

ROGÉLIA ROCHA GONÇALVES

**ATENDIMENTO COM QUALIDADE:**

**Um diferencial para a fidelização do cliente**

FACER

2004

ROGÉLIA ROCHA GONÇALVES



## ATENDIMENTO COM QUALIDADE: Um diferencial para a fidelização do cliente

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação Rural. Orientador: Prof. Marcelo Ferreira Tete.

Servi  
25710

RUBIATABA

2004

Tombo nº	9382
Classif.:	A-658.818
Ex.:	1. ROGÉLIA GONÇALVES
	2004
Origem:	d.
Data:	21.12.04

Adm emp  
Atendm. ao cliente  
Fidelização do cliente

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinado em 14/08/2004



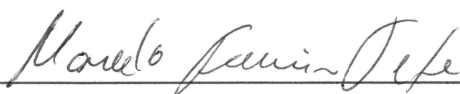
---

Prof.: Enoc Barros da Silva  
(Especialista em Recursos Humanos)



---

Prof.: Marco Antonio de Carvalho  
(Mestre em Administração Rural)



---

Prof. : Marcelo Ferreira Tete  
(Orientador)

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinado em 14/08/2004

---

Prof.: Enoc Barros da Silva

---

Prof.: Marco Antonio de Carvalho



---

Prof. : Marco Antonio de Carvalho  
(Orientador)

RUBIATABA  
GOIÁS – BRASIL  
2004

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus e a Nossa Senhora que são os responsáveis por tudo, a minha mãe Rozimar, aos meus irmãos Lourival e Luzimar que muito contribuíram para essa grande vitória, aos meus sobrinhos Paula e Brunno que amo muito e ao meu namorado que muito me incentivou e a mim mesma pelas dificuldades enfrentadas para chegar até aqui.

Meus agradecimentos ao professor Marcelo Ferreira Tete, que foi meu orientador e amigo. As minhas tias Sônia e Vanda que muito contribuíram para a realização deste trabalho. Aos meus colegas de curso que conseguiram chegar até o fim, em especial Mercia dos Santos, e aos colegas que por algum motivo não estão compartilhando dessa vitória.

“As maiores empresas do mundo, aquelas que sempre serão lembradas pela qualidade de seus produtos, sua atitude e seu serviço, são as que não faz dos lucros a meta principal. Sabem que, se fizerem seu trabalho da maneira certa, os lucros virão naturalmente”.

Perry Gluckman e Diana R. Roome

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. PROBLEMÁTICA.....	11
3. OBJETIVOS	
3.1. Geral.....	12
3.2. Específicos.....	12
4. JUSTIFICATIVA.....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO	
5.1. Qualidade.....	14
5.1.1. Definindo qualidade.....	14
5.1.2. A evolução da qualidade.....	15
5.1.3. A história da qualidade.....	16
5.1.3.1. Os primeiros passos da qualidade.....	17
5.1.3.2. O controle de recepção.....	17
5.1.3.3. 1940 – Segunda Guerra, controle estatístico (Military Standard).....	18
5.1.3.4. 1950 – A mudança na qualidade e o ano zero da qualidade japonesa.....	18
5.1.3.5. Qualidade total, Feignbaum, Ishikawa e o Japão.....	19
5.1.3.5.1. O desenvolvimento da qualidade no Japão.....	20
5.1.3.6. Normas ISO: garantia de qualidade.....	21
5.1.3.7. A qualidade como estratégia de negócios no século 21.....	21
5.2. A qualidade e atendimento ao cliente.....	23
5.2.1. A organização voltada para o cliente.....	24
5.2.2. Os fatores que o cliente valoriza.....	26
5.2.3. A pesquisa como chave da qualidade no atendimento.....	27
5.2.4. Qualidade pessoal: um diferencial.....	27
5.2.5. Surpreender o cliente: as expectativas para um bom atendimento.....	30
5.3. Marketing de relacionamento.....	31
5.3.1. Modelos de relacionamento.....	32



5.3.2. Atração e retenção/Fidelização de clientes .....	33
5.4. Fidelização de clientes.....	34
5.4.1. Programa para fidelização.....	34
5.4.1.1. Algumas regras para fidelização de clientes.....	35
6. A EMPRESA	
6.1. Histórico da empresa .....	37
6.2. Organograma da empresa.....	38
7. METODOLOGIA .....	39
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	42
9. CONCLUSÃO .....	53
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55
11. ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS

### 5. Referencial Teórico

Figura 1 .....	15
Figura 2 .....	17
Figura 3 .....	24
Figura 4 .....	28

Gráfico 1.....	30
Gráfico 2.....	36

### 8. Análise dos Resultados

Gráfico 1.....	42
Gráfico 2.....	43
Gráfico 3.....	44
Gráfico 4.....	44
Gráfico 5.....	45
Gráfico 6.....	46
Gráfico 7.....	46
Gráfico 8.....	47
Gráfico 9.....	47
Gráfico 10.....	48
Gráfico 11.....	48
Gráfico 12.....	49
Gráfico 13.....	50
Gráfico 14.....	50
Gráfico 15.....	51
Gráfico 16.....	52

## 1. INTRODUÇÃO

Muito já se falou sobre Qualidade, Qualidade Total e Fidelização de Clientes e muito ainda será falado. Mas há poucas empresas e pessoas realmente comprometidas com tudo isso. Existem treinamentos, cursos, palestras e livros, muitos livros, mas poucas e eficientes pessoas interessadas em por em prática o que aprendem.

Esta monografia não foi escrita com intuito de mudar o modo de pensar e agir em relação à qualidade, mas sim de fazer uma abordagem clara e concisa sobre como usar os conceitos de qualidade para fidelizar o cliente.

No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, não muda, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou serviço.

A fidelização do cliente é parte integrante de todo o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço e o pós-marketing que atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

Os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários. Ao contrário dos produtos, os serviços, não podem ser colocados em "estoque", ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação. Outra diferença está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe.

Finalmente, pode-se afirmar que os serviços ao contrário dos produtos, variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas razões afirmam os especialistas que os serviços são de natureza "inconsistente".

A prestação de serviços tem uma particularidade: a empresa constrói uma relação com o cliente e a qualidade do atendimento está diretamente ligada à qualidade do relacionamento que se estabelece com ele. Assim como toda relação afetiva, o atendimento supõe conflito. E é na forma como se lida com esses conflitos que está o sucesso da prestação de serviços.

O presente trabalho aborda a importância do atendimento com qualidade para a fidelização de clientes.

A empresa D'Rocha Magazine tem um grande potencial, é uma loja que se destaca no comércio de Nova América, e que seu maior concorrente é o comércio de Rubiataba. Observamos que o atendimento prestado pela loja aos seus clientes é satisfatório e que há uma boa parte desses clientes que são fiéis à empresa. Outros fatores de grande importância são a variedade de produtos e as condições de pagamento.

O grande problema é a falta de espaço físico, que nas épocas de maior movimento causam tumulto e conseqüentemente a insatisfação dos clientes, que pode até vir a procurar outro lugar para fazer suas compras.

## 2. PROBLEMÁTICA

Estima-se que cada funcionário (vendedor ou atendente), por não estar capacitado a prestar um atendimento de qualidade, seja responsável pela perda de, pelo menos, um cliente por dia no varejo (CANNIE; CAPLIN, 1994).

Diversos estudos já provaram que um cliente insatisfeito conta, para muitas pessoas, a experiência ruim que viveu (KOTLER, 1993). As pessoas que ouvem um cliente reclamar de uma loja, geralmente não compram naquela loja. Então, em apenas um ano, a falta de preparo daquele funcionário pode ter "afugentado" centenas de clientes e causando uma drástica diminuição em vendas. Clientes que vão embora por causa do mau atendimento, geralmente não voltam mais. Afinal, existem tantas outras opções, tantas outras lojas, que eles não querem correr o risco de se sentirem mal tratados de novo.

Um único funcionário, não treinado em como prestar um atendimento de qualidade, pode causar um impacto negativo nos negócios de uma loja, na ordem de milhões de reais.

O Atendimento ao Cliente, quando mal feito, pode fazer com que qualquer empresário - num mundo cada vez mais competitivo, onde os preços estão cada vez mais parecidos e a qualidade dos produtos é um requisito básico para entrar no mercado - acabe por sair perdendo e, conseqüentemente, fique fora dele.

O problema que deu origem a esse trabalho, pode ser traduzido na seguinte pergunta: como o nível de qualidade de atendimento oferecido por uma loja varejista afeta a satisfação e conseqüentemente a fidelização de seus clientes?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Geral**

Identificar o nível atual da qualidade do atendimento oferecido pela empresa D'Rocha Magazine, bem como seus impactos na satisfação e fidelização dos clientes.

#### **3.2. Específicos**

- Identificar os fatores mais valorizados e menos valorizados pelos clientes no atendimento da D'Rocha Magazine.
- Avaliar o grau de satisfação geral dos clientes da D'Rocha Magazine em relação ao seu atendimento.
- Verificar quão fiéis são os clientes da D'Rocha Magazine.
- Verificar como os clientes são atendidos em casos de problemas apresentados por produtos comercializados pela loja.

#### 4. JUSTIFICATIVA

A qualidade em Serviços de Atendimento a Clientes é fator preponderante para permanecer no mercado, crescendo e aumentando os lucros, de forma ética, honesta e gratificante. As empresas de sucesso hoje se preocupam em relacionar-se com os clientes de forma permanente, mantendo níveis razoáveis de satisfação.

Estudos demonstram que o investimento feito na busca de melhoras em Serviços e Atendimento garante um retorno financeiro que varia entre 100 e 200 por cento. Ou seja, para cada mil reais investidos, uma empresa pode ter um retorno entre 2 e 3 mil reais (TSCHOHL, 1996).

Já foi comprovado que é menor o investimento que as empresas fazem para manter um cliente fiel do que o valor gasto para a aquisição de novos clientes (TSCHOHL, 1996). Portanto, ouvir o consumidor, saber o que ele gosta e compra, tratá-lo como um rei e acima de tudo valoriza-lo é extremamente importante para o sucesso e sobrevivência de qualquer empreendimento. As empresas perceberam que é mais vantajoso manter antigos clientes leais que conseguir novos, os negócios são construídos por eles que volta e traz um amigo.

Quanto maior a sua capacidade de conquistar a lealdade do cliente, mais aumentarão seus lucros e fatias de mercado. As estratégias de retenção de clientes são muito mais baratas do que o marketing, propaganda e vendas em campo. Seu retorno proporcional sobre investimento é muito maior.

Além disso, quanto mais capacitados a lidar com problemas de clientes, mais confiantes e motivados ficam os funcionários, reduzindo a taxa de frustração e descontentamento com o trabalho. Isso reduz a taxa de rotatividade da empresa, trazendo uma série de benefícios orçamentários também.

Escolheu-se a empresa D'Rocha Magazine pelo acesso e pelo conhecimento que se tem da mesma. É uma pequena empresa que está localizada em uma cidade de pequeno porte, mas que tem uma grande representatividade em seu mercado de atuação.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. Qualidade

#### 5.1.1. Definindo Qualidade

A qualidade representa uma janela aberta para a modernidade, por onde poderão passar novos produtos, novas tecnologias, novos processos administrativos e essencialmente, novas relações entre os homens que integram as organizações, pois as pessoas só mudarão se perceberem que o atual estado de coisas já não mais lhes serve e que existe um caminho melhor a seu alcance. Para Juran (1993), chegar a um acordo sobre o que se entende por *qualidade* não é simples. Nenhuma definição é realmente precisa, mas uma dessas definições tem uma grande aceitação: *qualidade é adequação ao uso*. Teboul (1991), concorda com Juran, (1993) quando afirma que a qualidade só aparece durante o uso do produto e provoca ou não satisfação, se corresponde ou não as nossas expectativas. Já Paladini (1997), diz que a definição de qualidade deve ser extremamente simples, porém deve contemplar as características próprias que a qualidade envolve, como por exemplo, o caso de sua abrangência e sua relação com consumidores e clientes. Yoshinaga (1991), apresenta uma outra perspectiva propondo que qualidade é comportamento e não conceito, ou seja, o consumidor exige, pratica e vê qualidade quando o comportamento está voltado para isto. Kotler (1981), por sua vez, acrescenta outros aspectos e define qualidade como o aprimoramento, durabilidade e a confiança que se deposita em um determinado produto.

A definição de qualidade varia inevitavelmente de um para outro autor. Para os voltados para a produção à qualidade acontece de maneira diferente do pessoal do marketing. Mas, todos têm um ponto em comum: o consumidor. O consumidor é que determina a sobrevivência ou morte de um produto no mercado. O produto que agrada a um consumidor pode não ser o que agrada a muitos outros.

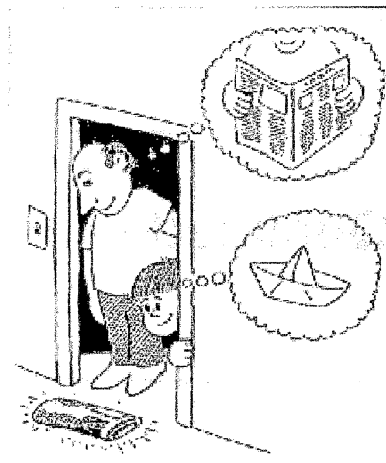
Exemplificando, o telefone celular de uma determinada marca têm uma grande aceitação num determinado país, e ao mesmo tempo são considerados celulares de baixa qualidade e problemáticos em outros países do mundo. Fatores como estes tornam a definição de qualidade quase impossível.



Definir qualidade é uma tarefa difícil, segundo Deming (1990), pois, a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Para o operário ele produz qualidade quando se orgulha do que produz. Qualidade para o administrador acontece quando ele cumpre metas e especificações.

