

**FACULDADES INTEGRADAS**  
**“ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA FIDELIZAÇÃO DE MERCADO**

Alinne Grazielle Barbosa Silva

Carolina Rodeguer

Paula Carrieri Pretti

Priscila Meneses Vialle

Presidente Prudente

2007

**FACULDADES INTEGRADAS**

**“ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA FIDELIZAÇÃO DE MERCADO**

Alinne Grazielle Barbosa Silva

Carolina Rodeguer

Paula Carrieri Pretti

Priscila Meneses Vialle

Monografia apresentada como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação da Profa. Ms. Andrea Marcia de Toledo Pennacchi.

Presidente Prudente

2007

## **ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA FIDELIZAÇÃO DE MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Profa. Ms. Andrea Marcia de Toledo Pennacchi

Prof. Ms. Alexandre Hideo Sasaki

Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto

Presidente Prudente, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, pelo incentivo, cooperação e apoio que nos deram, além de terem nos acolhido durante todo o curso, compartilhando conosco os momentos de alegrias e também de tristezas, nesta etapa, em que, com a graça de Deus, está sendo vencida.

As dificuldades não foram poucas...

Os desafios foram muitos...

Os obstáculos, muitas vezes, pareciam intransponíveis.

Muitas vezes nos sentimos só, e, assim, o estivemos...

O desânimo quis contagiar, porém, a garra e a tenacidade foram mais fortes, sobrepondo-se a esse sentimento, fazendo-nos seguir a caminhada, apesar da sinuosidade do caminho.

Agora, ao olharmos para trás, a sensação do dever cumprido se faz presente e podemos constatar que as noites de sono perdidas, as viagens e visitas realizadas; o cansaço dos encontros, os longos tempos de leitura, digitação, discussão; a ansiedade em querer fazer e a angústia de muitas vezes não o conseguir, por problemas estruturais; não foram em vão.

Aqui estamos, como sobreviventes de uma longa batalha, porém, muito mais fortes e hábeis, com coragem suficiente para mudar a nossa postura, apesar de todos os percalços...

(Autor Desconhecido)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidas, desfrutando, juntas, destes momentos que nos são tão importantes.

Aos nossos familiares, principalmente aos nossos pais, que nos deram força no decorrer desta longa caminhada, que se estendeu por estes quatro anos e que hoje finalizamos com muito esforço e dedicação.

Em especial, à nossa amiga e orientadora Andréa Márcia de Toledo Pennacchi, que nos acompanhou e com sua sabedoria contribuiu para a realização deste trabalho, bem como pela sua colaboração nos momentos de aprendizagem constante e pela amizade solidificada, que, certamente se eternizará. Agradecemos também pelo carinho, atenção e empenho que demonstrou no decorrer de suas atividades para com o grupo.

Aos nossos namorados pela paciência e compreensão durante nossas ausências e nos momentos difíceis ajudando-nos a superá-los com muito amor e carinho.

A todos nossos professores que contribuíram para nossa formação acadêmica; aos nossos amigos e colaboradores que nos ajudaram na conclusão deste trabalho.

A Associação Educacional Toledo, pela oportunidade de nos graduarmos em uma faculdade de reconhecido renome, respeitada no mercado de trabalho pela qualidade do seu ensino.

## RESUMO

No atual cenário de acirrada competição em que as empresas vivem, e no qual o mundo globalizado exige constantes mudanças, os consumidores se tornam cada vez mais exigentes e seletivos e as organizações que quiserem enfrentar a competição por esses mercados - e vencer - precisam alocar todos os seus recursos e estabelecer novas estratégias para se manterem lucrativas. Considerando que os clientes são os recursos mais importantes que qualquer empresa possui, fica evidente que sem eles uma empresa não consegue sobreviver e, portanto, atrair e manter consumidores é a chave para o sucesso organizacional. As empresas precisam descobrir como atingir seus mercados-alvo para, a partir daí, construir uma estratégia com foco no cliente. Atualmente, muitas delas estão se preocupando em construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo com seus consumidores, visando manter sua fidelidade. Com os mercados cada vez mais agressivos e imprevisíveis, todos se preocupam em aperfeiçoar ao máximo o uso de seus limitados recursos, aproximando-se mais daqueles que irão comprar seus produtos ou serviços e criando soluções que satisfaçam melhor suas necessidades e superem suas expectativas, levando-os à fidelização. Pensando nisso, este trabalho tem o intuito de pesquisar as necessidades que a clientela costuma ter em relação ao atendimento e verificar como os vendedores estão, de maneira geral, relacionando-se com seu trabalho. A partir dos dados obtidos, pretendemos então, mostrar os esforços que devem – e podem - ser desenvolvidos no relacionamento compradores - vendedores e de que forma é possível aliar estratégias e ações para ampliar a fidelização de mercado.

