tange a compras de grande valor, verificou-se que: a) 54% dos clientes realizou somente uma compra de grande valor por mês, b) 19% tiveram o hábito de realizar duas compras por mês. C) 15% dos usuários comprou três vezes por mês. d)10% dos entrevistados realizaram regularmente quatro compras por mês. O gráfico 17, a seguir, apresenta a média de compras de grande porte realizadas, pelos clientes, nos concorrentes.

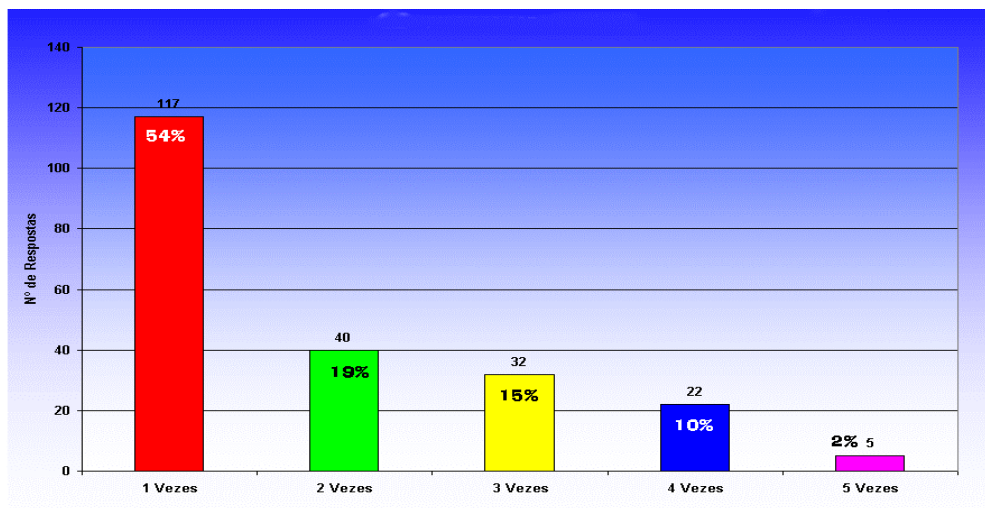


Figura 17: Frequência de compra de grande porte.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.2. Frequência de pequenas compras na concorrência.

O gráfico 18 mostra que 33% da população pesquisada realizou pequenas compras uma vez por mês na concorrência, 27% dos entrevistados realizaram duas compras por mês. Em contra partida, observa-se que 20% compraram apenas três vezes por mês, enquanto que 13% e 7% compraram, respectivamente, quatro ou cinco vezes por mês. (Gráfico 18)

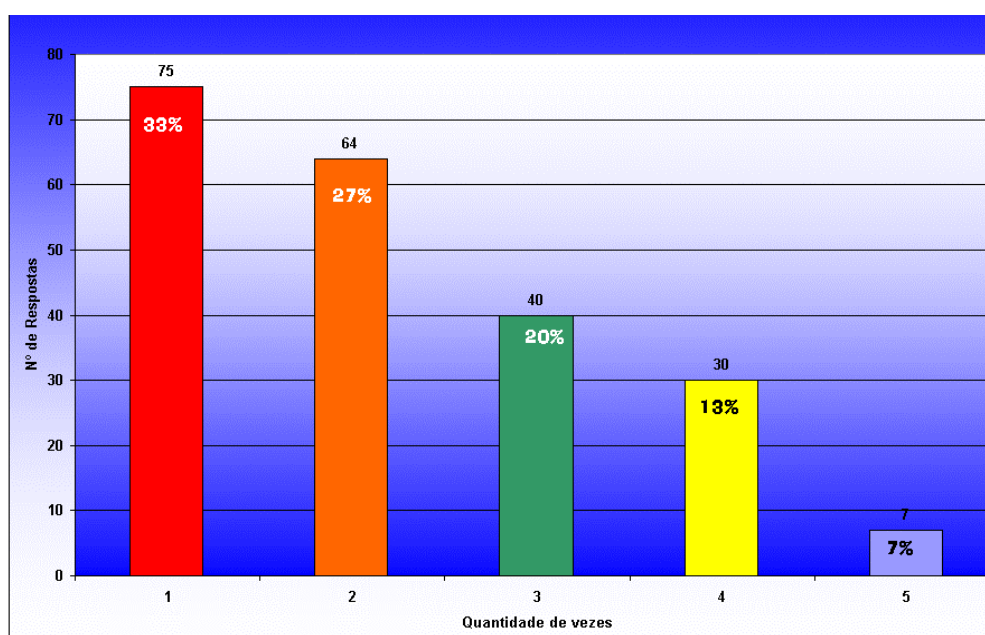


Figura 18: Frequência de compra de pequeno valor.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.3. Deslocamento para compras

Quanto às formas de deslocamento utilizado para compras, 1% dos entrevistados utilizou o deslocamento a pé e 8% utilizaram o ônibus. Já 14% dos entrevistados tiveram como meio de deslocamento outras formas não explicitadas na pesquisa. A grande maioria, 54%, afirmou que usaram o carro como meio de transporte. O gráfico 19 apresenta os meios de transportes mais utilizados para o deslocamento nas compras.