A Equipe Grifo (1994), define qualidade afirmando que: cada pessoa tem um conceito próprio, do que pensa e percebe o que é qualidade. Podemos dizer que qualidade varia da percepção de cada pessoa e o grupo que a avalia de acordo com suas necessidades. A figura 1 mostra claramente como a definição de qualidade é quase impossível, cada um enxerga qualidade do seu ponto de vista ou como o produto vai ser usado.

**Figura 1: Definição de qualidade**



***“Qualidade é, antes de tudo, adequação ao uso de cada um”.***

FIGURA 1 – Equipe GRIFO (1994).

### **5.1.2. A evolução da qualidade**

Segundo Juran (1993, p. 2), “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”. A maioria dos processos industriais baseava-se em princípios arcaicos de gerenciamento, como a inspeção de produtos pelos consumidores e o conceito de artesanato, aonde o consumidor confia na técnica e fama do artesão experiente. Com a expansão do comércio e com o aumento da tecnologia, conceitos e ferramentas, sentiu-se uma maior necessidade de gerenciar a qualidade de produção dos bens para consumo. Nesta fase foram criados os contratos de venda com garantia de qualidade e a amostragem. Nos maiores aglomerados urbanos, durante o final do século dezenove principalmente na

Europa, houve uma organização dos mestres artesãos em corporações, que impunham um controle rigoroso na qualidade do produto.

Chegou um momento em que a produção artesanal, a falta de controle estatístico e a falta de qualidade nos produtos já não eram encobertas pelos esquemas de marketing ou pela ânsia de redução de custos. Já não poderia ser ignorada a necessidade de produzir produtos melhores e mais bem acabados. Para Teboul (1991) houve a necessidade de que a preocupação com a qualidade não ficasse só na linha de produção e sim subisse até o primeiro plano, ou seja, a administração das empresas.

Ainda para Teboul (1991), o controle de qualidade surgiu da necessidade de fabricação de peças que fossem iguais e servissem em vários produtos. Na fabricação artesanal, as peças se ajustam umas as outras, sem preocupação com padronização. O cliente que irá adquirir o produto, confia na técnica do artesão e poderá intervir caso necessite, pois está próximo a ele.

A revolução industrial e a produção em massa levaram as indústrias a pensar em uma divisão do trabalho e produtividade pela lógica monodimensional. Ou seja, uma corporação consegue produzir mais, com menor número de funcionários. Com a padronização dos produtos, fabricação em grandes quantidades, daí nasce o controle de qualidade, na fundamentação necessária e essencial de garantir a possibilidade de intercâmbio das unidades produzidas em grandes lotes.

Segundo Deming (1990, p. 1), “reza o folclore que nos Estados Unidos, qualidade e produtividade são incompatíveis, que não se pode ter ambos”. A melhoria na qualidade transfere o desperdício de mão-de-obra e tempo de funcionamento de máquina para a produção de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. A produção aumenta, quando aumenta a qualidade, pois há menos retrabalho e menos desperdício. Isto leva a custos mais baixos, maior competitividade, funcionários mais felizes e mais empregos.

### **5.1.3. A Historia da Qualidade**

Enquanto Taylor, Fayol, Pierre du Pont e Sloan desenvolviam as idéias fundamentais que evoluíram para a moderna teoria da administração, algo muito interessante estava acontecendo nas linhas da produção massificada

inventada por Ford: outra escola estava nascendo, a escola da qualidade. A escola da qualidade teve um desenvolvimento paralelo ao das outras escolas até a metade do século XX, quando se juntou a outros conceitos e tornou-se um enfoque também sistêmico (MAXIMIANO, 2004, p. 80).

A figura 2 apresenta a evolução da escola da qualidade do seu início até os dias de hoje.

**Figura 2: Evolução da qualidade**

1920	1940	1950	1960	1980	SÉCULO XXI
LINHA DE MONTAGEM, CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE.	SEGUNDA GUERRA, CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE.	CONTROLE DA QUALIDADE CHEGA AO JAPÃO POR MEIO DE DEMING	QUALIDADE TOTAL DE FEIGENBAUM E ISHIKAWA	NORMAS ISO, GARANTIA DE QUALIDADE	QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

**Figura 2 (MAXIMIANO, 2004 )**

### 5.1.3.1. 1920 – Os Primeiros passos da Qualidade

No final do século dezanove, os americanos deixaram o estilo europeu de produção e adotaram o sistema Taylor de gerenciamento científico. Onde se separava o planejamento da execução. Já no século XX, com o crescimento dos bens e serviços em termos de quantidade e complexidade de produção, surgiram às estratégias para lidar com essas grandezas emergentes, entre elas a *Engenharia de Qualidade e Engenharia de Confiabilidade*.

Para Juran (1993), os EUA usaram inicialmente os conceitos europeus para gerenciamento da qualidade. Com o advento da Revolução Industrial, criaram-se vários métodos de controle, os Estados Unidos seguiram inicialmente a abordagem europeia para produção, que consistia entre outras coisas, nas especificações escritas para materiais, processos, bens acabados, testes e padronização de várias formas.

### 5.1.3.2. 1930 - O Controle de Recepção

A partir da década de 30, o sistema de controle de qualidade começa a mudar devido à produção em massa. Dodge e Roing criam os métodos de controle

de recepção, com base na qualidade média fornecida (*average outgoing quality*), onde os lotes de produtos eram inspecionados por amostragem eram eliminados os elementos defeituosos. Esta triagem acontecia já na linha de produção, onde pouca coisa poderia ser feita, o defeito estava embutido na matéria prima vinda do fornecedor (TEBOUL, 1991).

No começo da busca pela qualidade, avaliava-se o produto final, sem se preocupar com o processo produtivo. A inspeção como instrumento para melhorar a qualidade ocorre tarde demais, sendo efetuada na saída do produto acabado. Quando sai do fornecedor, é tarde demais para fazer algo em termos de sua qualidade. Para Deming (1990, p. 22), “a qualidade não acontece com a inspeção, e sim da melhora do processo produtivo. Inspeção, rejeito, desclassificação e retrabalho não constituem ações corretivas sobre o processo”.

#### **5.1.3.3 1940 - Segunda Guerra, Controle Estatístico (Military Standard)**

Com o início da Segunda Grande Guerra, o controle estatístico da qualidade foi impulsionado enormemente. As Forças Armadas americanas precisavam de enormes quantidades de itens com grandes padrões de qualidade. As forças armadas adotaram procedimentos de inspeção por amostragem e criaram programas de treinamento para o pessoal da indústria de guerra e os compradores das Forças Armadas (MAXIMIANO, 2004).

#### **5.1.3.4. 1950 - A Mudança na Qualidade e o Ano Zero da Qualidade Japonesa**

Inspeção em massa, não corrige defeitos da linha de produção, só os identifica e os classifica tardiamente. Na década de 50, Deming, nega à inspeção em massa e diz que a responsabilidade é dos próprios produtores em obter a qualidade dos produtos fabricados (TEBOUL, 1991).

Em 1948-1949, as empresas japonesas verificaram que a melhora da qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente, a um aumento de produtividade. Depois que os japoneses adotaram a reação em cadeia, todos vêm buscando a qualidade como meta principal. Não tendo a preocupação de lucros para o mercado de ações, este esforço tornou-se um elo forte entre a administração e os operários.

O administrador japonês adota, portanto a constância de propósitos. A maneira dos administradores e operários japoneses de pensarem e realizarem qualidade difere muito da maneira ocidental, enquanto os ocidentais se preocupam mais com lucro e dividendos, os japoneses olham mais para o produto e a satisfação que ele causará para o consumidor (DEMING, 1990).

Para Teboul (1991), o início do movimento da qualidade no Japão, começa no período de 1946-1950, anos esses, usados para tentar redirecionar a indústria de guerra japonesa para a exportação de produtos manufaturados. Essa estratégia de exportação é essencial para o Japão, já que não possui recursos naturais ou energéticos e que importa a maior parte dos alimentos destinados ao consumo de sua população. Mesmo com a baixa qualidade dos produtos manufaturados, que naquela época era medíocre, inferior à dos produtos fabricados no Ocidente, o país já entrava nas mesmas correntes tecnológicas e dispunha de uma mão-de-obra barata, educada e abundante.

Em 1951, foi criado o Prêmio Deming para recompensar as empresas mais bem organizadas no campo da qualidade. Deming (1990) tornou-se uma personagem lendária no Japão, onde o ano de 1950 é considerado o ano zero da qualidade.

Em 1954, Juran (1993) vai ao Japão convidado pelo JUSE. Ele coloca a qualidade como um instrumento essencial da administração. A qualidade se constrói em espiral com a participação de todos os departamentos, desde a criação até o serviço de venda de sobressalentes. Trata-se, portanto, de formar *todos os executivos da empresa* dentro dos conceitos e métodos do aperfeiçoamento da qualidade.

#### **5.1.3.5. 1960 - Qualidade Total, Feigenbaum, Ishikawa e o Japão**

*"Qualidade é satisfazer as expectativas do cliente. Qualidade total é superá-las"*  
(ARAÚJO 1997, p. 18).

De acordo com Maximiano (2004), na década de 60, Armand Feigenbaum apresentou algumas idéias que deram um rumo novo ao movimento pela qualidade. Estas idéias deram suporte a um novo conceito: o Controle de Qualidade Total.

Estas idéias eram as seguintes:

- Qualidade não é apenas controlar para que a produção seja uniforme, de acordo com as normas específicas criadas por engenheiros;
- Qualidade é satisfação do consumidor;
- A qualidade começa com o que o consumidor deseja;
- A qualidade é desenvolvida através dos fornecedores, produção, distribuição, vendas e assistência técnica; e
- A qualidade tem que acompanhar o produto ou serviço desde o início, de acordo com o que deseja o consumidor.

De acordo com esta filosofia de garantia da qualidade ao longo de todo o processo produtivo, os produtos ou serviços, tecnicamente chegariam ao final sem defeitos. Assim a implantação e construção da qualidade não seriam responsabilidade apenas dos engenheiros e dos encarregados do controle de qualidade, mas de todos, desde o operário até o presidente da empresa.

Para Ishikawa (apud MAXIMIANO, 2004) outro especialista que trabalhou o conceito de qualidade total, o desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total teve sua própria evolução no Japão vindo mais tarde encontrar-se com as idéias de Feigenbaum. Criou os círculos da qualidade (uma das formas de praticar qualidade total no Japão) onde um grupo de funcionários de um mesmo setor, se reunia com frequência para discutir e solucionar os problemas que estivessem afetando a qualidade e a eficiência dos produtos. A administração da qualidade combinou as proposições de Feigenbaum e de Ishikawa, quais sejam, a qualidade é responsabilidade de todos coordenada e orientada por uma gerência de qualidade (MAXIMIANO, 2004).

#### **5.1.3.5.1 O Desenvolvimento da Qualidade no Japão**

Durante os anos 60 e 70, no Japão, a formação maciça baseia-se na estatística, nos métodos de solução de problemas e no controle de processos. De 70 a 80, a qualidade passa do *processo de produção ao projeto*. Assim, no momento da criação de um novo produto ou de um novo serviço deverá se pensar em sua qualidade final. Deve-se dedicar mais tempo aos protótipos, pensar nos problemas

que possam vir a surgir, testar, testar novamente, facilitar e simplificar o trabalho do fabricante (TEBOUL, 1991).

Segundo Teboul (1991), durante a década de 60, o departamento de controle de qualidade se fortalece de maneira espetacular para tentar assumir e assegurar um nível suficiente de proteção nas indústrias sensíveis, como a aeronáutica, a espacial e a nuclear. Quando se faz a análise do custo de inspeção contra o custo do defeito, vê-se que é necessário um terceiro fator, a prevenção. Em indústrias em que um defeito não detectado ou minimizado ocorre em um alto risco de acidentes, com grandes perdas financeiras e de vidas, se tornou mais viável prevenir que remediar.

#### **5.1.3.6. 1980 - Normas ISO: Garantia de Qualidade**

A criação em 1947 da International Organization for Standardization (ISO), englobava várias associações e cada uma seguia suas próprias normas, em 1987 a ISO colocou seus próprios manuais de avaliação de qualidade, chamados de ISO 9000, que sistematizavam várias normas nacionais já existentes, que tratava das relações entre fornecedores e compradores. Algumas empresas adotam as normas ISO como manuais para avaliar seus fornecedores em vez de criar os seus. Em 2000 a ISO aprimorou as normas ISO 9000 (MAXIMIANO, 2004).

#### **5.1.3.7. A Qualidade como Estratégia de Negócios no Século 21**

Muitos empresários não compreendem que o serviço aos clientes representa a venda real. O serviço é "venda" porque inspira o cliente a valor mais freqüentemente e a comprar mais. E as empresas que abrem o caminho rumo à excelência dos serviços terão uma vantagem competitiva poderosa sobre aquelas que ficam para trás.

A qualidade deve ser perceptível, devemos beneficiar muitos usuários ou clientes de maneira contínua, e não apenas em algumas ocasiões, pois em geral todos os clientes tomam decisões de compras com base no serviço que conseguem de uma empresa que tenha o objetivo geral do serviço com qualidade, a manutenção e a retenção dos clientes e muitas vezes pode ser expresso em termos de atitude, onde o serviço de qualidade é integridade, confiabilidade entre outros.

O cenário de negócios está em transformação. As mudanças que ocorrerão nos próximos anos serão maiores do que as que já estão ocorrendo hoje. O século 21 será o século do consumidor, do marketing de relacionamento e da retenção/fidelização de clientes. É inevitável que quando a velocidade das mudanças atingir um certo nível, a própria natureza das empresas mudará. A consequência é que as empresas e negócios não poderão demorar em responder a estas mudanças, sob pena de saírem do mercado (TAURION, 2004).

Por outro lado, muitas empresas ainda não perceberam a amplitude destas mudanças. Não estão percebendo que a oportunidade está passando e correm o risco de perdê-las. Não sabem que o consumidor espera ser surpreendido com a qualidade de atendimento, que só satisfaz-lo já não é significativo. Usam, e quando usam, a qualidade de maneira básica, apenas melhorando processos antigos. Conhecer e usar este novo mundo são essenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Aquelas que terão sucesso serão as que souberem utilizar as ferramentas da qualidade total para reinventar sua maneira de operar e fazer negócios (TAURION, 2004).