**Palavras Chave:** Atendimento personalizado. Fidelização. Motivação.

## ABSTRACT

In a globalized world, where changes and improvements are in the order of the day, and clients are growing more selective and harder to please, companies are living in a very fierce competition and those who want to face it – and win – will need to allocate all their resources to establish new strategies and to keep their income and profits coming in. Presently, considering that all successful business must be prepared to satisfy every need of their consumers, their main worries must be how to work out a good relationship with these clients. Without buyers it is impossible to survive in a corporate world and thus, the main key to success must be the building of a two sided profitable and long range relationship with them, getting their unconditional loyalty. As the market grows more and more aggressive and unpredictable, those who want to be at the top will need to improve their limited resources, finding new solutions to their customers needs and even go ahead of their expectations, so that in return, they will always remain loyal to the products or services offered to them. Thinking of this need, this paper has the intention of searching what clients usually have in mind when they go shopping, as well as how the sellers deal with them. With this data in hands, we will try to work on the efforts that ought - and should – be developed in a relationship between shoppers and sellers and how strategies and strong actions could be taken in order to reach a high level of loyalty between them.

**Key words:** Customers' loyalty. Sellers' Motivation. Personalized Sellings.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1-Ciclo motivacional .....	21
FIGURA 2 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	22
FIGURA 3 – Fatores que atraem o consumidor no Prudenshopping .....	30
FIGURA 4 – Local preferido de compra dos consumidores.....	30
FIGURA 5 - Preferências do consumidor no Prudenshopping ao fazer compras .....	31
FIGURA 6 – Satisfação no atendimento de consumidores no Prudenshopping .....	32
FIGURA 7 – Conseqüências de mau-atendimento no Prudenshopping .....	32
FIGURA 8 – Características de bom atendimento para consumidores no Prudenshopping .....	33
FIGURA 9 – Queixas do consumidor do Prudenshopping quando é mal atendido.....	34
FIGURA 10 – Renda Salarial dos Consumidores no Americanas .....	35
FIGURA 11 – Escolaridade dos Consumidores no Americanas .....	36
FIGURA 12 – Fatores que atraem o consumidor no Americanas.....	37
FIGURA 13 – Local de compra preferido pelo consumidor no Americanas .....	38
FIGURA 14 – Preferências de atendimento do consumidor no Americanas.....	39
FIGURA 15 – Atendimento de pós venda para consumidores no Americanas.....	40
FIGURA 16 – Bom atendimento para consumidores no Americanas.....	41
FIGURA 17 – Características de bom atendimento para consumidores no Americanas.....	42
FIGURA 18 – Atendimento desejado na troca de produtos no Americanas .....	43
FIGURA 19 – Conseqüência do mau atendimento para consumidores no Americanas.....	43
FIGURA 20 - Preferência na forma de pagamento dos consumidores no Americanas .....	44
FIGURA 21 – Local de melhor atendimennto para os consumidores no Americanas .....	45
FIGURA 22 - As lojas informam novidades aos clientes no Americanas .....	46
FIGURA 23 – Preferência dos consumidores no Americanas pelo mesmo vendedor.....	46