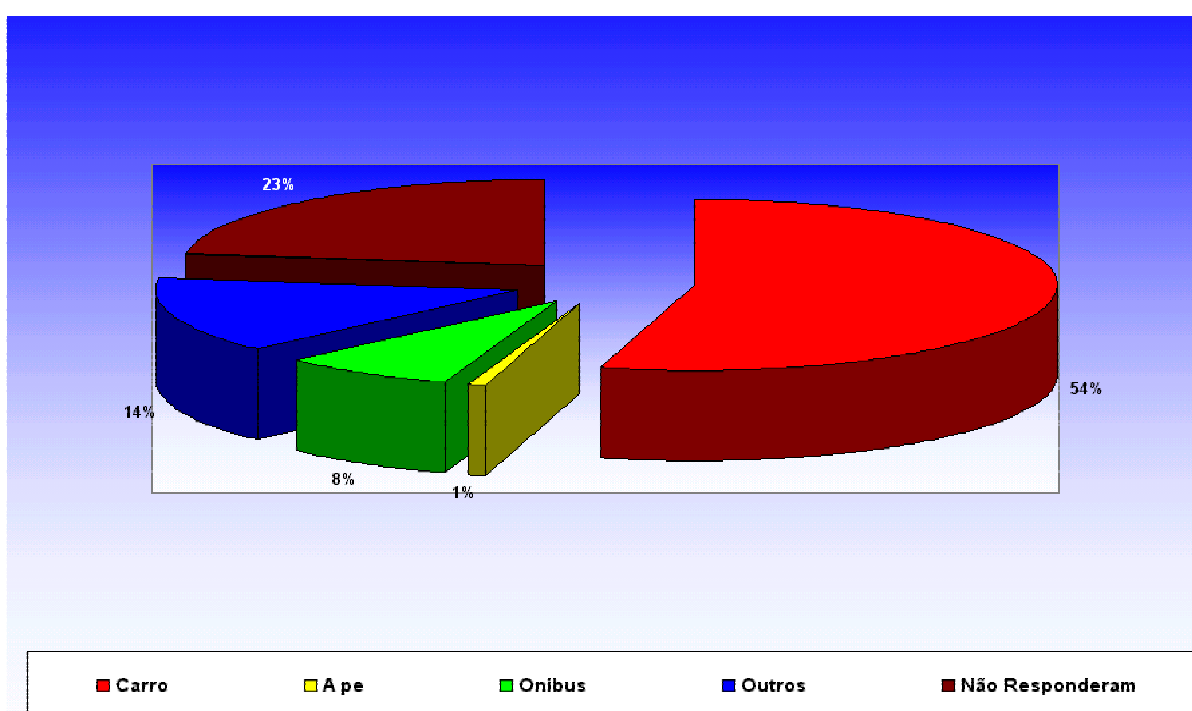


Figura 19: Deslocamento para compras.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.4. Fatores que levaram a comprar nos concorrentes.

A motivação que levou os consumidores a procurarem a concorrência, para realizarem suas compras, foi estabelecida em uma tríade composta de preços, marcas e promoções, seguidas de outras facilidades tais como: proximidade de casa, qualidade dos produtos, aceitação de cheque e cartões de crédito.

35% dos consumidores consultados tiveram como motivação para compras na concorrência o fator preço baixo, enquanto que 22% foram motivados

pela variedade de produtos e marcas. Outros 15% foram motivados pelas promoções. 11% dos consumidores compraram nos concorrentes pelo fato de estarem próximos de suas residências. 6% compraram na concorrência pelo fato da mesma aceitar cartão de crédito, enquanto 1% utilizou como fator de motivação o estacionamento. (Gráfico 20).

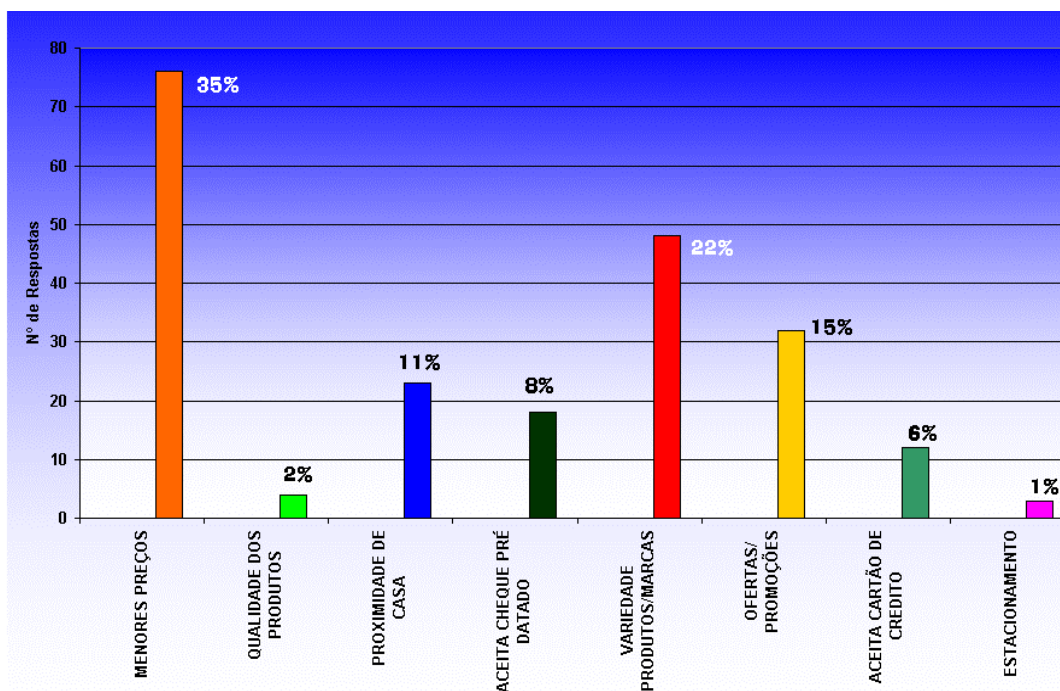


Figura 20: Fatores que influenciaram a comprar nos concorrentes.

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.4.5. Concorrentes e atendimento. Índice de satisfação.

Para atingir este objetivo foi perguntado aos pesquisados: “Na sua opinião, o atendimento dos concorrentes satisfaz ou não suas expectativas”. (pergunta 10, apêndice 1) Obtiveram-se os resultados descritos abaixo (Gráfico 21).

O índice de satisfação com o atendimento, nos concorrentes, demonstra que 35% dos clientes entrevistados afirmaram que não se sentiram satisfeitos com a qualidade do atendimento; 46 % consideraram que o atendimento é parcialmente satisfatório. Quanto à satisfação plena, apenas 12% responderam que o

atendimento satisfazia às suas necessidades, enquanto que 1% considerou que o atendimento superava as expectativas.

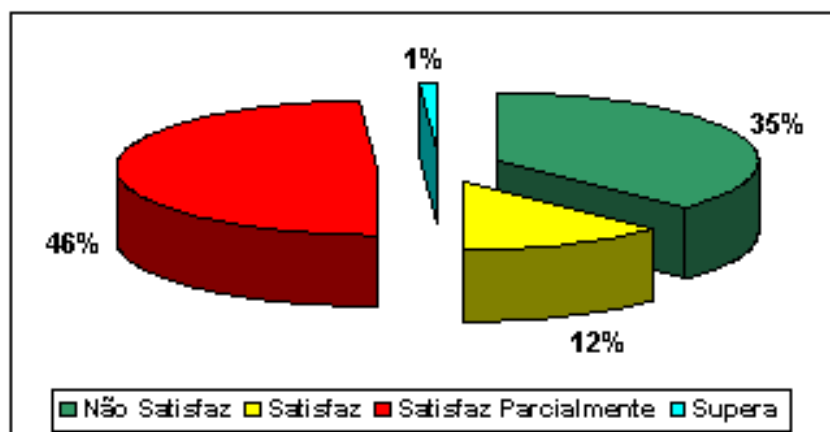


Figura 21: Satisfação e atendimento nos concorrentes.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.6. Mix de produtos disponíveis na concorrência.