As mudanças que começam a aparecer no cenário de negócios ainda são superficiais, comparadas com as que virão em poucos anos. Mas já demonstram um novo paradigma. Os mercados começam a se deslocar de "production-driven" to "customer-controlled", ou seja, uma transformação radical do eixo do poder, do vendedor para o consumidor. Os produtos caminham para comoditização, com as diferenciações sendo deslocadas para qualidade e conveniência dos serviços. Ao invés do consumidor procurar ofertas, ele faz as ofertas. A exigências dos clientes devem ser vistas como os primeiros sinais das mudanças na relação comprador-vendedor e não apenas como excentricidades (TAURION, 2004).

As capacidades de interatividade, personalização e facilidades de comunicação do Marketing de Relacionamento permitem um relacionamento intenso e direto do vendedor com o cliente, seja pessoa física ou outra empresa. O auto-serviço é consequência deste contexto. Quantas organizações têm hoje sua estrutura organizacional voltada para o cenário de "o cliente é o nosso melhor produto" (TAURION, 2004).

Nos próximos anos, o cenário em que as empresas nasceram e cresceram, estará em ebulição. Os modelos organizacionais hierárquicos com suas estruturas verticalizadas, a cultura de produto e não de serviços, o uso meramente



tático e superficial da tecnologia da informação, e a quase ignorância com relação ao consumidor, estarão em cheque. Saber usar a qualidade no atendimento com inteligência será questão de competitividade e sobrevivência empresarial (TAURION, 2004).

Atendimento é hoje parte integrante dos processos de negócios e muitas vezes é o próprio processo. É fundamental para o sucesso ou fracasso da organização.

Qualidade é uma nova filosofia de vida, significa um novo comportamento, isto é, não se preocupar somente em produzir mais, porém melhor, com menor custo, menor desperdício, menos retrabalho. A qualidade deve alcançar o modo de vida das pessoas, e isto inclui, treinamento, um bom relacionamento no ambiente de trabalho, um excelente trato com os clientes. A qualidade como estratégia de negócios deve ser tomada como pano de fundo de várias ações, entre elas a formação e educação. Deve-se desenvolver através de uma linguagem comum, as profissões e cooperações.

## **5.2. A Qualidade e o Atendimento ao Cliente**

Uma das melhores formas de fazer com que os clientes falem positivamente da empresa é encantando-os, fazendo algo que ninguém faz. Um excelente atendimento é como a estrada principal para a excelência da empresa. Mas também existem outras empresas no mercado que também cuidam de suas estradas. O relacionamento com o cliente não pode ser apenas atender as suas exigências e sim surpreendê-los nisso, de forma que fiquem satisfeitos com a iniciativa e comentem a excelente experiência que tiveram com a empresa.

Segundo Albrecht (1999), quanto mais tempo as pessoas trabalham em uma determinada empresa, maior a possibilidade delas não entenderem seus clientes, embora acreditem que entendam. Embora algumas empresas dediquem esforços na descoberta e na compreensão das necessidades dos clientes, a maioria delas faz pouco. A maioria nada faz para entrar nas mentes dos clientes e descobrir o que eles estão pensando e sentindo.

Muitas organizações não vêem a realidade, porque não conseguem interpretar os gostos dos clientes. Elas são vítimas de miopia organizacional com respeito ao contato com o cliente e não conseguem ir além das transações comuns e repetitivas com seus clientes para sentir os fatores subjetivos que levam as pessoas a escolher da maneira que o fazem. Essas organizações não olham para as necessidades do consumidor quando tomam decisões a respeito do que oferecer ao cliente e com que apresentação.

Existe também uma espécie de arrogância organizacional, que faz com que alguns executivos e gerentes assumam que sabem o que os clientes querem ou o que é melhor para eles. Esses executivos tentam empurrar sua idéia do produto para cima dos clientes, ao invés de descobrir a verdade e implementá-la.

### 5.2.1. A organização voltada para o cliente

Segundo Guimarães (1995), para se promover o desempenho de que a organização orientada para o cliente necessita, os valores e crenças dos seus participantes devem partir para um novo pensamento administrativo e de diferentes prioridades na gestão da empresa, como a primazia do consumidor, a pesquisa do consumidor, a melhoria baseada nesta pesquisa, a importância dos fornecedores e as relações internas entre cliente e fornecedor.

Dentro deste novo conceito, será também necessário substituir as relações na hierarquia, pelas relações de apoio e parceria entre chefes e subordinados.



Figura 3 - Guimarães (1995)

Para Whiteley (1999), a única forma correta de administrar uma companhia, consiste em ouvir a voz dos clientes. Seguir essa prática é ter a certeza que a maioria dos clientes acabará satisfeita. Ouça tanto quem está satisfeito como quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a atendimento com os clientes. Empresas voltadas para o cliente geram satisfação nos consumidores, pois, Levitt apud Whiteley (1999), na indústria tem que haver o processo de satisfação do cliente, e não apenas a produção de bens.

De acordo com Freemantle (1994), qualquer interação entre um cliente e um representante da organização deve ser conduzida de uma maneira cortês, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de interesse pelo cliente.

Segundo Whiteley (1999), quando se detecta o que os clientes desejam, pode-se adquirir uma vantagem competitiva, transformando os desejos dos clientes em padrões de desempenho da empresa. Sem um padrão de desempenho, a satisfação dos clientes fica a deriva, pois um padrão cria um objetivo claro para os funcionários da empresa.

Por tanto administrar uma empresa totalmente voltada para o cliente significa ouvir e acatar as idéias, as sugestões e opiniões destes, o que tem sido feito pelas empresas modernas, pois estas estão mudando gradualmente a maneira de fazer as coisas e lentamente estão implantando processos de qualidade no atendimento e valorização do cliente. Estas sugestões, idéias e opiniões agregam valor do cliente ao produto ou serviço e aumentam as chances de se obter lucros futuros e prolongar a existência da empresa no mercado.

As empresas devem assumir uma posição clara a favor do cliente, uma posição clara e coesa leva a uma grande vantagem competitiva. O envolvimento de todos na empresa desde a gerência até os cargos mais baixos é de extrema importância para o sucesso dos negócios. Empresas com ações rápidas que satisfazem os clientes mantêm sua fidelidade.

Dentro do novo conceito de empresa voltada para o cliente, a alta gerência deve investir esforços múltiplos na qualidade pessoal e principalmente na qualidade de atendimento. Aqui está e estará o grande diferencial entre as empresas. Na busca pela qualidade total, a empresa deve seguir todos os passos da qualidade, produtos e serviços, pessoal, atendimento e pós-venda são alguns dos diferenciais da empresa totalmente voltada para o cliente. As empresas que acham o que agrada o cliente e implanta este modo de pensar está fadada a ser engolida

pelo concorrente que trabalha e ouve diretamente o cliente. As pesquisas de mercado voltadas para o consumidor procuram descobrir o que ele gosta e precisa, quando isto não é feito, as conseqüências são desastrosas em termos de rejeição aos produtos e serviços lançados à revelia e aos custos para produção e lançamento deles.

### **5.2.2 Os fatores que o cliente valoriza**

Albrecht (1999), relata que a prioridade é conhecer os fatores mais valorizados pelo cliente e quais são os elementos de valor, na percepção que ele tem de negociar com uma empresa ou com os seus concorrentes. E a segunda meta é descobrir, se possível, quaisquer oportunidades inexploradas para adicionar valor à experiência e assim ganhar uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva.

Whiteley (1999), diz crie uma verdadeira intimidade entre você e seus clientes. Com isso você transformará seu próprio comportamento e mudará sua posição competitiva.

Freemantle (1994), diz que o pior erro que se pode cometer é culpar o cliente por encontrar falhas e o administrador que se coloca no papel do cliente sabe o que se sente quando algo dá errado. O cliente tem valores a se descobrir e atender, os clientes são diferentes entre si, os desejos são diversos, mesmo no mesmo produto cada um admira e reconhece qualidades diferentes. Portanto se posicionar no lugar do cliente é essencial para compreensão das necessidades e desejos do mesmo.

De acordo com Freemantle (1994) apenas 1% dos clientes se comporta da maneira mais forte, ou seja, eles esperam o impossível e exercem forte pressão no pessoal do atendimento. Esses não representam os 99% dos clientes que são tolerantes e razoáveis e que esperam ser tratados de maneira atenciosa, mas em geral não o são. As atitudes positivas dos empregados refletem-se nas coisas simples da vida.

Algumas das pequenas cortesias da vida surtem um efeito mágico nos clientes, como um sorriso, um obrigado e outras pequenas atenções dispensadas ao cliente. A empresa moderna pesquisa e ouve o consumidor em todas as classes, para determinar o que é o ideal para classe e para cada região, as pesquisas devem ser amplas e atingir todos os níveis de consumo.

### 5.2.3. A pesquisa como chave da qualidade no atendimento

Para Albrecht (1999), uns bons números de administradores querem permanecer em um confortável estado de ignorância. Eles pensam que se saírem por aí perguntando aos clientes como se sentem a respeito dos produtos e serviços oferecidos, eles começarão a reclamar e terão que fazer alguma coisa a respeito. Esse é exatamente o ponto. A finalidade de perguntar aos clientes como estão experimentando aquilo que você oferece é descobrir o que melhorar para mantê-los ou para conseguir outros clientes.

Ainda para Albrecht (1999), infelizmente, os métodos tradicionais de pesquisa de mercado ocultam e revelam coisas a respeito do cliente. A maioria dos métodos de pesquisa são provenientes da indústria de bens de consumo e não se adapta a descoberta a respeito do cliente. Eles tendem a focalizar os produtos e não os clientes. Isso torna difícil chegar aos fatores subjetivos que podem desempenhar um papel crítico nas decisões de compra, os quais estão além do domínio de simples características do produto.

Um bom exemplo de falta de pesquisa sobre o gosto do mercado consumidor aconteceu com a Coca-Cola, que na guerra de mercado com a Pepsi, reformulou seu produto introduzindo a Nova Coca, com um sabor mais adocicado semelhante ao da Pepsi, o mercado rejeitou a nova bebida forçando a Coca a voltar para a fórmula original, isto causou prejuízos financeiros e arranhou a imagem da marca (D' AVENI, 1995).

A maioria das pesquisas foca se o mercado tem consumo para um determinado produto ou serviço. Geralmente, testam-se características do produto ou serviço a ser lançado, se agrada ou não ao consumidor. A pesquisa certa deve saber do consumidor o que ele quer, o que ele compra ou que ele comprará. As pesquisas atuais mostram o produto definido pela empresa e quer saber se o consumidor irá comprá-lo, talvez esteja aí o grande responsável pelo fracasso de alguns produtos e serviços no mercado consumidor.

### 5.2.4. Qualidade Pessoal um diferencial

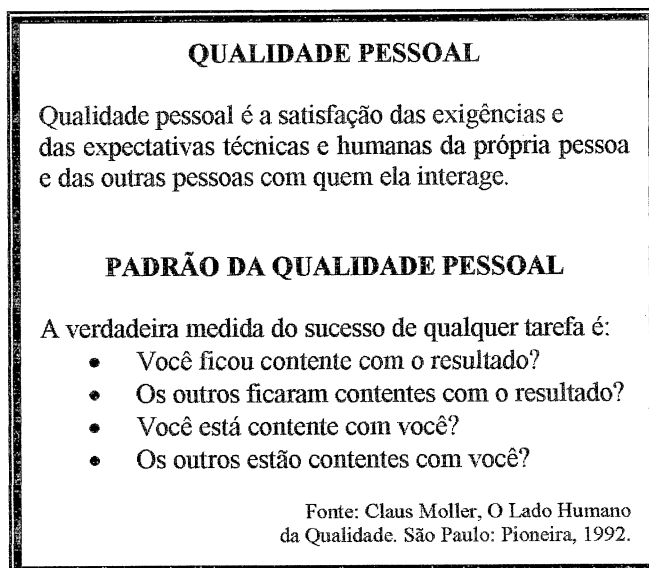
Na concepção de Guimarães (1995), as pessoas se comportam no contexto de seus ambientes. Por isso, para se mudar o comportamento das pessoas em relação à qualidade do seu trabalho é necessário primeiramente **remover as barreiras à não-qualidade**:

- Reformular a organização do trabalho ou os processos empresariais;
- Os cargos e estruturas estreitamente especializados e baseados em departamentos funcionais;
- Os sistemas gerenciais que determinam a forma como as pessoas são recrutadas, renumeradas e como seu desempenho é avaliado.

Uma abordagem eficaz de gestão de pessoas, portanto, passa por um reprojeto radical dos processos de trabalho das empresas, capaz de reconstituir o trabalho fragmentado, eliminar as rivalidades funcionais e nivelar a hierarquia organizacional.

O projeto do trabalho para o homem deve ter como seu melhor ponto de partida a busca da qualidade pessoal, ou seja, a melhoria do desempenho do individuo e de suas atitudes em relação à qualidade.

**Figura 4: Qualidade Pessoal**



**Figura 4 – Qualidade Pessoal (GUIMARÃES, 1995)**

Freemantle (1994), relata que, a aparência de tudo que o cliente vê na empresa deve ser ótima. Quando a empresa não tem uma boa aparência, os clientes geralmente supõem que elas não funcionem direito. Quando as pessoas não têm boa aparência, os clientes em geral pensam que não sabem prestar um serviço adequadamente.

A aparência é fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade. A aparência está ligada a todos os aspectos dos negócios da empresa. Pilhas de papel e arquivos espalhados por um escritório desarrumado causarão uma impressão que o cliente associará ao serviço; cestas de lixo repletas também dirão algo ao cliente. Empregados com cabelos longos, descuidados e sapatos sujos darão uma impressão de baixos padrões e desinteresse pela alta qualidade.