FIGURA 24 – Preferência dos consumidores pelo mesmo vendedor no Americanas.....	47
FIGURA 25 – Interferência da forma de pagamento para consumidores do Americanas .....	48
FIGURA 26 – Consumidores no Americanas que reclamam quando são mal atendidos.....	49
FIGURA 27 - Renda salarial dos consumidores no Calçadão .....	50
FIGURA 28 - Escolaridade dos consumidores no Calçadão .....	51
FIGURA 29 - Motivação de compra dos consumidores do Calçadão .....	51
FIGURA 30 - Locais preferidos de compras dos consumidores no Calçadão .....	52
FIGURA 31 - Atendimento preferido dos consumidores no Calçadão .....	53
FIGURA 32 - Utilização de pós-venda para consumidores do Calçadão .....	53
FIGURA 33 - Qualidade no Atendimento para consumidores no Calçadão.....	54
FIGURA 34 - Características de bom atendimento para consumidores do Calçadão .....	55
FIGURA 35 - Troca de mercadoria para consumidores no Calçadão .....	56
FIGURA 36 - Conseqüências de um mau atendimento para consumidores no Calçadão .....	57
FIGURA 37 - Formas de pagamento preferidas pelos consumidores no Calçadão .....	57
FIGURA 38 - Locais de melhor atendimento para consumidores no Calçadão .....	58
FIGURA 39 - Avisos sobre novos produtos para consumidores no Calçadão .....	59
FIGURA 40 - Preferência pelo mesmo vendedor dos consumidores no Calçadão.....	60
FIGURA 41 - Formas de pagamento preferidas pelos consumidores no Calçadão .....	60
FIGURA 42 - Reclamações do mau atendimento por consumidores no Calçadão .....	61
FIGURA 43 - Preferências por formas de abordagem por consumidores do Calçadão .....	62
FIGURA 44 - Renda Salarial dos vendedores do Prudenshopping .....	64
FIGURA 45 - Características de bom atendimento para vendedores no Prudenshopping.....	65
FIGURA 46 - Relação entre bom atendimento e relacionamento com superiores.....	66
FIGURA 47 - Reação dos vendedores do Prudenshopping quando um produto está em falta....	67
FIGURA 48 - O que mais motiva vendedores do Prudenshopping a atender bem.....	68

FIGURA 49 – Escolaridade dos vendedores do Americanas .....	69
FIGURA 50 - Afinidade dos vendedores do Americanas com a área de vendas.....	69
FIGURA 51 - Características de um bom atendimento para os vendedores do Americanas .....	70
FIGURA 52 - Preferência dos vendedores do Americanas na forma de remuneração salarial..	71
FIGURA 53 - Competitividade afeta o atendimento dos vendedores do Americanas.....	72
FIGURA 54 – Como a competitividade é administrada pela gerência.....	73
FIGURA 55 - Relação com superiores afeta o atendimento dos vendedores do Americanas ...	74
FIGURA 56 – Treinamento de vendas dos vendedores do Americanas .....	75
FIGURA 57 - O que mais motiva os vendedores do Americanas a atender bem .....	75
FIGURA 58 – Escolaridade dos vendedores do Calçadão .....	76
FIGURA 59 – Afinidade dos vendedores do Calçadão com área de vendas .....	77
FIGURA 60 - Características de um bom atendimento para os vendedores do Calçadão .....	78
FIGURA 61 - Competitividade influencia o atendimento dos vendedores do Calçadão .....	79
FIGURA 62 – Relacionamento dos vendedores do Calçadão com a chefia .....	80
FIGURA 63 – Relacionamento entre vendedores e seus superiores do Calçadão.....	80
FIGURA 64 – Motivação de bom atendimento para os vendedores do Calçadão .....	81

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1. A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....</b>	<b>17</b>
1.1 Valorizando Cliente Interno .....	20
1.2 Conhecendo o cliente.....	23
1.3 Clientes Cada Vez Mais Sofisticados .....	26
1.4 O Pós-Venda e a Oportunidade de Fidelizar Clientes .....	27
<b>2. PESQUISA DE CAMPO COM CONSUMIDORES.....</b>	<b>29</b>
2.1 Pesquisa Realizada com os Consumidores no Prudenshopping .....	29
2.2 Pesquisa Realizada com Consumidores no Shopping Americanas .....	34
2.3 Pesquisa Realizada Com Os Consumidores No Calçadão .....	49
<b>3. REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CAMPO COM VENDEDORES.....</b>	<b>63</b>
3.1 Pesquisa Realizada com Vendedores do Prudenshopping.....	63
3.2 Pesquisa Realizada com os Vendedores do <i>Shopping Americanas</i> .....	68
3.3 Pesquisa Realizada com os Vendedores da Região Central (Calçadão).....	76
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>