Na pesquisa junto aos consumidores, com o intuito de analisar e identificar o mix de produtos e serviços fornecidos pelos concorrentes a partir da construção de estratégias de retenção de clientes, procurou-se definir o grau de variedade de produtos fornecidos pelos principais concorrentes. Foram obtidos os resultados descritos a seguir.

A figura 22 apresenta o índice de satisfação dos clientes em relação à variedade de produtos comercializados pela concorrência, onde foi observado que 47% dos entrevistados consideraram que a variedade comercializada pela concorrência foi boa, enquanto 15% responderam que os produtos comercializados não atendiam às necessidades. E 25% dos consultados consideram que a variedade de produtos era razoável, enquanto 13% consideraram que era ótima. (Figura 22)

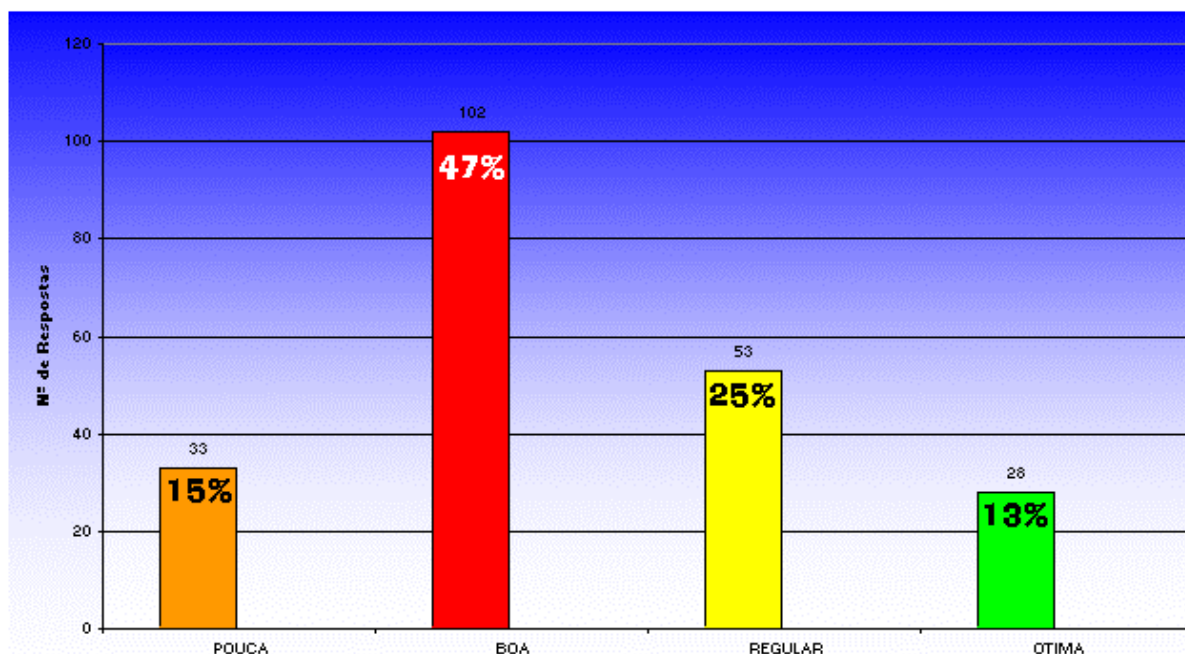


Figura 22: Produtos comercializados pelos concorrentes.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.7. Qualidade dos produtos oferecidos pela concorrência.

Quanto à qualidade dos produtos comercializados pela concorrência, foi demonstrado que a maioria dos entrevistados entendeu que a qualidade dos produtos comercializados atendeu parcialmente as expectativas.

A figura 23 apresenta o índice de satisfação de produtos comercializados. 55 % dos clientes afirmaram que a qualidade dos produtos comercializados pela concorrência atenderam parcialmente suas necessidades, enquanto que, 29% afirmaram que a qualidade atendeu completamente às necessidades. Para 10 % dos pesquisados a qualidade dos produtos esteve aquém de sua necessidade. Outros 10% afirmaram que a qualidade não atendeu suas especificações. Em contrapartida, 6% afirmaram que a qualidade dos produtos superou plenamente suas expectativas.

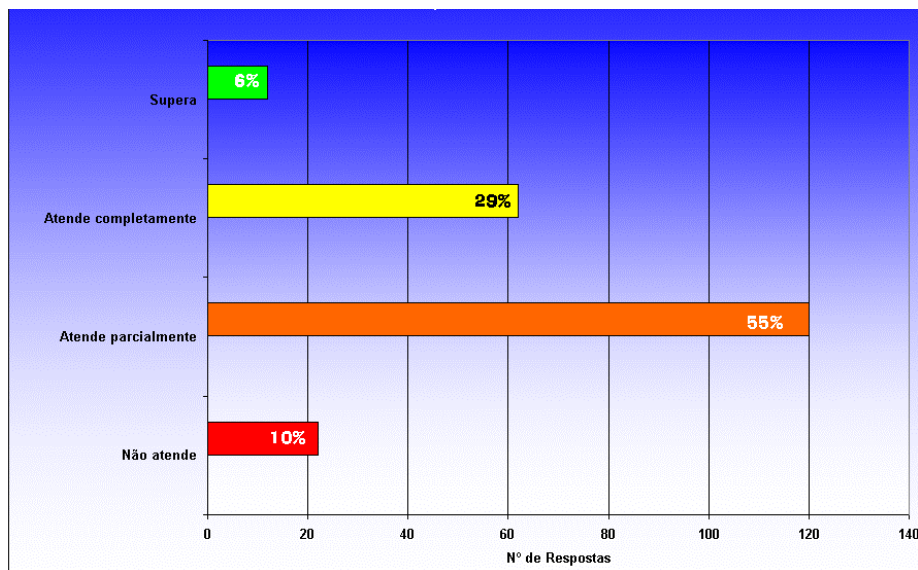


Figura 23: Qualidade dos produtos comercializados pelos concorrentes.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.8. Insatisfações e a concorrência.