Empresas realmente bem-sucedidas buscam alcançar uma aparência imaculada em todos os aspectos de seus negócios, apresentando e mantendo uma recepção limpa e agradável, prédios atraentes e certificando-se que seus empregados tenham uniformes em ordem para vestir. A aparência é refletida numa documentação de alto padrão e todos os aspectos da abordagem de marketing da empresa.

A necessidade e importância da Qualidade Pessoal estão entre as mais eficazes armas de marketing de uma empresa. Funcionários bem vestidos, educados e principalmente conhecedores da função que exercem, causam uma ótima impressão para o cliente. Sem contar que empregados bem treinados e profissionalmente felizes, erram menos, desempenham suas funções com maior responsabilidade e qualidade.

A Qualidade Pessoal é a base de todas as qualidades. O empregado é um patrimônio da empresa ou organização quando seus padrões de qualidade pessoal são elevados. Quando produz qualidade o empregado se sente feliz, agrada a família, seus amigos e colegas (MOLLER, 1992).

Segundo a revista US News and World Report apud Moller (1992), uma empresa varejista perde clientes por vários motivos, mas o principal deles é o mau atendimento.

Gráfico 1: Motivos de abandono

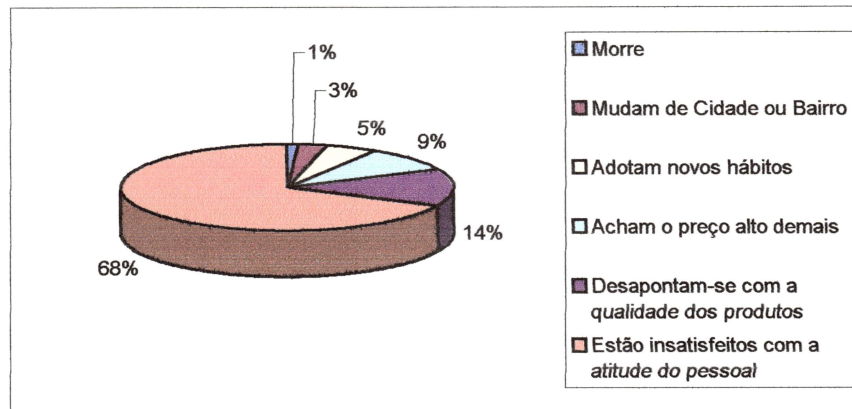


Gráfico 1 – Moller (1992, p. 177)

O gráfico acima mostra claramente a importância da qualidade pessoal no atendimento, as empresas varejistas perdem aproximadamente cinco vezes mais clientes pelo mau atendimento do que pela qualidade dos produtos (MOLLER, 1992).

#### 5.2.5 Surpreender o cliente – As expectativas para um bom atendimento

Um bom atendimento é superar as expectativas dos clientes.

Atender ao público com excelência e superar suas expectativas e encantar o cliente exigem uma preparação prévia ainda pouco praticada, e um planejamento crucial para evitarmos erros valiosos deve nos preparar para situações delicadas e sabermos exatamente como lidar com as mais variadas situações. Em toda organização o treinamento é uma ferramenta e uma oportunidade de melhorar o ambiente de trabalho mesmo que o treinamento seja apenas informal. A valorização do funcionário e sua preparação para encantar o cliente podem ser tidas como imprescindíveis.

Uma tendência verificada é de que muitos serviços foram criados para auxiliar o processo de comercialização de bens denominados facilitadores. Onde a classificação de uma empresa em particular é uma tarefa difícil já que, todas as vezes que se compra um produto este, vem acompanhado de um serviço facilitador (o vendedor de uma loja de roupas, por exemplo). Passaram a ser oferecido como geradoras de lucro para as empresas, onde estas especificações deverão estar presentes no dia a dia de quem lida diretamente com o cliente. Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem



ser possuídas. Embora haja exceções os serviços são de difícil padronização o que torna o processo mais complexo.

Pela dificuldade de avaliar os serviços no momento da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da prestação de serviço da empresa, exigindo que as empresas assegurem estratégias e busquem inovação no seu serviço de atendimento (GIANESI, 1996).

### **5.3. Marketing de Relacionamento**

Os Gerentes de marketing de uma empresa voltada para a qualidade, detêm uma dupla responsabilidade, formular estratégias e políticas par auxiliar a empresa a vencer pela excelência da qualidade total. Eles devem entregar tanto qualidade de marketing quanto qualidade de produção.

Desenvolver planos de Marketing sempre visando atrair novos clientes para a empresa e estreitar as relações com os já existentes. Acreditar que a melhor propaganda é a boca-a-boca. Aquela que os clientes satisfeitos fazem. Por isto todas as estratégias devem visar fazer com que os clientes falem, e bem, da empresa para seus círculos de amizade. Esta é uma das formas mais eficientes para promover uma empresa e uma empresa, acima de tudo, deve ter conhecimentos e recursos técnicos para fazer com que ela seja vista por novos clientes.

Para Cobra (1986), buscar a diferenciação de produtos e serviços com base nos benefícios que eles podem proporcionar aos clientes é a melhor forma de obter vantagens em relação aos concorrentes.

O marketing é a função dentro da atividade de uma empresa que identifica as necessidades e desejos do consumidor, determina que mercados-alvo a organização pode atender melhor, planeja produtos, serviços e programas adequados para satisfazer estes mercados e convocam todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores (KOTLER, 1993).

A conjuntura brasileira atual aliada às mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor ou cliente, quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas, exige uma nova abordagem para o marketing. Esta nova abordagem é

o marketing de relacionamento, constitui-se na filosofia empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, objetivando assim uma diferenciação de serviços. Abordando desta maneira a empresa sustentará uma vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e futuros, além de sistematizar uma série de atividades de comunicação dirigida, com o uso de ferramentas específicas (telemarketing e mala direta) na consecução dos objetivos de marketing. O Marketing moderno deve ser abordado com uma batalha para a fidelização dos clientes.

No contexto de marketing de relacionamento, o programa de fidelização, seja qual for a sua dimensão, é considerado de extrema importância na construção de um relacionamento estável e duradouro com o consumidor. Todo o sucesso de uma empresa está na construção de relacionamentos bem estruturados com os clientes.

### **5.3.1 Modelos de Relacionamento**

Um dos maiores desafios atuais é o de desenvolvimento, onde de um lado a convivência e do outro o da necessidade, pois a concorrência acirrada, cria modelos diversificados dentro dos quais os administradores devem estar atentos para adequar-se o vai melhor adaptar-se:

- *Recompensas*, este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus e incentivos;
- *Educacional*, sua principal característica consiste em educar o cliente para o uso ou consumo do produto, colocando a disposição do cliente materiais informativos sobre os produtos ou serviços;
- *Contratual*, trata-se de um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios;
- *Afinidade*, este modelo é um clube de clientes que agrupa pessoas que tenham algum tipo de afinidade;
- *Serviço de valor agregado*, neste modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra de algum produto;

- *Aliança*, utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns (BRESTKE, 2004).

### **5.3.2 Atração e Retenção/Fidelização de Clientes**

Antes de tudo vamos definir o que é cliente. Segundo Kotler (2000), cliente é uma pessoa que leva até a empresa seus desejos e é obrigação desta comportar-se de maneira lucrativa para ela e para o cliente.

Os clientes avaliam a oferta de um produto pelo valor que ele lhe proporcionará. O valor para o cliente é o conjunto de benefícios que eles esperam e recebem de um produto. O cliente procura sempre maximizar o valor do produto dentro das limitações que lhe são inerentes. O cliente tem uma expectativa de valor e age com base nela. A possibilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não as suas expectativas de valor (KOTLER, 2000).

Conhecendo quem é o cliente e o que são valores para ele, a empresa deve determinar o tipo de atendimento personalizado a cada um. Atrair e reter clientes é a grande estratégia de negócios do século XXI. É mais caro conquistar um novo cliente do que reter um cliente atual. A busca de novos clientes pode ser atraente e motivadora para as vendas, mas é mais cara, cerca de 6 vezes mais do que reter um cliente atual. Esse é um bom motivo para as empresas desenvolverem uma estratégia de fidelização de clientes. Atender e entender as necessidades dos atuais clientes é mais fácil, pois já se sabe quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Atualmente os consumidores desejam fazer negócios com empresas prestadoras de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Eles procuram um relacionamento de logo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente no momento, mas também no futuro.

A grande maioria da teoria e prática do marketing concentra-se em atrair novos clientes, e não na retenção dos já existentes. É preciso dar ênfase nos relacionamentos com os clientes e construí-los a partir do pré-venda.

## **5.4. Fidelização de Clientes**

O atendimento ao cliente, atualmente, pode ser considerado de modo indubitável um dos grandes diferenciais competitivos do mercado. Não só pela crescente maturidade do público consumidor, como pela concorrência acirrada implementada pelas empresas do mesmo ramo.

A relação estabelecida entre empresa e cliente vem sendo responsável pela sobrevivência ou pelo fracasso de muitas instituições em nosso país. Fidelizar o cliente, ou seja, conquistá-lo e mantê-lo, vem sendo tarefa árdua para diversos empresários, pois sabemos que a satisfação dos clientes depende diretamente da superação de suas expectativas e da excelência no atendimento por parte das organizações.

Um fator de destaque é o contato direto do proprietário ou gerente com a realidade do negócio que é o próprio consumidor. Manter um bom nível de entendimento com os funcionários, clientes e fornecedores e até andar pela empresa são diferenciais enormes e poderosos (AMÂNCIO, 2004).

Um dos fatores decisivos para atrair e fidelizar o consumidor no varejo é o bom atendimento. Quando se fala em atendimento ao cliente, deve-se ser cordial, educado e ter pessoas motivadas, solícitas e sorridentes no atendimento. Fazer com que os funcionários de uma empresa compreendam a importância de um bom atendimento ao cliente é trabalhoso e exige dedicação. A estratégia do bom atendimento começa na contratação dos funcionários, deve-se observar nos candidatos a atitude perante a vida e o trabalho. Pessoas que carregam inconformidade com os problemas ou falta de iniciativa não será um bom colaborador, a equipe precisa ser estruturada para trabalhar com objetivos comuns e para que se cumpram as expectativas (AMÂNCIO, 2004).

Segundo Kotler (2000, p. 68), "Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores".

### **5.4.1 Programa para Fidelização**

A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a

satisfação com o produto ou seus atributos, essa satisfação pode ser real ou apenas percepção. Estimular a repetição da compra por meios de descontos e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades deles. Para construir a fidelização é necessário entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço, com a mensagem certa na hora certa.

Fidelização nasce do relacionamento com o consumidor, vendas repetidas do esforço de vendas. Um bom programa de fidelização parte do princípio que nem todos os clientes são iguais, aproximadamente 80% das compras repetidas de produtos ou serviços vem de 20% da base de clientes. Os programas de fidelização devem realizar esforços de marketing específicos para esses 20% dos clientes mais assíduos. O diálogo com os clientes facilita a empresa obter dados relevantes para a formação da base de clientes que permitem um bom relacionamento e cria uma forte afinidade com a empresa .

#### **5.4.1.1 Algumas Regras para fidelização de clientes**

Existem competências que contribuem e algumas que são compatíveis criando uma serie de benefícios que podem ser utilizados e serem bem sucedidos na organização, criando competitividade e dificultando para que os concorrentes não copiem suas estratégias para fidelização de clientes, pois as regras existem são claras, mas o potencial de quem administra estas é que vão determinar o objetivo que deseja alcançar, para isso e necessário:

***Desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente.*** Ter uma estratégia de comunicação onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e terminem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período estabelecido. Esse intervalo de tempo depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

***Fazer as coisas junto com o cliente.*** Esta é a melhor maneira para interagir da empresa com o cliente. São poucas as atividades que a empresa pode desenvolver com o cliente. Por isto deve-se fazer o máximo nas que são possíveis.

***Ouvir o cliente com atenção.*** Esta regra está ligada ao atendimento ao cliente, que reclamar ou sugerir pode ser importante na solução de problemas. Outra maneira de ouvir é empregar pesquisa com enfoque em um determinado grupo de

clientes, para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

**Pesquisas sérias e com respeito ao cliente.** O aperfeiçoamento da base de clientes de uma empresa está em desenvolver pesquisas junto a eles. Mas deve ser feita de modo que não os intimide ou os irrite e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum benefício.

**A força da propaganda de resposta direta.** A propaganda de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou diga a sua opinião a respeito da empresa, como o próprio cliente se comunica com a empresa tem-se o início de relacionamento.

**Transformar os compradores em adeptos.** Segundo os modelos de decisão, um cliente se torna adepto de um produto após a segunda compra.

Saber qual é a imagem da empresa no mercado, qual é a opinião real que o cliente tem da empresa, o que o cliente espera e o que o faz tornar-se fiel, nem sempre a visão interna do negócio mostra com clareza estas respostas. A pesquisa de satisfação do cliente é uma solução eficaz para identificar os pontos favoráveis dos negócios ou fatores que precisam ser melhorados na visão do cliente e em relação à concorrência. Ter clareza dos aspectos a serem trabalhados ou mantidos e saber o padrão de comportamento de consumo permite que a empresa invista em ações de melhoria em seus produtos, serviços e processos com a certeza de retorno e lucratividade.

Em recente pesquisa realizada pela CATHO Fortaleza, o comportamento do consumidor quanto a fidelização está demonstrado no gráfico abaixo.