## INTRODUÇÃO

Competitividade e necessidade de sobrevivência são, sem dúvida, os conceitos que melhor descrevem o que as empresas, atualmente, vêm enfrentando em um cenário em que globalização econômica é sinônimo de constantes mudanças. Como os mercados estão cada vez mais saturados e as alterações na economia e nas políticas nacionais e mundiais - entre outros fatores - dificultam ainda mais a atuação das organizações para obterem uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes nesse cenário empresarial de acirrada competição globalizada, os que quiserem sobreviver necessitam utilizar estratégias muito consistentes.

Segundo Osmar Bertero (2007), fatores políticos, acontecimentos sociais, mudanças de costumes e de valores, alterações no estilo de vida das pessoas e a conjuntura econômica sempre merecem atenção em procedimentos de formulação e revisão de estratégia.

Assim sendo, o mínimo que as organizações precisariam para manter-se no mercado, seria acompanhar as mudanças que as rodeiam. Mas, se quiserem estar à frente de seus concorrentes, apenas acompanhar não é o suficiente: elas precisam “prever o futuro”. Obviamente, não é um processo fácil estar sempre preparado para acompanhar, ou até mesmo para prever essas mudanças, mas é fato que as organizações que se acomodarem, certamente perderão espaço para uma concorrência inovadora e flexível. E a resistência à mudança é um comportamento muito comum para a grande maioria delas, cuja cultura enraizada torna muito difícil o mudar.

As organizações que quiserem enfrentar essa competição, - e vencer -, precisam alocar todos os seus recursos para estabelecer uma estratégia que as mantenha no mercado, considerando sua clientela como o recurso mais importante que possuem. Sem eles, uma empresa não consegue sobreviver e, portanto, todos devem ser tratados como se fossem a chave para o sucesso organizacional.

Como as empresas precisam inicialmente descobrir e atingir seus mercados-alvo para a partir deles, construírem uma estratégia com foco no cliente, existe uma preocupação cada vez maior em estabelecer relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes, visando mantê-los fiéis a seus produtos ou serviços.

De acordo com Kleber Figueiredo (2007)<sup>1</sup>, Frederick Reichheld talvez seja o principal estudioso dos efeitos da fidelização de clientes. Em um artigo que escreveu juntamente com Robert Markey Jr. e Christopher Hopton, ele afirma que as "forças" da fidelidade são mensuráveis em termos de fluxo de caixa devido às ligações entre a fidelidade, o valor atribuído aos clientes e os lucros. Ou seja, a fidelidade está intrinsecamente ligada à criação de valor e como um efeito de primeira ordem, ela pode indicar se foi fornecido valor superior.

Em seguida, ainda de acordo com Figueiredo (2007), a fidelidade do cliente inicia uma série de efeitos econômicos de segunda ordem que se disseminam pelo sistema empresarial. Em primeiro lugar, observa-se que a receita e a participação no mercado crescem à medida que melhores clientes são atraídos para a carteira de negócios da empresa, desenvolvendo vendas regulares e recomendações. Com isso, os custos diminuem proporcionalmente à despesa efetuada para adquirir e atender novos clientes ou para substituir os antigos. E conseqüentemente, a retenção de funcionários também aumenta, porque o orgulho e satisfação com o emprego aumentam, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e por melhores serviços. Ou seja, o aumento da produtividade resulta da maior estabilidade dos funcionários.

A concorrência pode facilmente baixar preços, igualar orçamentos de *marketing*, ou lançar novos produtos no mercado, mas o que é difícil mesmo, é conquistar e depois manter a fidelidade dos clientes.