Em relação ao grau de insatisfação na aquisição de produtos na concorrência, os clientes da Vinil Art relataram que: 50% dos entrevistados não gostaram de tumultos, enquanto 19% dos entrevistados consideraram os preços abusivos como fator de insatisfação. 28% afirmaram que a qualidade dos produtos é boa, e para 3% as filas eram fatores de descontentamento com os concorrentes. (Gráfico 24).

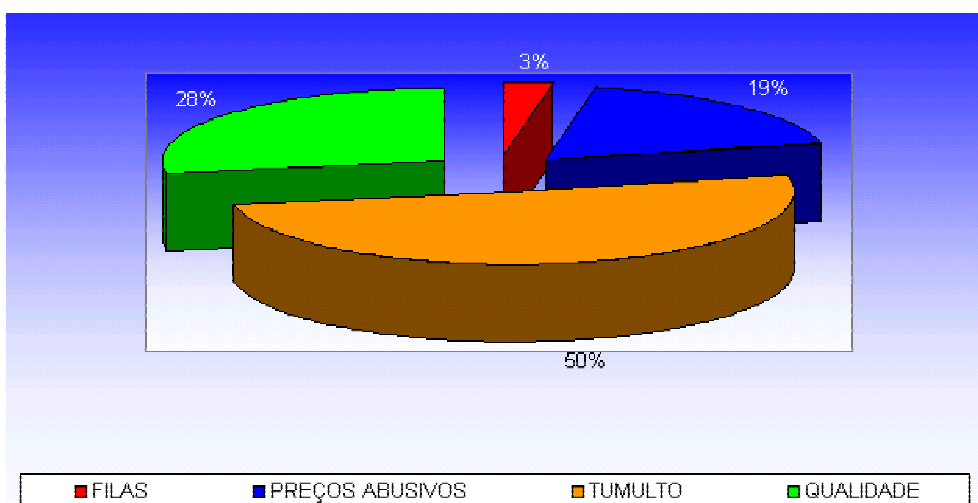


Figura 24: Fatos negativos que você não gosta na concorrência.

Fonte: Dados primários, 2002.

Quanto a possíveis melhorias a serem implementadas pelos concorrentes, visando um melhor atendimento, foi demonstrado que a maioria dos entrevistados buscava por:

61% dos entrevistados responderam que a principal mudança a ser implementada era a necessidade de melhorarem os preços (preços mais baixos): enquanto 29% afirmaram que deveriam investir no bom atendimento. 9% dos pesquisados entenderam que a concorrência deveria imprimir maior agilidade aos serviços prestados. E 1% afirmou que deveria haver investimento na qualidade dos produtos ofertados.

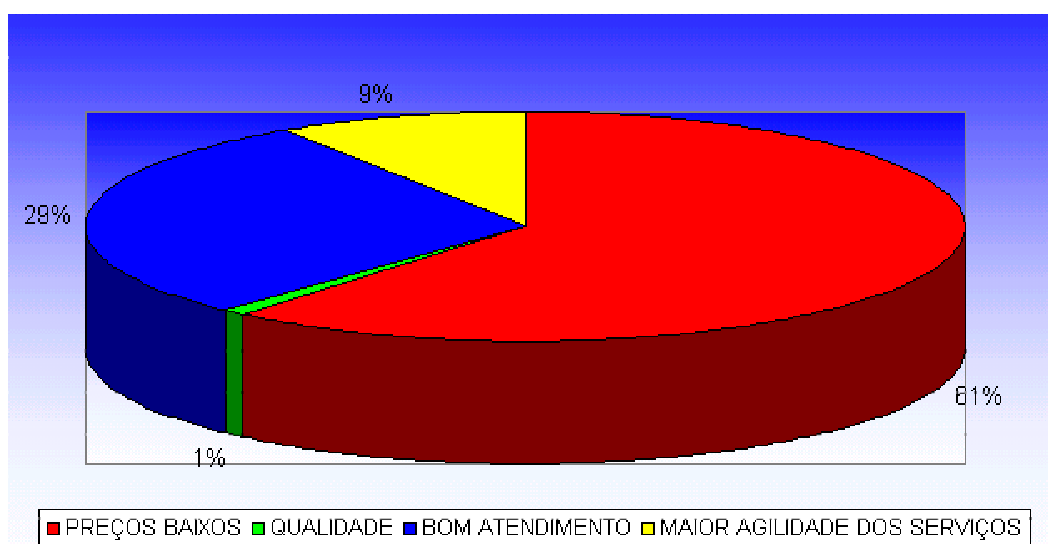


Figura 25: Melhoria da concorrência.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.4.9. Ofertas de novos produtos.

No quesito ofertas de novos produtos, 52% dos entrevistados entenderam que os concorrentes já vendem de tudo, enquanto 25% afirmaram que deveriam diversificar. No gráfico 26 apresenta-se a relação de ofertas de produtos pela concorrência.

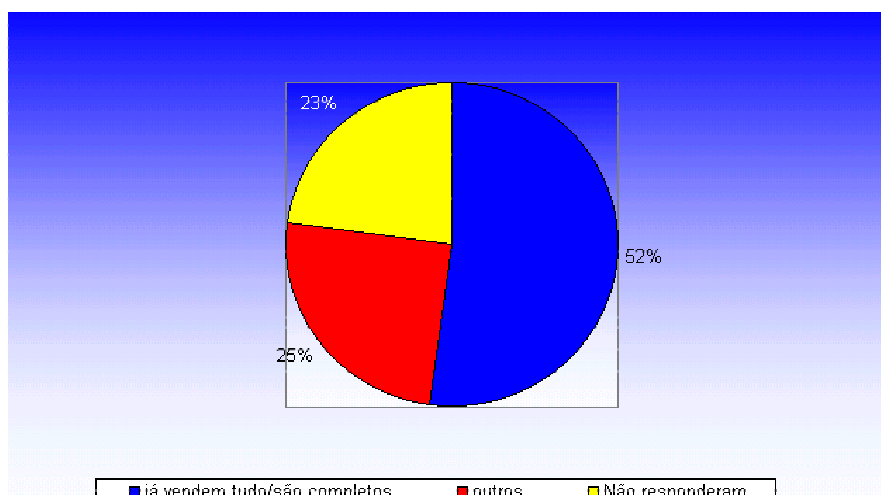


Figura 26: Oferta de novos produtos.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.5. Fidelização aos concorrentes.