**Gráfico 2: Mostra o comportamento do consumidor**

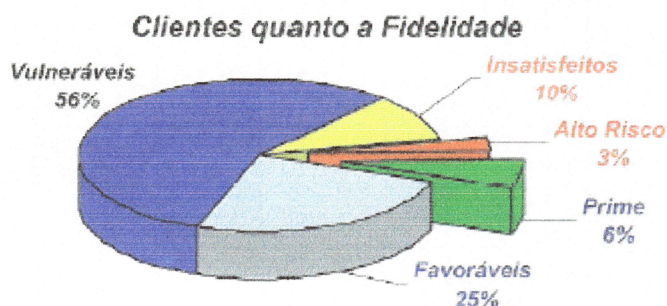


Gráfico 2 – (CATHO, 2004)

## **6. A EMPRESA**

### **6.1. Histórico da Empresa**

Em meados do ano de 1994, Rozimar Rocha Gonçalves, decide junto com sua filha Rogélia Rocha Gonçalves, começar um pequeno negócio com recursos de uma herança deixada por seu pai Ezequiel Braz Pimenta. Suas atividades tiveram início confeccionando roupas, contando com três colaboradoras, as quais dividiam as tarefas entre: costura, atendimento aos clientes e administração.

Após algumas experiências identificou-se a oportunidade de trabalharem com outros produtos como: revenda de calçados e enxovais para bebê por não haver na cidade outras lojas, ampliando assim seu poder de comercialização e prestação de serviço.

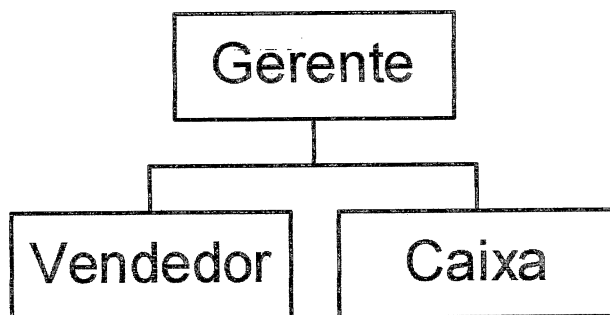
Localizada em Nova América e levando o nome de D'Rocha Magazine, devido ao sobrenome das sócias, em 1998 a empresa ganhou prédio próprio, adquirido com recursos próprios, deixaram de confeccionar e passaram a diversificar ainda mais seus produtos.

A partir do dia 6 de novembro do mesmo ano, a empresa deixou de ser informal e passou a existir juridicamente, sendo seu ramo de atividade econômica definido como comércio varejista de calçados, confecções, armarinhos, bijuterias, brinquedos, cosméticos, artigos para presentes e utensílios domésticos.

Atualmente a loja é líder de mercado em seu segmento, não existindo nenhum concorrente direto.

## 6.2. Organograma da Empresa

### D' Rocha Magazine





## 7. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi a pesquisa descritiva, que consistiu numa análise quantitativa das preferências do consumidor, respondendo à questão “Quanto?”. Daí é necessário que esses estudos sejam realizados através de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois, o que se deseja é extrapolar os resultados conseguidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados através de médias e percentuais das respostas alcançadas (SAMARA; BARROS, 2002).

A intenção da amostragem é traçar um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa (ROESCH, 1999), e, de modo oposto ao que é sugerido por Sâmara e Barros (2002), portanto, foi preferida a amostra não-probabilística por conveniência. Conforme explica Sâmara e Barros (1994), a amostra não-probabilística por conveniência é aquela onde os elementos são escolhidos de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, membros da população que estão ao alcance do pesquisador e dispostos a responder a um questionário.

Escolheu-se como população-alvo para o estudo, os clientes ativos da D’Rocha Magazine, ou seja, clientes que freqüentemente realizam suas compras na empresa. Pelo fato da empresa estar localizada em uma cidade de pequeno porte é possível conhecer toda a base de clientes da empresa e isto nos permitiu entrevistar pessoas que preenchessem o perfil de clientes ativos.

A base de clientes ativos da D’Rocha Magazine é formada hoje por 150 clientes, o que nos levou a optar pela seleção de uma amostra que julgamos representativa (50 pessoas ou 33,3% da base de clientes ativos) da população em estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) questionário é um instrumento de coleta de dados, composto por uma lista ordenada de perguntas, que devem ser respondidas na ausência do entrevistador, normalmente o questionário é enviado pelo correio e após respondido o entrevistado o devolve da mesma forma, sendo o questionário o método mais utilizado para medir a satisfação do consumidor.

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário estruturado não-disfarçado, que segundo Sâmara e Barros (2002) é o questionário que contém uma seqüência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções pelo entrevistador. O questionário foi elaborado com perguntas do tipo: aberta, semi-aberta, encadeadas e escala itemizada (modelo do questionário em anexo).

Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste, que é a aplicação de poucos exemplares em um pequeno público escolhido (LAKATOS; MARCONI, 1991). Após a tabulação dos resultados do pré-teste é permitido diagnosticar falhas existentes, como: inconsistência ou complexidade das questões; duplo sentido das mesmas; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao entrevistado; se as questões obedecem à determinada ordem ou se estão em grande quantidade etc (LAKATOS; MARCONI, 1991).

O pré-teste foi aplicado em uma pequena população de cinco pessoas de diferentes classes socioeconômicas e em seguida foram verificadas as falhas e corrigidas.

Contrariando o conceito de Lakatos e Marconi (1991), não vimos a necessidade de enviar os questionários pelo correio, sendo assim, utilizamos o seguinte processo: solicitamos o serviço de duas universitárias para aplicá-los, que por sua vez, dividiram a cidade em duas partes. Cada entrevistadora saiu com uma urna e vinte e cinco questionários para cada parte da cidade. Ao entregar o questionário ao entrevistado, elas explicavam como respondê-lo e qual era a finalidade do mesmo. Ao serem respondidos, os questionários eram grampeados e colocados na urna sem identificação. Este processo de entrevistas foi realizado em diversos pontos da cidade, com duração de dois dias.

Lakatos e Marconi (1991) apontam algumas vantagens e desvantagens do questionário, que são:

***Vantagens:***

- Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas;

- Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- Há menos riscos de distorções, pela não influência do pesquisador;
- Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

***Desvantagens:***

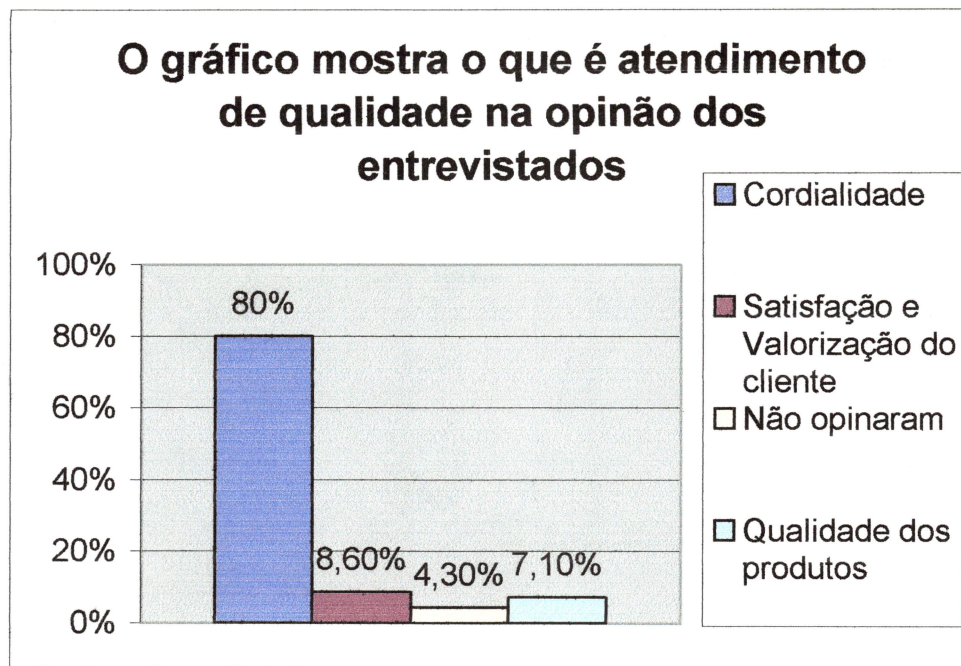
- Percentagem pequena dos questionários que voltam;
- Grande número de perguntas sem respostas;
- Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas;
- Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra;
- A devolução tardia prejudica o calendário ou a utilização;
- Nem sempre é o escolhido quem responde o questionário, invalidando, portanto, as questões.

Observando a sexta vantagem podemos perceber que pelo fato do questionário ter sido aplicado pessoalmente, isto pode ter introduzido um viés na pesquisa, mas em vista das desvantagens, acreditamos que esta foi a maneira mais acertada para minimizar os riscos de invalidação da pesquisa, pois, uma grande parte da população pesquisada é de baixa escolaridade.

## 8. Análise dos Resultados

Para fazer a tabulação e análise de dados adotamos alguns critérios: para a tabulação com resposta múltiplas, que são as que o respondente pode escolher mais que uma resposta, foi realizada a porcentagem tendo por base o total de respostas, já para a tabulação de perguntas encadeadas, a análise foi realizada em função de quantas respostas existirem, para a tabulação de perguntas em aberto, foram padronizadas as respostas por categoria e continuou-se à tabulação como tabulação simples ou múltipla e para a tabulação de perguntas com escala itemizada, foi ponderada as respostas, uma vez que sua análise é qualitativa (SAMARA; BARROS, 1994).

**Gráfico 1**

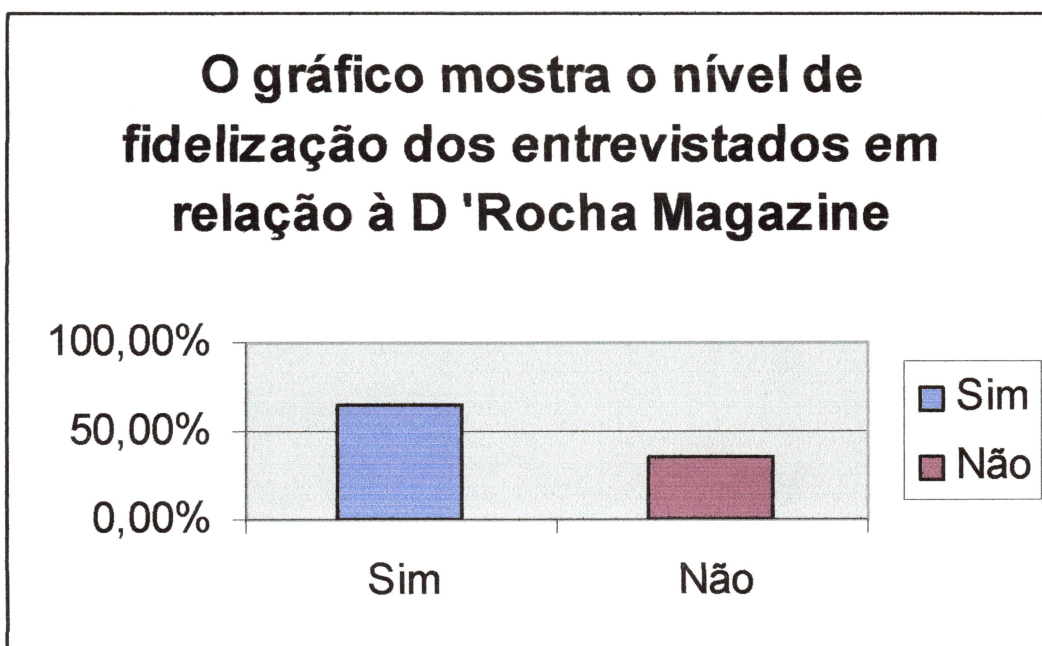


Segundo Cannie e Caplin (1994), se a qualidade e o preço dos produtos são muito parecidos, a qualidade no atendimento é que define. Observando essa teoria se fez necessário perguntar aos entrevistados, o que é atendimento de qualidade?

Sendo que uma maioria de 80% considera sendo atendimento de qualidade a cordialidade, já para 8,6% é a satisfação e valorização do cliente e 7,1%

acredita que seja a qualidade dos produtos, mas uma minoria de apenas 4,3% das pessoas pesquisada não opinou sobre o que é um bom atendimento.

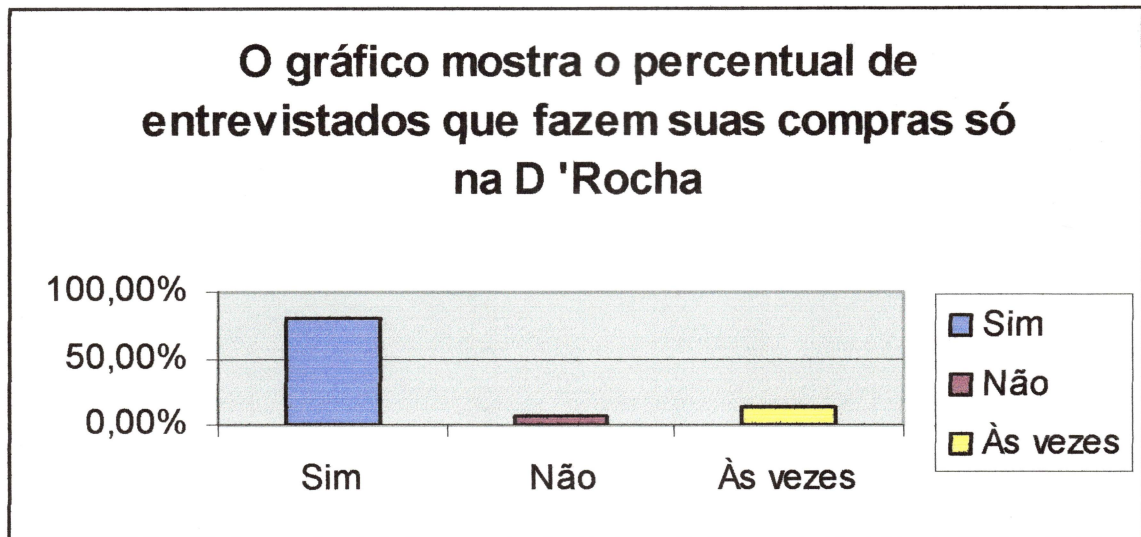
**Gráfico 2**



Para Cannie e Caplin (1994), a participação no mercado só pode ser aumentada com a conquista de clientes fiéis e pela oferta de serviços de alta qualidade. Podemos perceber que essa teoria se faz verdadeira na prática, dos entrevistados 65,4% se consideram fiéis à empresa, desse percentual 14,7% não justificaram sua resposta, já 38,2% disseram que são fiéis porque sempre compra na D'Rocha Magazine e gostam de seus produtos, outros 20,6% responderam que sua fidelidade é proveniente do bom atendimento, 14,7% justificaram dizendo que compram e pagam corretamente, por isso, se consideram clientes fiéis, mas 11,8% são fiéis porque a empresa tem tudo que eles precisam.