Pensando nisso, este trabalho tem o intuito de mostrar os esforços que devem e podem ser desenvolvidos no relacionamento com os clientes e como é possível aliar estratégias e ações que obtenham a fidelização desejada. Para as empresas que visam sobreviver e crescer em mercados cada vez mais agressivos e imprevisíveis é

---

1 Professor e pesquisador do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ e autor de vários trabalhos relacionados com a questão de logística e atendimento ao cliente. O artigo em questão pode ser encontrado em <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/logistica-fidelizacao.htm>>. Acesso em 14 ago. 2007.

imprescindível a adoção de conceitos de valor que conquistem a lealdade dos consumidores e todos devem aperfeiçoar ao máximo o uso de seus limitados recursos, aproximando-se de seus clientes, criando soluções que satisfaçam melhor suas necessidades e superem suas expectativas, levando-os à fidelização como um importante diferencial competitivo.

O presente tema foi escolhido em função da importância que este assunto tem para o contexto organizacional. Este trabalho realizar-se-á através de pesquisa baseada em bibliografia relacionada ao tema (em trabalhos de conclusão de curso, em revistas especializadas da área, além de apoiar-se em artigos da Internet) e em pesquisa de campo, quantitativa e qualitativa, através de questionários voltados para consumidores e vendedores.

O levantamento de dados, através dos questionários, deverá ser realizado entre os dias 24 e 25 de março de 2007 na cidade de Presidente Prudente, cidade escolhida como principal objeto de investigação por ser um grande centro comercial, concentrando a maior parte de consumidores regionais.

Como objetivo específico, pretende-se investigar a opinião do consumidor sobre atendimento, comportamento de consumo, preferências pessoais, nível de satisfação do consumidor, bem como suas expectativas, entre outras variáveis consideradas importantes para um processo de fidelização eficiente.

A pesquisa deverá ser realizada através de questionário elaborado com questões de múltipla escolha, (Anexo A) desenvolvidas e aplicadas a uma amostra representativa de 80 consumidores, com o objetivo de adquirir dados reais e informações diretas sobre as diversas situações atualmente enfrentadas por clientes em relação aos vendedores e às organizações em geral que lhes prestam serviços comerciais.

A amostra representativa de 80 consumidores foi selecionada com a seguinte distribuição geográfica: 40 consumidores no Prudenshopping, 20 consumidores no Shopping Americanas e 20 consumidores na região central (Calçadão) de Presidente Prudente.

A pesquisa com os vendedores deverá ser realizada por meio de questionário elaborado com questões de múltipla escolha (Anexo B), desenvolvidas e aplicadas a

uma amostra representativa de vinte (20) vendedores, com a seguinte distribuição geográfica: 10 vendedores do Prudenshopping, cinco (5) vendedores do Shopping Americanas e 5 vendedores da região central (Calçadão) de Presidente Prudente.

A aplicação dos questionários terá o intuito de analisar e compreender tanto as necessidades dos consumidores quanto as dos vendedores, pois as estratégias utilizadas a fim de obter a fidelização são resultado final de uma mistura que alia motivação interna (funcionários motivados a vender) e externa (consumidores motivados a comprar).

No Capítulo 1, pretende-se abordar a teoria relacionada ao processo de fidelização tal como se apresenta no atual contexto de mercado, tratando-se das diversas variáveis relacionadas à empresa, ao funcionário e ao cliente.

O Capítulo 2 apresentará a pesquisa de campo realizada com os consumidores de Presidente Prudente e no Capítulo 3, a que foi realizada com os vendedores da mesma cidade. A partir dos resultados obtidos, pretende-se concluir o presente trabalho destacando-se algumas estratégias e ações que melhor se adequem às necessidades da fidelização, focadas principalmente nos esforços de relacionamento para conquistar e manter mercado.

## 1. A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A competitividade é uma realidade impossível de ser ignorada. Ela é o elemento responsável por impulsionar as empresas em sua busca incessante por diferenciais de sobrevivência e por crescimento organizacional. Atrair, conquistar e obter a lealdade dos clientes são algumas das mais importantes estratégias da fidelização a serem perseguidas pelas empresas que necessitem de um diferencial competitivo.

É importante saber que fidelidade:

[...] no contexto empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendado voluntariamente a marca daquele fornecedor. (FIGUEIREDO, 2007)

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitar que migrem para a concorrência e com isso, aumentar o volume de negócios que eles proporcionam. Em termos profissionais, as empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras, mas no relacionamento pessoal entre consumidor-empresa, a fidelidade está diretamente ligada às vantagens emocionais que aquele que consome recebe de quem provê suas necessidades.