Os próximos itens referem-se à análise das questões, do questionário, relacionadas com a fidelização dos clientes com as lojas dos concorrentes.

4.2.5.1. Tempo médio de fidelização dos concorrentes.

Perguntados há quanto tempo os clientes compravam nos concorrentes, 24% em média eram clientes há 2 a 3 anos; 33% há 3 a 4 anos; 17% há uma média de 1 a 2 anos; 16% de seis a 1 ano. O gráfico, a seguir, apresenta a fidelização dos clientes em relação às lojas da concorrência. (Gráfico 27)

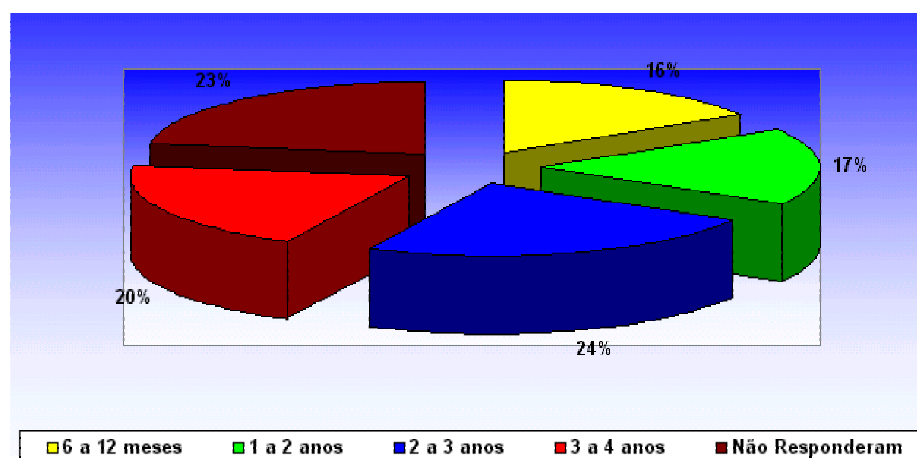


Figura 27: Cliente, fidelização e concorrentes.

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.5.2. Estimativa de faturamento nos concorrentes

O faturamento médio da concorrência, segundo dados levantados pela pesquisa, ficou assim distribuído: 52% dos consumidores realizaram compras nos valores compreendidos entre R\$ 10,00 a R\$ 100,00; 19% entre R\$ 100,00 a R\$ 1.000,00 reais; 25% entre R\$ 1.000,00 a 10.000,00; e 4% acima de R\$ 10.000,00.

(Gráfico 28)

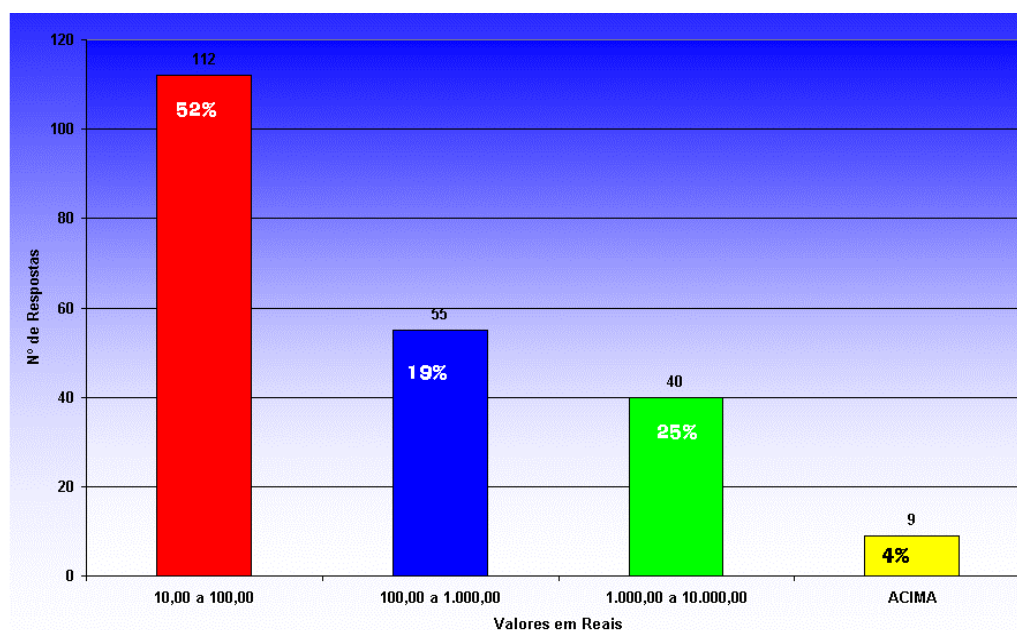


Figura 28: Estimativa de faturamento. Concorrência

Fonte: Dados primários, 2002.

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entre as sugestões apontadas para melhorias, na loja Vinil Art, destacam-se as seguintes solicitações: 90% solicitaram a instalação de uma central de atendimento, para facilitar a comunicação com a carteira de clientes, objetivando oferecer mais produtos e realizar o pós-venda; 80% pediram que haja uma política de preços mais competitiva e 30% pediram que seja aumentado o espaço físico da loja. 25% querem uma maior variedade de produtos. A maioria dos clientes considerou o nível da loja satisfatório, como indica o gráfico 29.

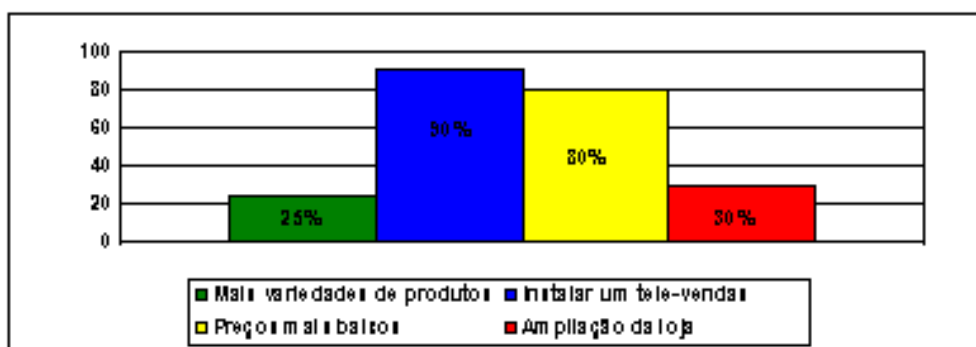


Figura 29: Sugestões de melhorias para a Vinil Art.