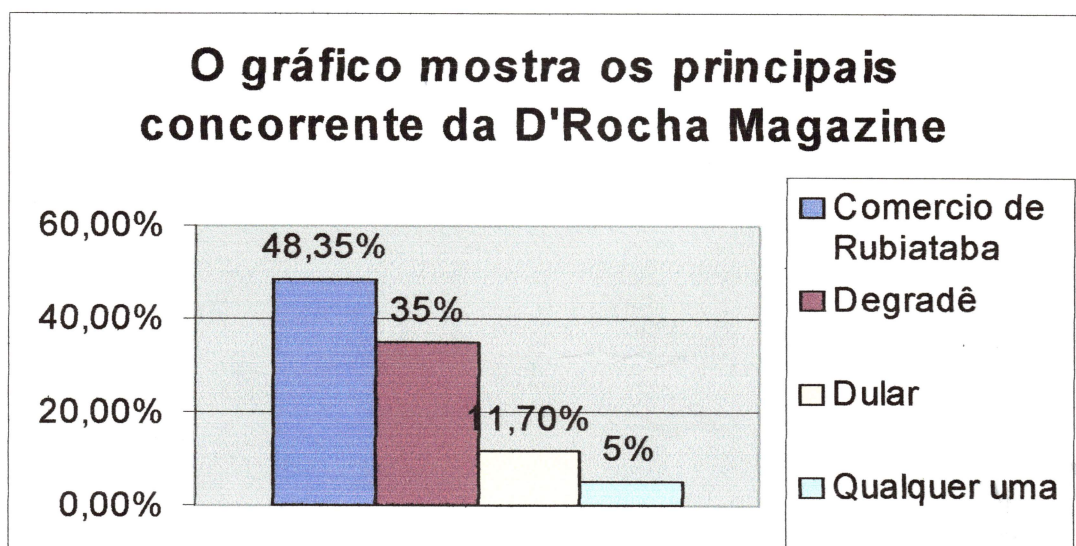
Um restante de 34,6% não é fiel, sendo que desse total 66,6% não se consideram fiéis porque não fazem suas compras apenas na loja D'Rocha, 16,7% justificaram que às vezes não encontram o que estão precisando na empresa, por isso não são fiéis, os outros 16,7% não justificaram o porquê da infidelidade a D'Rocha Magazine.

Gráfico 3



Dos respondentes uma maioria de 80% disseram que além da D'Rocha Magazine também compram em outras lojas, 14% responderam que as vezes compram em outras lojas. Sendo que dessas pessoas que responderam SIM e ÀS VEZES, 48,3% compram nas lojas da cidade vizinha que é Rubiataba, outras 35% também são clientes da Degradê Confeccões, já 11,7% freqüentam a Dular, sendo que essas estão localizadas na mesma cidade da empresa em estudo, os 5% restantes responderam que compram em qualquer loja desde que gostem dos produtos e dos preços, apenas 6% responderam que realizam suas compras apenas na empresa D'Rocha Magazine.

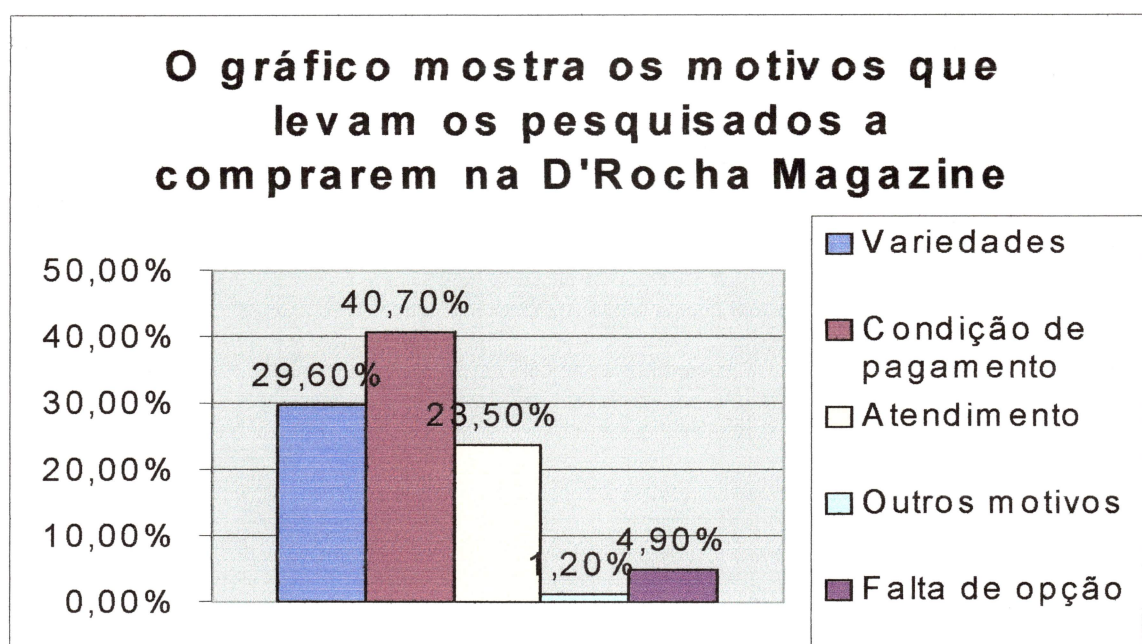
Gráfico 4



Para Kotler (1993), toda organização possui diversos concorrentes. O conceito de marketing diz que, para ser bem-sucedida, uma organização deve satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhores que seus concorrentes.

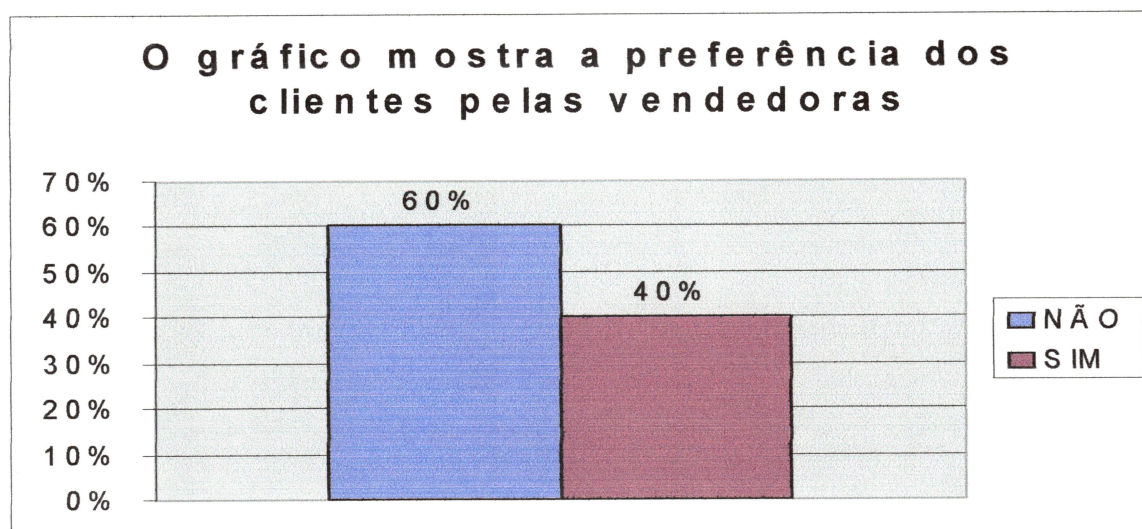
Tal teoria se faz verdade quando observamos os gráficos 15 e 16, onde os consumidores respondem que é importante a empresa D'Rocha Magazine estar localizada em Nova América, pelos seguintes motivos: pelo fácil acesso (sendo que seu principal concorrente é o comércio da cidade vizinha Rubiataba), variedade de produtos, mais opção na cidade, satisfaz as necessidades dos clientes, valoriza a cidade, oferece produtos de qualidade.

**Gráfico 5**



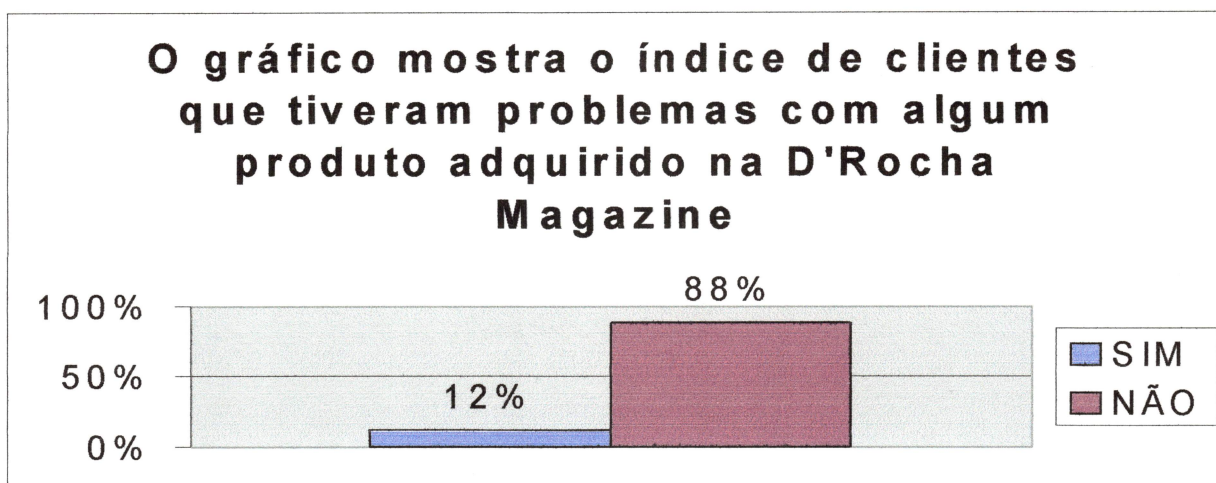
Da população entrevistada 40,7% responderam que o motivo que os levam a comprarem na empresa são as condições de pagamento, para 29,6% é pela variedade de produtos, já 23,5% é pelo atendimento prestado pela loja, 4,9% responderam que é pela falta de opção que tem na cidade e 1,2% por motivos diversos.

Gráfico 6



Em relação à preferência pela vendedora 60% não tem preferência acreditam que todas atendem com a mesma cordialidade. Mas 40% tem afinidade por alguma na hora de realizarem suas compras, sendo que 70% preferem serem atendidos pela Rogélia, 15% acreditam que Rosimar é mais atenciosa e alegre e os outros 15% escolheram Jakeline por motivos diversos.

Gráfico 7

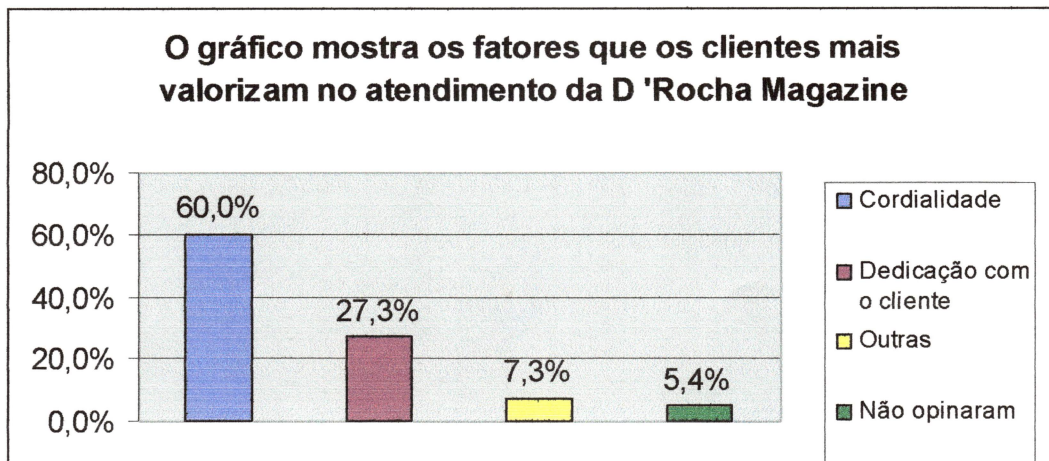


Dos entrevistados uma grande maioria sendo 88% nada tem a reclamar dos produtos adquiridos na D'Rocha Magazine, mas 12% responderam que tiveram problemas com produtos adquiridos na mesma, dessas pessoas apenas a metade levaram o problema ao conhecimento da direção da empresa e foram resolvidos todos os problemas com troca dos produtos e se desculpendo pelo ocorrido, assim a empresa faz valer a teoria citada por Kirkpatrick (1971), os vendedores varejistas



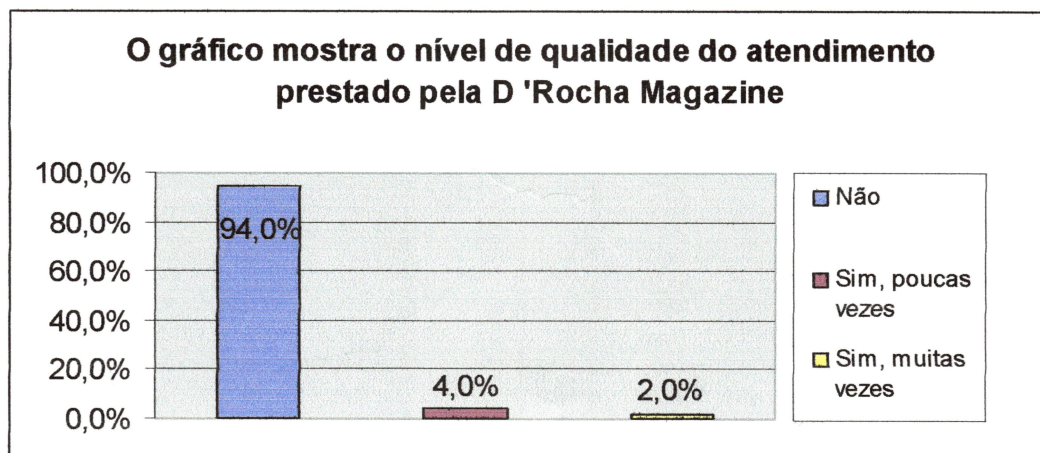
interessam por problemas apresentados por mercadorias devolvidas. A empresa deve arcar com prejuízo e troca de produtos que apresentarem algum tipo de problema, não sendo solucionado o mesmo, o cliente por sua vez, pode procurar a concorrência e não voltar mais a efetivar suas compras naquela determinada organização.