E, a partir do momento que as empresas passam a utilizar a estratégia de fidelização, elas precisam criar condições para que seus valores, cultura e missão estejam em conformidade com esse propósito. De acordo com Thomas O. Jones (2007), desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso que toda a empresa deve assumir consigo mesma e todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente. Atualmente, mais em voga do que qualidade total dos produtos, diversidade, preços ou outros fatores, está a valorização da qualidade total no atendimento ao cliente. Pensar em atender sempre melhor é de

suma importância por diversos motivos, pois conforme Sérgio Almeida<sup>2</sup> (2005), “68% (*US News*) da perda de clientes ocorre em função da má qualidade no atendimento e 65% (*American Management Association*) dos negócios de uma empresa são originados de clientes já existentes - e não de novos.”

Philip Kotler (2000, p. 71)<sup>3</sup> afirma que “a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes [...]” e também que “uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85%, dependendo do setor.”

Assim considerado, existem três lados a serem analisados quando se trata de atendimento ao consumidor:

- 1) o das empresas,
- 2) o dos funcionários e
- 3) o dos clientes.

No primeiro deles, o das empresas, para se obter um bom atendimento, o melhor caminho seria motivar o máximo possível os colaboradores internos e existem várias formas de fazê-lo. Dentre elas, destacam-se as campanhas de incentivo, com aumento de benefícios ou de prêmios por metas alcançadas ou mesmo, os treinamentos oferecidos pela própria empresa.

No segundo lado desse processo, aparentemente, os princípios para se oferecer um bom atendimento são muito simples de serem entendidos por um funcionário. Qualidades como: boa educação, bom humor, disponibilidade e entusiasmo pelo trabalho são importantes, pois aqueles que vêem o relacionamento com o público como um sacrifício, ou como um momento de tortura, acabam atendendo mal os consumidores de seus produtos. Para tanto o funcionário precisa entender o que é um cliente:

---

<sup>2</sup> Empresário, consultor e autor. Diretor da *Sérgio Almeida Consultoria*. Pós-graduado em Administração, possui formação em Engenharia e Economia. Seus artigos estão disponíveis em: [http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod\\_artigo=138](http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=138).

<sup>3</sup> Pesquisador norte-americano, consultor e escritor na área de *marketing*. Foi professor de *Marketing* Internacional na *Kellogg Graduate School of Management*, da *Northwestern University*. É autor do livro *Administração de Marketing* (atualmente em sua 12ª Edição, e agora em parceria com Kevin L. Keller), que é considerado por muitos como a bíblia do *marketing*. A primeira edição deste livro foi publicada em 1967 nos EUA.

Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório... quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.

Um Cliente não depende de nós... nós dependemos dele.

Um Cliente não interrompe nosso trabalho... é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo... ele está nos fazendo um favor dando a nós a oportunidade de fazê-lo.

Um cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um Cliente.

Um Cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com eles de maneira lucrativa para ele e para nós. (KOTLER, 2000, p.71)

Quem atende deveria ter sempre em mente que o cliente é a razão de qualquer negócio, ou seja, que sem ele, não haveria motivos para que o funcionário estivesse empregado. Vendedores são as portas de entrada da empresa e se a porta está obstruída por qualquer motivo, ou até mesmo escondida por detrás de uma face pouco convidativa, os clientes não terão interesse em entrar. Ou seja, se os clientes não entram em uma empresa, a lucratividade também não.

É importante lembrar que

a meta mais importante de qualquer funcionário, inclusive dos vendedores, é atrair e manter clientes. Muitas pessoas, inclusive os vendedores e seus gerentes, acreditam que a tarefa primordial do vendedor seja fazer vendas. E não há dúvida de que isso é importante. Mas efetuar vendas gera dinheiro a curto prazo, enquanto fazer clientes gera dinheiro a longo e a longo prazos. (LEBOEUF, 1996, p.22)

E finalmente, o terceiro lado da questão do atendimento é o dos clientes. Eles devem ser motivados a comprar, ou seja, ter todas suas necessidades atendidas ou, melhor ainda, superadas. A princípio, o que mais chama atenção para esse fator é o atendimento, pois o cliente quer atenção, disponibilidade do vendedor e simpatia, para que assim, ele sinta o desejo de retornar.