Fonte: Dados primários, 20

Outros resultados obtidos, na pesquisa, demonstraram que a empresa Vinil Art necessita realizar alguns ajustes, adequando-se às necessidades e exigências do mercado. Com base na pesquisa de satisfação dos consumidores, realizada com parte da carteira de clientes, buscou-se conhecer, do público alvo, o sentimento que eles tiveram quando utilizaram os produtos e serviços oferecidos pela Vinil Art, tais como oferecer maior variedade de produtos e explorar melhor a exposição visando facilitar as compras de impulso. Outro ponto importante detectado na pesquisa é a falta de investimentos em treinamento e reciclagem dos colaboradores, principalmente nas áreas de consultoria de vendas, serviço de entrega e atendimento do caixa. Necessita-se, ainda, criar mecanismos para que os clientes retornem mais vezes à loja e investir mais na comodidade do cliente, incluindo o estacionamento, porque mais da metade dos clientes utilizam o carro como meio de deslocamento.

Conforme os dados obtidos, os clientes da Vinil Art, ao realizarem suas compras nos concorrentes, encontraram os seguintes atrativos: maior variedade de produtos e marcas com melhores preços, além de ofertas e promoções. Outro ponto importante da análise da concorrência foi que mais da metade dos pesquisados disseram que o mix de produtos e a qualidade atenderam completamente suas

necessidades. O grau de fidelização, em média de dois a quatro anos, também foi um diferencial competitivo.

Os resultados da pesquisa mostraram uma clara vantagem dos concorrentes, comparados à empresa pesquisada. Uma vez que a Vinil Art trabalha e busca fidelizar sua carteira de clientes e prospectivos, é importante que adote estratégias competitivas, visando manter seu faturamento e conquistar novos clientes.

Em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, o marketing não funciona apenas como uma ferramenta propagadora de idéias, e sim, um mecanismo que atua diretamente na excelência do atendimento das necessidades dos clientes. No caso da Vinil Art, o marketing deve assumir uma postura agressiva, criando novas expectativas e sensações em seus consumidores. Além disso, ele deve ser pró-ativo, isto é, conquistar e manter novos clientes. É importante despertar a necessidade de compra do consumidor, através de Marketing de Relacionamento, internet, outdoor, jornais e rádio.

O processo de fidelização dos clientes é algo cíclico e contínuo. Basicamente, para se alcançar a meta, é necessária a total satisfação das necessidades dos clientes:

- Excelência na qualidade, no atendimento e no produto “em si”,
- Produtos com preços coerentes com o mercado;
- Funcionários treinados e motivados;
- Serviços de pós-venda que possam criar maior vínculo entre a

empresa e os clientes.

Mas, para que isto ocorra, é necessária uma política que tenha como objetivo o incentivo a possíveis novas compras, a fim de se consolidar neste ramo de

fornecimento de insumos para comunicação visual e serigrafia, que por suas particularidades e características é altamente competitivo.

Estabelecer novas políticas de gestão e gerenciamento, a fim de desenvolver e consolidar um processo de fidelização consistente e duradouro, é o desafio a ser vencido pela empresa. A necessidade de reestruturar alguns setores da empresa, visando ajustar-se às necessidades dos clientes e do mercado, é uma condição inequívoca para que a mesma possa almejar a liderança do setor.

4.4. DIRETRIZES PROPOSTAS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

As ações de Marketing de relacionamento devem ser propostas embasadas nos resultados da pesquisa, que, claramente, identifica necessidades e desejos dos clientes. Assim, podem ser planejadas ações que contemplem objetivos que atendam, e satisfaçam, às necessidades e desejos constatados

As propostas apresentadas, a seguir, são coerentes com as possibilidades financeiras da empresa em estudo. Entre tantas medidas a serem tomadas destacam-se:

- personalizar o atendimento aos clientes, através da melhoria do banco de dados , que possa traçar o perfil do consumidor, bem como os seus hábitos de compras;
- realizar campanhas de fidelização para os clientes externos, oferecendo prêmios ou viagens de acordo com o valor de compra; valorizar o cliente conforme a margem de rentabilidade para organização;
- adequar a loja com pessoal qualificado, visando atender às exigências dos consumidores que, na sua maioria, têm o hábito de realizarem

compras no início da semana (segunda feira); preparação da loja para atender essa demanda, pois, a grande maioria dos clientes não suporta tumultos;

- explorar a tendência dos clientes de retornar mais vezes à loja, para realizarem compras de menor valor, oferecendo facilidades de pagamentos, através de cheques pré-datados, cartão de crédito e cobrança via boleto bancário;
- investir na melhoria dos serviços de entregas, aumentando o número de entregadores para agilizar e atender à demanda no prazo previsto;
- preço e atendimento diferenciados para atrair clientes que estão insatisfeitos, ou parcialmente satisfeitos, com os produtos oferecidos pela concorrência;
- ajustar e ampliar o espaço físico, a fim de proporcionar melhor conforto aos clientes, oferecendo um ambiente climatizado em virtude das altas temperaturas na região centro-oeste;
- investir na manutenção de um estoque com maior variedade, procurando atender às diferentes necessidades dos clientes; visto que existe, na carteira de clientes da Vinil Art, uma diversidade de clientes: A, B, C, D, E;
- fornecer facilidades para o acesso de automóveis e motos ao seu estabelecimento, aumentando o número de vagas. Dentro do atual espaço, há condições de realizar tal mudança com pequeno investimento.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

Antes mesmo de entrar na conclusão deste trabalho, é muito importante que se faça uma reflexão sobre a dimensão e o mérito desta pesquisa na Engenharia da Produção.

A pesquisa deve atender o critério estabelecido pela academia, na busca de sua própria validação. Esses critérios podem ser entendidos como os pilares de sustentação do trabalho, que teve como primeiro objetivo específico o levantamento dos principais elementos de transações que concorram para a satisfação de clientes (*item 1.3.2 letra a*). O segundo objetivo específico teve como meta identificar os principais fatores que possam representar um diferencial para o processo de fidelização de clientes (*item 1.32. letra b*). Estes objetivos foram atingidos no capítulo IV. E, por último, foram apresentadas medidas que contribuíram para o desenvolvimento de fidelização de clientes na empresa alvo do estudo (*item 1.32. letra c*), objetivo este atingido no capítulo V.