**Gráfico 8**



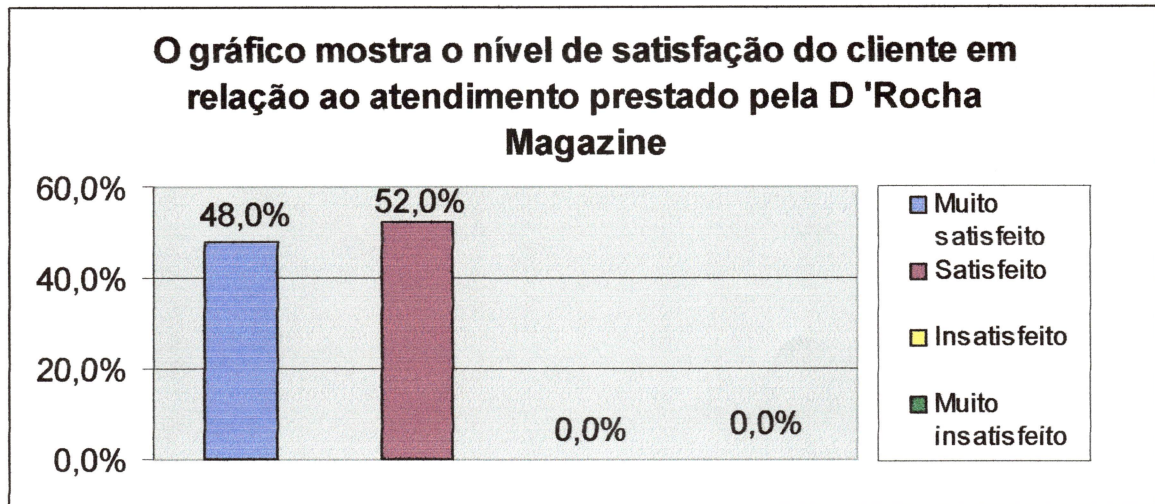
Uma grande parte dos entrevistados responderam que, o que eles mais valorizam no atendimento prestado pela empresa é a cordialidade (60%), em segundo lugar ficou a dedicação prestada pelas vendedoras (27,3%), em terceiro estão outras respostas diversas (7,3%) e que não opinaram (5,4%). Esses dados nos mostram que o atendimento da D'Rocha Magazine esta no caminho certo, porque na primeira pergunta, quando foi perguntado, o que é atendimento de qualidade? Os entrevistados responderam, que é a cordialidade.

**Gráfico 9**



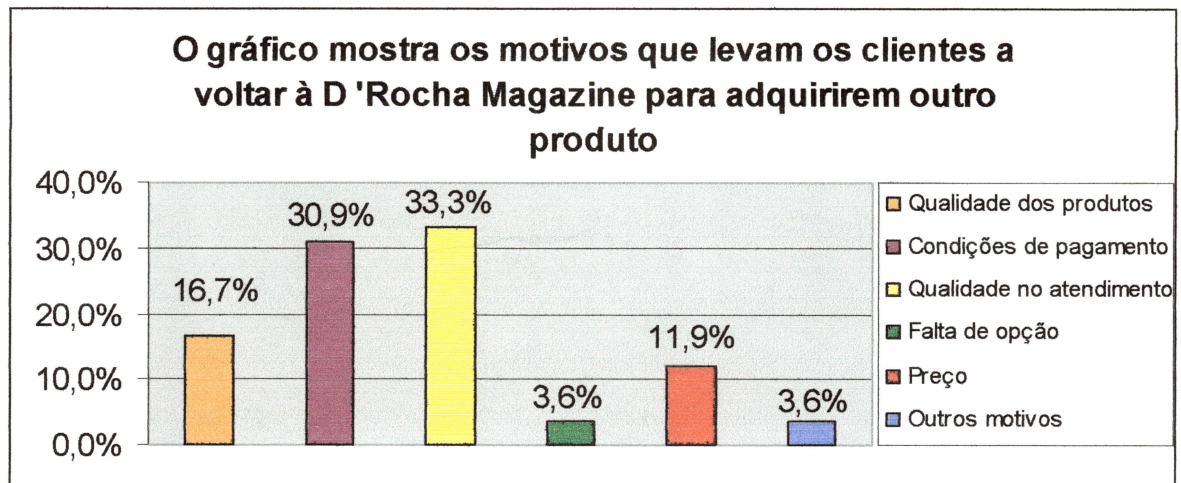
Segundo a grande maioria dos consumidores entrevistados, sendo 94% nunca foram mal atendidos na empresa D'Rocha Magazine. Uma pequena parte de 6% tiveram algum problema com o atendimento. Esse é um ponto de grande valor positivo pra empresa.

**Gráfico 10**



Em relação ao nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pela D'Rocha Magazine, 52% estão satisfeitos, 48% estão muito satisfeitos e para a satisfação da empresa não há nenhum índice de insatisfação ou muita insatisfação .

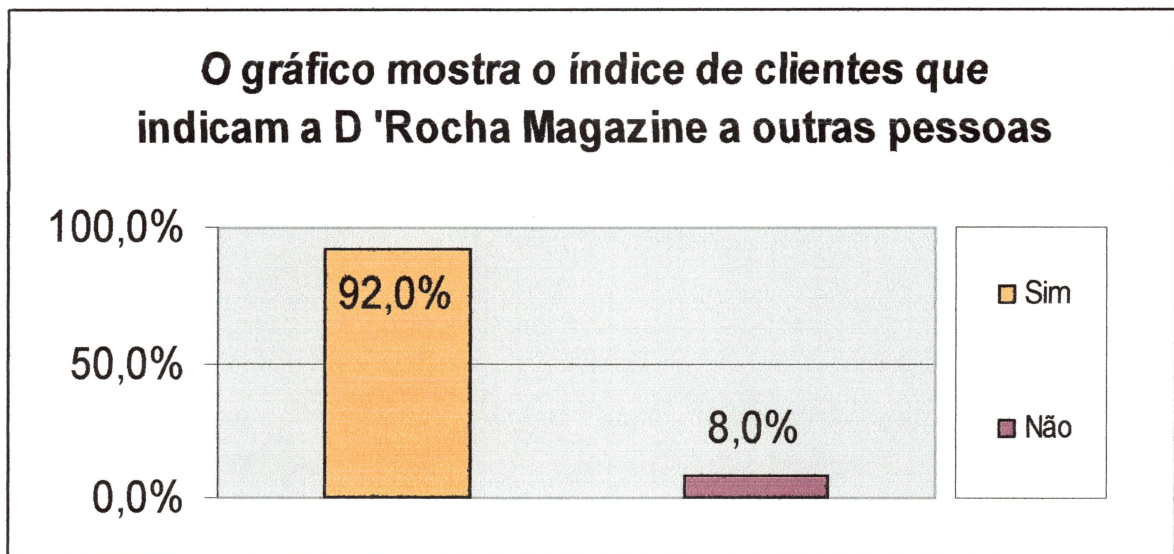
**Gráfico 11**



Segundo Kotler (1981), o preço foi a variável de marketing que mais recebeu atenção dos economistas e profissionais em relação à influência sobre as vendas de um produto.

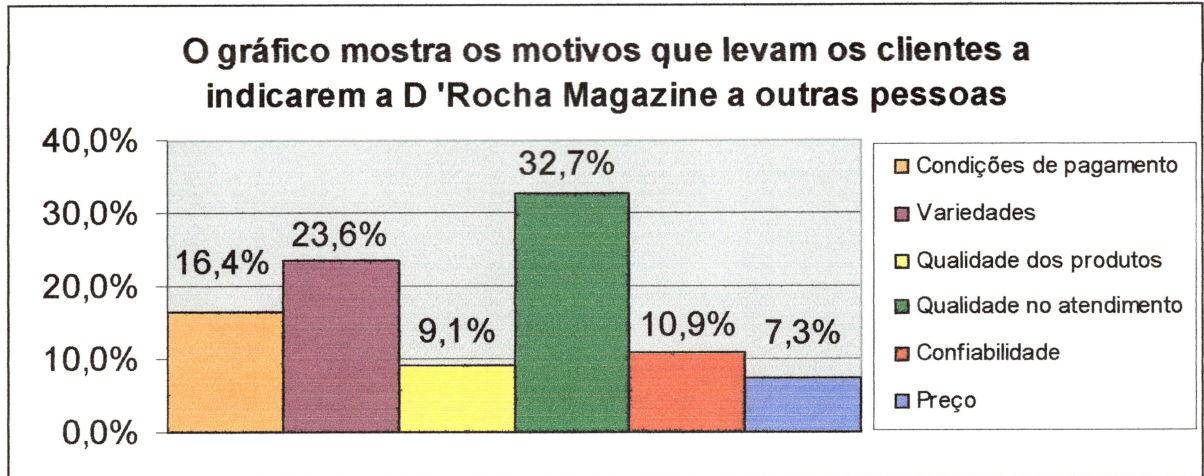
Assim como Kotler, outros autores também defendem o preço como fator principal na decisão da compra. Porém ao perguntar aos consumidores o motivo que os leva a voltarem na D'Rocha Magazine para adquirir outro produto, o preço ficou em quarto lugar com 11,9 %, sendo o primeiro colocado a qualidade do atendimento com 33,3 %, em segundo veio a condição de pagamento com 30,9 %, em terceiro ficou a qualidade dos produtos com 16,7 %, em quinto pela falta de opção da cidade com 3,6 % e outros motivos também com 3,6 %.

**Gráfico 12**



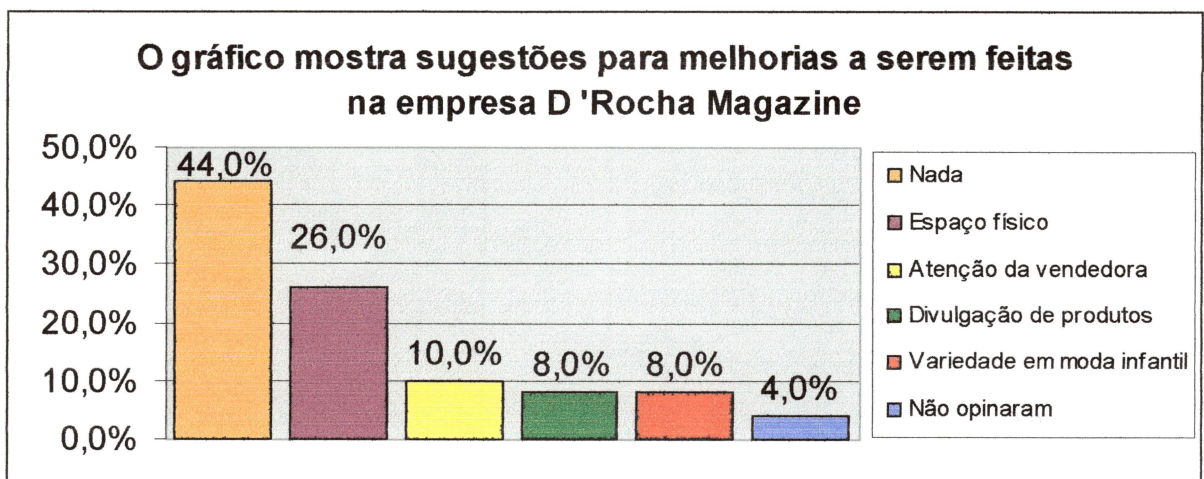
A análise mostra que uma quantidade expressiva de clientes entrevistados indica a D'Rocha Magazine a outras pessoas (92%), e que apenas uma pequena porcentagem não há indicam (8%).

Gráfico 13



Para Cannie e Caplin (1994), os clientes esperam serviços de qualidade acompanhando suas compras, mesmo de empresas que realmente produzem mercadorias, tal teoria se faz verdade quando observamos o gráfico acima onde mostra que a maior porcentagem dos entrevistados indica a empresa a outras pessoas pela qualidade do atendimento com 32,7%, em seguida vem à variedade de produtos com 23,6%, depois vem às condições de pagamento com 16,4%, logo depois vem a confiabilidade com 10,9%, a próxima é a qualidade dos produtos 9,1% e por ultimo o preço com 7,3%. Os que não indicam a empresa a outras pessoas não justificaram o porquê.