A análise e a utilização eficiente do banco de dados da empresa demonstrou-se eficiente e confiável, possibilitando a identificação dos fatores que diferenciam-na dos concorrentes no processo de fidelização. O estudo ainda contribuiu para a identificação de medidas que possam ser implementados a curto, médio e longo prazo para a conquista de novos clientes. Neste momento, cumpriu-se o objetivo geral e específico deste trabalho.

Buscaram-se, no referencial teórico, as informações necessárias envolvendo os principais teóricos do marketing de relacionamento; bem como reuniram-se elementos para o desenvolvimento e a aplicação da fidelização na empresa em estudo, o que possibilitou conhecer o contexto do marketing de varejo,

possibilitando o cumprimento do objetivo geral, que foi alcançado no capítulo dois. A busca de um referencial teórico, que fundamentasse o desenvolvimento do processo de fidelização, possibilitou ao pesquisador propor diretrizes de sustentação de relacionamento com o mercado, conforme ficou demonstrado no capítulo quatro deste trabalho.

No quarto capítulo, aplicou-se a metodologia proposta no capítulo três, onde foram investigadas as principais dimensões relacionadas à satisfação dos clientes, frente à concorrência, bem como foram analisados os resultados.

A pesquisa bibliográfica, realizada no domínio do conhecimento em questão, contribuiu para o desenvolvimento, ordenação e compilação de dados sobre o conhecimento corrente e disponível nas áreas de fidelização, e gestão de banco de dados.

A partir deste trabalho, algumas conclusões relacionadas ao processo de fidelização podem ser observadas no que tange à análise de relação entre empresa e consumidor.

A utilização do banco de dados da própria empresa demonstrou ser uma forma viável e eficiente para o desenvolvimento de técnicas de fidelização, como também possibilitou a identificação de falhas e desvios nos comportamentos dos consumidores. O uso desta ferramenta visa identificar desvios, problemas no processo de fidelização, bem como viabilizar a possibilidade de lançamentos de campanhas de produtos e institucionais, datas comemorativas. Isso divulga e fortalece a imagem da empresa.

A metodologia empregada para a realização da pesquisa representou uma forma eficiente para o levantamento de dados, e de estabelecimento de uma comunicação com os clientes, buscando atender sempre suas necessidades. Os

resultados obtidos com o emprego da metodologia proposta foram fatores influentes na determinação das metas da empresa. A aplicação da metodologia não visa, somente, a fidelização à empresa, mas também a adequação da empresa, cada vez mais, às necessidades de seu público alvo.

Apresentadas estas considerações, cabe ressaltar que uma das maiores dificuldades encontradas para a realização deste trabalho refere-se à cultura e à visão dos colaboradores e da diretoria da empresa. Todavia, não possui este trabalho a intenção de servir de instrumento modificador ou educador dos colaboradores e diretores no processo de fidelização. Ao contrário, restringe-se à análise do mecanismo por trás desse processo, até porque estabelecer objetivo mais amplo, englobando o aspecto de formação cultural dos colaboradores e diretores resultariam por deslocar o eixo do estudo de seu objetivo precípua, que é o estudo da fidelização.

Outro fator de limitação do trabalho foi a falta de conhecimento dos colaboradores e da diretoria quanto às teorias sobre o processo de fidelização, decorrente da deficiência, ou mesmo ausência, de formação acadêmica de uns e de outros, que no mais das vezes encaram a fidelização como mera consequência de execução do *marketing*, quando se trata, na verdade, de um *plus* em relação àquele processo de fidelização. A empresa não dispunha, de uma estrutura financeira para investir em um *software* denominado *Database Marketing*, para gerar todas as informações necessárias no processo de fidelização. Sendo que grande parte da carteira de clientes é formada por clientes finais, e pequena parte é formada por empresas prestadoras de serviços, sem dados confiáveis a médio e longo prazo.

5.2. Recomendações

Alguns aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho, para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritos, como forma de sugestão para desenvolvimento em trabalhos futuros. Como já foi mencionado, o fenômeno da fidelização aplicado no segmento de comunicação visual é recente e muito há o que se pesquisar sobre ele. Assim, propõem-se, como sugestão, os seguintes estudos:

- Avaliar o relacionamento com seus colaboradores, para a implantação de programas que possam ajudar a melhorar os resultados;
- Avaliar a estratégia de relacionamento com os fornecedores, para determinação de uma política de preço mais competitiva;
- Realizar uma pesquisa de mercado, com maior aprofundamento, para conhecer as estratégias que os concorrentes utilizam;
- Estudar a possibilidade de buscar empreendedores, para investir na ampliação da loja e abertura de novas filiais no segmento de comunicação visual e serigrafia;
- Fazer um levantamento no estoque para saber, do “mix” de produtos, quais os que mais giram, visando auxiliar o setor de compras;
- Avaliar o mix de comunicação e a verba de marketing que a empresa Vinil Art utilizou nos últimos anos.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram, entre as questões percebidas, durante a realização deste trabalho, e que merecem aprofundamento.

REFERÊNCIAS

- ADDEM, Mac., Oscar, Daniel. **Marketing direto para o varejo**. 2. Ed. São Paulo:Saraiva Editora Senac São Paulo: 1995.
- BERRY, Leonard L., Parasuraman, Listening to customer- the cincept of a service-quality information system. **Sloan Management Review**, p. 65-76, Spring 1997.
- BIRD, Drayton. **Bom senso em Marketing Direto**. São Paulo: McGraw-Hill:Makron, 1991. P. 220.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 41-44-97-139
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Como obter e manter o sucesso no varejo**. São Paulo: Pineira, 1999
- DIAS, Ricardo Resende. **Atendimento Superio: O caminho para atender clientes com vibração, brilho e compentência**. Goiânia: Terra, 2000
- JURAN, Joseph M. *Juran*. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 45.
- HAGEL, John III, RAYPORT, Jeffrey F. The coming battle for customer information. *Harvard Business Review*, p. 53-65, jan./feb. 1997
- HELLOFS, Linda L., JACOBSON, Robert. **Maket share and customers perceptions of quality**: Whem can firms grow their way to higher versus lower quality? *Journal of Marketing*, v. 63, p. 16-25, jan. 1999
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: *Prentice Hall*, 2000. P. 30 - 493 – 540 – 541 – 670

LEVY, Michael, WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo:Atlas, 2000. p.55

LEVITT, Thodore. **A imaginação de Marketing**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 23

OHMAE, Kenich. **Hsm management**. Nº 11 Ano II, nov./dez., 1998. Pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. **P. 6**.

PEPPERS, Don, ROGERS, Marta. **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1993

RAPP, Stan.; COLLINS, Thomas. **O novo marximarketing**. Tradução Adalberto da SILVA Brito; revisão técnica Francisco Alberto Madia de SOUZA. São Paulo: Makron Books, 1996. **P. 36**.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**. HSM Management. jul./ago, 2000

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. , P. 5.

ROCHA, Ângela e CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil** (o mercado). São Paulo: Atlas, 1999. (Drucker in: Rocha e Christensen, 1999, p. 15 - 23.

RODRIGUES, Valter. **Varejo na era digital. Seu negócio está mudando. Você já sabe o que fazer?** São Paulo: Globo, 1998. P. 94-96.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999. P. 35.

ROGERS, Martha e PEPPERS, Dom. **Marketing um-a-um** Hsm management.P.57-62, nov/dez,2000

SANTOS, Joel J Encantar o cliente dá lucro: **Revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: Fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 212 p.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1996. P. 26-29-31

SOUZA, R. et al., **Sistema de gestão da qualidade para empresas.** São Paulo: CTE, SEBRAE/SP, Sinduscon-SP/ projeto, 1995

SHAW, Robert.; STONE, Merlin. **Marketing com banco de dados.** São Paulo: Atlas, 1993. P.82

SCHEWE, Charles D.; HIAM, Alexander. MBA: **Curso prático: Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 402,

TAX, Stephen s.; BROWN, **Stephen W. RECOVERING AND LEARNING FROM SERVICE FAILURE.** sLOAN mANAGEMENT rEVIEW, V. 40, N. 01 P.75-88, FALL 1998

SWIFT, Ronald. CRM: **O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Tradução de Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001. P. 12.

THOMPSON, James David. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976 P. 35-36.

UNRUH, James. **Bons clientes ótimos negócios, relações duradouras com seus clientes.** Tradução Ricardo Inojoso, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.33.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente.** São Paulo: Educador, 1998. P. 54.

YIN, Robert K. **Case Study Research Desing and Methods Newbury Park.** Sage Publications, 1994; P. **82**

APÊNDICE A

Anexo A: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES VINIL ART

PREENCHA OS CAMPOS ABAIXO – (OPCIONAL)

CADASTRO

1

Nome/Empresa _____

Endereço _____

Telefone _____

Ramo de Atividade _____

Produtos adquiridos _____

2

Como você gosta de efetuar o pagamento. Marque uma das opções abaixo.

Cheque

Boleto Bancário

Duplicata

Cheque Pré-Datado

Dinheiro

3

Quais os dias da semana você tem o hábito de realizar compras.?

2ª Feira

5ª Feira

3ª Feira

6ª Feira

4ª Feira

Sábado

04 Quanto a aparência geral da Vinil Art. Marque a alternativa que exprima sua opinião.

Limpeza	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Decoração	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Disposição dos Produtos	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Variedades dos Produtos	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo

05 Quanto ao Atendimento da Vinil Art.

Gerencia	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Vendedores	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Caixa	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Expedição	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
Serviço de Entrega	<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo

5 Escolha entre as Opções abaixo as condições e formas de pagamento que você prefere;

Condições de Prazo	Forma de Pagamento
<input type="checkbox"/> 30 dias direto	<input type="checkbox"/> Cheque
<input type="checkbox"/> 20/40 dias	<input type="checkbox"/> Boleto Bancário
<input type="checkbox"/> 15/45 dias	<input type="checkbox"/> Duplicata
<input type="checkbox"/> Entrada 30/60 dias	<input type="checkbox"/> Cartão de Credito

6 Quantas vezes no mês você realiza compras de grande porte nos concorrentes?

Uma Duas Três Quatro Cinco

7 Quantas vezes na semana você realiza pequenas compras nos Concorrentes?

Uma Duas Três Quatro Cinco

8 Como você se desloca para os concorrentes para fazer suas compras?

De Carro A pé De Ônibus outros _____

9 Quais os fatores que o levaram a escolher os concorrentes?

<input type="checkbox"/> Menores preços	<input type="checkbox"/> Variedade produtos/marcas
<input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos compras	<input type="checkbox"/> Ofertas/promoções
<input type="checkbox"/> Proximidade de casa	<input type="checkbox"/> Aceita Cartão de crédito
<input type="checkbox"/> Aceita Cheque pré-datado	<input type="checkbox"/> Estacionamento

10 Na sua opinião o atendimento dos concorrentes satisfaz ou não suas expectativas?

<input type="checkbox"/> Não satisfaz	<input type="checkbox"/> Satisfaz parcialmente
<input type="checkbox"/> Satisfaz	<input type="checkbox"/> Supera

11 Na sua opinião, a variedade de produtos comercializados pelos concorrentes é:

<input type="checkbox"/> Pouca	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Ótima

12 A QUALIDADE dos produtos comercializados pelos concorrentes atende ou não suas expectativas?

<input type="checkbox"/> Não atende	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente
<input type="checkbox"/> Atende completamente	<input type="checkbox"/> Supera

13 O que você NÃO GOSTA nos concorrentes?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Filas | <input type="checkbox"/> Tumulto pelo excesso de pessoas |
| <input type="checkbox"/> Preços abusivos. | <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos. |
-

14 O que você gostaria que os concorrentes melhorassem?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Preços baixos | <input type="checkbox"/> Bom atendimento |
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Maior agilidade dos serviços |
-

Na sua opinião, o que o concorrente não vende e que deveria vender?**15**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Já vendem tudo/são completos | <input type="checkbox"/> Outros especifiquem abaixo |
|---|---|
-

Há quanto tempo você compra do concorrente?**16**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De seis meses a um Ano | <input type="checkbox"/> 1 Ano a 2 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 Anos a 3 anos | <input type="checkbox"/> 3 Anos a 4 anos |
-

17 Em média, quanto você gasta por mês em compras com os concorrentes?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> R\$ 10,00 a R\$ 100,00 | <input type="checkbox"/> R\$ 100,00 a R\$ 1.000,00 |
| <input type="checkbox"/> R\$ 1.000,00 a R\$ 10.000,00 | <input type="checkbox"/> Acima |
-

O que você sugere para a Vinil Art para melhor o seu atendimento.**18**