Gráfico 14

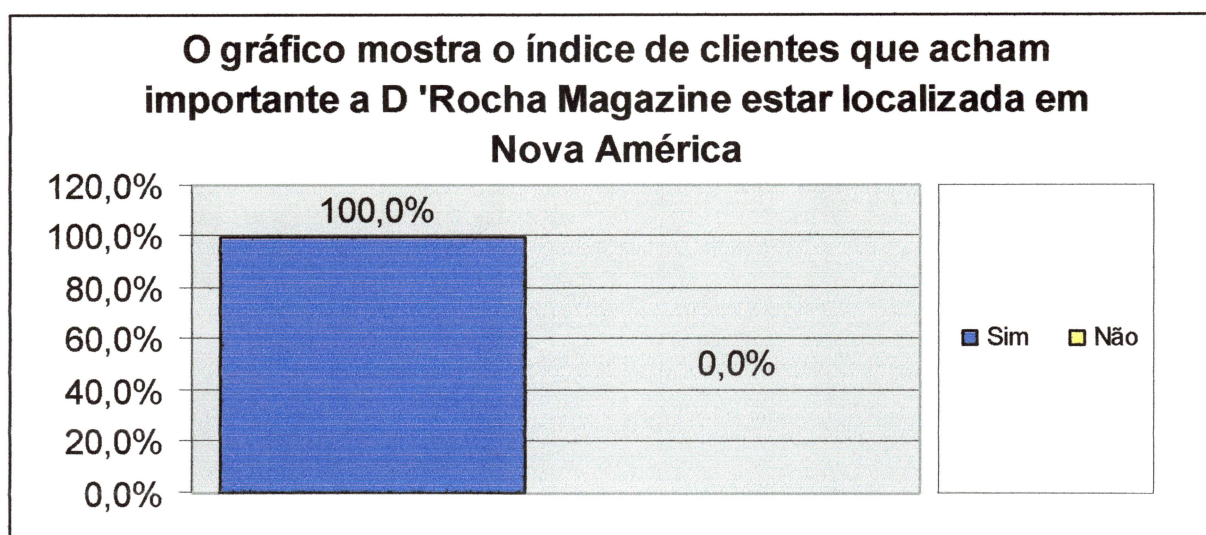


Foi perguntada qual melhoria o entrevistado acredita que se faz necessário em relação ao atendimento da D'Rocha Magazine, em relação a pergunta feita 44% responderam que não há nada pra melhorar e 10% disseram

que a vendedora tem que dar mais atenção aos clientes. Os outros entrevistados aproveitaram a pergunta para sugerir melhoras em outros setores como: espaço físico (26%), divulgação dos produtos (8%), mais variedade em moda infantil (8%) e um restante de 4% não opinaram.

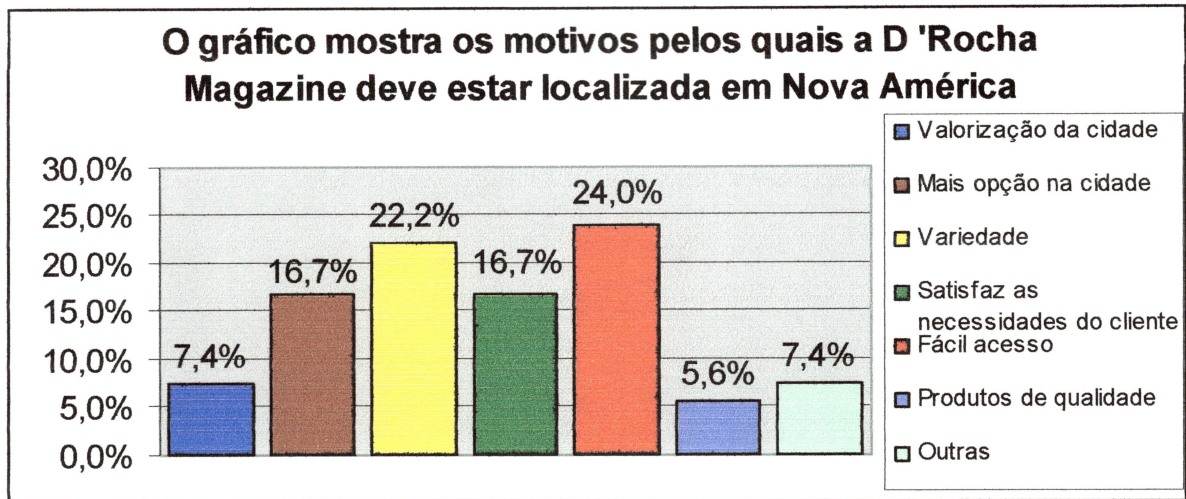
Em relação a divulgação dos produtos, Grecco (1983) afirma que a vitrine é a maior responsável pela divulgação dos produtos da loja e conseqüentemente responsável por 50% das vendas.

**Gráfico 15**



Segundo Kotler (1993), a localização de um varejista é o meio utilizado para seduzir clientes. Tal teoria se concretiza, quando perguntou aos entrevistados se é importante a empresa D'Rocha Magazine estar localizada em Nova América e a resposta foi unânime, ou seja, 100% disseram que sim. Essa importância se dá por diversos motivos, sendo eles: pelo fácil acesso (24%), pela variedade de produtos (22,2%), porque satisfaz as necessidades dos clientes (16,7%), porque valoriza a cidade (7,4%), pela qualidade dos produtos (5,6%) e outros motivos (7,4%).

Gráfico 16



Dos respondentes 24% disseram que a importância da empresa estar localizada em Nova América é pelo fácil acesso, 22,2% responderam que é pela variedade de produtos, já 16,7% argumentaram que é para aumentar as opções na cidade, mas outros 16,7% disseram que é porque satisfaz as necessidades do cliente, para 7,4% é porque valoriza a cidade, sendo que para 5,6% responderam que é pelos produtos de qualidade que são oferecidos aos clientes, já o restante de 7,4% deram diversas outras respostas.

## 9. CONCLUSÃO

Vários pontos importantes puderam ser observados na empresa D'Rocha Magazine durante a realização desse trabalho. Alguns demonstraram aspectos positivos e outros apresentaram pontos que necessitam de alguns reparos.

Podemos concluir com a análise dos resultados que a empresa D' Rocha Magazine está prestando um serviço de qualidade aos seus clientes, podemos perceber que os entrevistados têm um grande carinho pelas pessoas que trabalham na empresa, apenas uma minoria de respondentes sugeriu mais atenção das vendedoras.

Observando os gráficos que se referem ao atendimento prestado pela loja, as respostas são sempre de satisfação, sendo a cordialidade e a dedicação com os clientes os fatores mais valorizados no atendimento da D'Rocha Magazine. Outros pontos positivos que a empresa tem são as condições de pagamento e variedades de produtos, que são pontos de suma importância para fidelização de seus clientes.

Em todas as perguntas que foram feitas aos entrevistados no que se referem à satisfação e fidelização dos clientes esses três pontos comentados acima estão nas três primeiras colocações, isso significa que a empresa está prestando um trabalho de qualidade aos seus consumidores.

Há uma grande parte de clientes que se consideram fiéis à empresa, sendo um percentual de 65,4%, eles se consideram fiéis por diversos motivos, são eles: porque compram sempre na loja e gostam dos produtos, pela qualidade no atendimento, porque compram e pagam corretamente e porque a empresa tem tudo que eles precisam.

Em relação à qualidade dos produtos, podemos perceber pelos gráficos que são produtos de boa qualidade, mesmo trabalhando com produtos bons, há casos de produtos que apresentam problemas, o gráfico de número 7 apresenta que o índice de produtos que apresentam problemas é baixíssimo, e quando isso acontece à empresa está disposta a resolver o problema da melhor forma possível.

No que se refere à concorrência, o principal concorrente da empresa em estudo é o comercio de Rubiataba. Mas pode-se perceber que no último gráfico em que apresenta motivos pelos quais é importante a loja D' Rocha estar localizada em

Nova América o de maior índice de votação foi o acesso fácil, ou seja para fazerem suas compras não precisam mais sair da cidade em que moram, sendo que antes da D' Rocha diversificar seus produtos o índice de consumidores que procuravam comprar fora da cidade era ainda maior.

O grande problema apresentado pelos entrevistados não se refere ao atendimento prestado, mas sim ao espaço físico da loja, que em ocasiões especiais como por exemplo: datas comemorativas e fim de ano causam tumulto e conseqüentemente a insatisfação do cliente (gráfico 14). As proprietárias já percebiam o problema, mas não tinham consciência que estivesse afetando o nível de satisfação de seus clientes. Isso se deu pelo número de variedades de produtos, onde o espaço disponível se tornou pequeno.

De modo geral a empresa está no caminho certo, porque prestando um atendimento de qualidade está criando um diferencial em relação aos seus concorrentes. Sugerimos a empresa para que aumente com urgência suas instalações, sendo que um cliente insatisfeito pode contar para mais clientes. Sugerimos também que crie uma vitrine com ampla visão para divulgação de seus produtos, pois a vitrine é responsável por 50% das vendas no mínimo.



## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. *A Única Coisa Que Importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 222 p.

ISBN 85-221-8960-1;

AMÂNCIO, A. Atendimento qualificado é um diferencial poderoso de fidelização. *Revista Vitrine do Varejo*, Jan. 2004.

ARAÚJO, P. H. de. *Qualidade ao alcance de todos: acesso rápido e fácil às técnicas da qualidade total*. São Paulo: Gente, 1997. 153 p.

ISBN 85-7312-102-5

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. *Mantendo clientes fiéis e para sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994. 330 p.

COBRA, M. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 284 p.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégia para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 460 p. ISBN 85-7001-900-4

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990. 367 p. ISBN 85-85238-15-1

EQUIPE Grifo. *Iniciando os conceitos da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1994. 189 p.

FREEMANTLE, D. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.  
ISBN 85-224-1152-2

GRECCO, C. *Gerência de lojas*. Salvador: Bureau, 1983. 147 p.

GUIMARÃES, J. L. *Qualidade competitiva no Brasil*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995. 247 p.

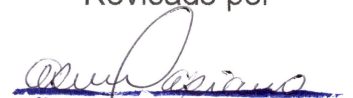
JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 386 p.

KIRKPATRICK, C. A. *Modernas técnicas de venda*. São Paulo: Atlas, 1971. 701 p.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1981. 767 p.

- KOTLER, P. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993. 478 p. ISBN 85-7054-043-4
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p. ISBN 85-87918-01-X
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p. ISBN 85-224-0714-2
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p. ISBN 85-224-3627-4.
- MOLLER, C. *O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 179 p.
- PALADINI, E. P. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 217 p. ISBN 85-224-1748-2
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p. ISBN 85-224-2338-5
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994. 156 p.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 202 p. ISBN 85-87918-26-5
- TEBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 286 p.
- TSCHOHL, J. FRANZMEIER, S. *A satisfação do cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996. 375 p.
- WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 263 p. ISBN 85-7001-762-6
- YOSHINAGA, C. *Qualidade total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução*. 4. ed. São Paulo: 1991. 229 p.

Revisado por

  
Célia Romano do Amaral Mariani  
-Bibliotecária - FACER-  
CRB-1/1528

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

*SATISFAÇÃO do Cliente.* Disponível em: [www.cathoonline.com.br](http://www.cathoonline.com.br) . Acesso em 20 maio 2004.

Taurion, C. *A empresa veloz: competindo no século 21.*  
Disponível em: [www.edgegroup.com.br](http://www.edgegroup.com.br). Acesso em 18 maio 2004.

Cabrino, T. *Marketing de Relacionamento.*  
Disponível em: [www.mkt.marketing.bol.com.br](http://www.mkt.marketing.bol.com.br). Acesso em 21 maio 2004.

BRESTKE, C. *Marketing de relacionamento para pequenas empresas.*  
Disponível em: [www.brestke.terra.com.br](http://www.brestke.terra.com.br). Acesso em 21 maio 2004.

# **ANEXOS**

**PESQUISA PARA TRABALHO UNIVERSITÁRIO SUA  
COLABORAÇÃO, NÃO É PRECISO ASSINAR**

**Suas informações também serão importante para fazer melhoria na empresa  
D'Rocha Magazine.**

1. O que você considera como bom atendimento?

---

---

---

---

2. Você se considera um cliente fiel a D ' Rocha Magazine?

( ) Sim      ( ) Não

Por quê?

---

---

---

3. Além da D'Rocha Magazine você costuma comprar em outra(s) loja(s)?

( ) Sim      ( ) Não      ( ) às vezes

Se a resposta for sim ou às vezes, quais outras lojas você costuma comprar?

---

---

---

---

4. O que leva você a comprar na D'Rocha Magazine?

( ) Variedade de produtos

( ) Atendimento

( ) Condição de pagamento

- Descontos
- Falta de opção
- Outro motivo. Qual?

---

---

---

5. Quando você vai a D'Rocha Magazine, você tem preferência pela vendedora?

- Sim
- Não

Se respondeu **sim**, qual?

- Jakeline
- Rosimar (Rozinha)
- Rogélia

Por quê?

---

---

---

6. Você já teve algum problema com produto adquirido na D'Rocha Magazine?

- Sim
- Não

Se respondeu **sim**, você levou o problema ao conhecimento da direção da loja?

- Sim
- Não

Se novamente tiver respondido **sim**, como foi solucionado seu problema?

- Troca por outro produto igual
- Troca por produto diferente
- explicação do por que não trocar
- Não foi solucionado
- Outra resposta. Qual?

---

---

---

7. O que você mais valoriza no atendimento da D'Rocha Magazine?

---

---

---

---

8. Você já foi mal atendido na D'Rocha Magazine?

- Sim, várias vezes
- Sim, poucas vezes
- Não

9. Qual o seu nível de satisfação em relação ao atendimento prestado pela D'Rocha Magazine?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

10. O que faz você voltar a D'Rocha para comprar outro produto?

- Qualidade dos produtos
- Preço
- Condições de pagamento
- Falta de opção
- Qualidade no atendimento
- Outro motivo. Qual?

---

11. Você indica a D'Rocha Magazine para outras pessoas?

- Sim
- Não

Por quê?

---

---

---

12. Na sua opinião, o que pode ser melhorado em relação ao atendimento da D'Rocha Magazine?

---

---

---

13. Você acha importante a loja D'Rocha Magazine estar localizada em Nova América?

Sim       Não

Por quê?

---

---

---



**ANTES**



**DEPOIS**