Vemos, portanto, que a fidelização é um ciclo e que nenhum dos lados pode estar afetado negativamente.

## 1.1 Valorizando Cliente Interno

Para uma empresa iniciar um processo de fidelização com seu mercado alvo, é necessário antes de qualquer ação externa, garantir a fidelidade de seus clientes internos, ou seja, de todos os funcionários pertencentes ao seu quadro.

Estratégias de relacionamento com clientes costumam dar certo se tiverem um comprometimento total da organização, o que pode significar grandes mudanças internas. Deve ser priorizado o relacionamento empresa - funcionário, garantindo a satisfação e a superação de expectativas de cada colaborador, assim como de sua motivação pessoal e organizacional.

Os clientes internos-funcionários também devem sentir-se atendidos pela organização, pois de nada adianta a empresa apregoar em sua Missão que tem como prioridade ouvir seus clientes, quando seus próprios funcionários nem ao menos são ouvidos pelos superiores.

Funcionários carregam em si a imagem da empresa, representam seu cartão de visita e devem estar sempre contentes, convidativos, satisfeitos, dispostos, motivados a ajudar e a atender seus clientes com o máximo de seu potencial. Só a partir da satisfação daqueles que vão se relacionar diretamente com o consumidor é que é possível iniciar-se a ação externa para fidelização.

### 1.1.1 Motivação no ambiente de trabalho

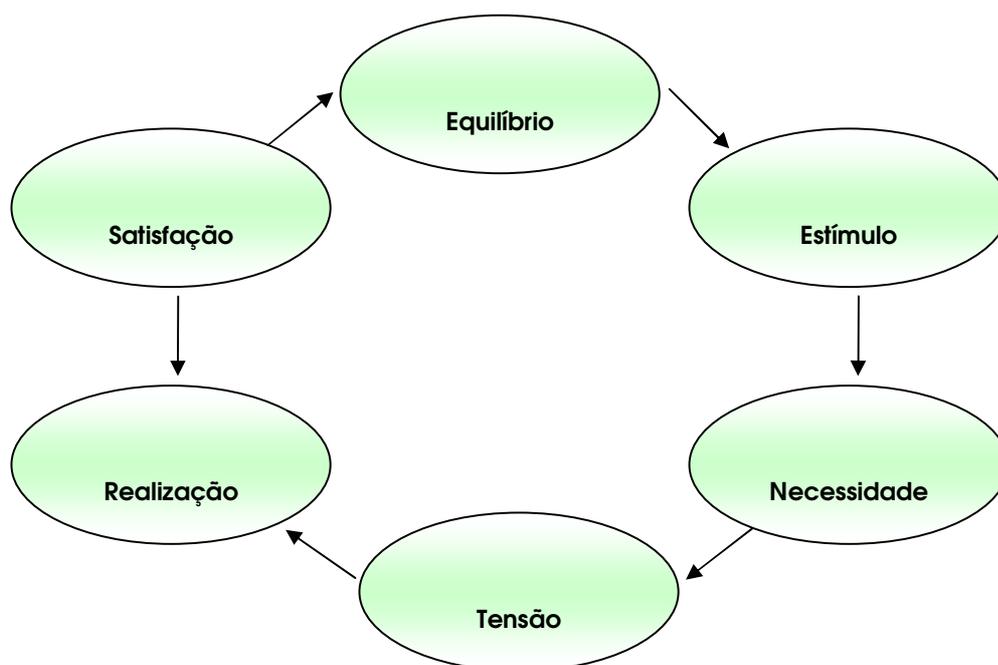
Desde o início do século XX, a motivação humana vem chamando atenção de cientistas e estudiosos e estes chegaram à conclusão surpreendente de que a motivação no ambiente de trabalho interfere diretamente na produtividade. Motivação vem do latim *movere*<sup>4</sup>. Segundo exposto em sala de aula pela Profa. Vera Alice S. Spera (2004) Sigmund Freud considera motivação como sendo “uma

---

<sup>4</sup> Movimento.

força interior que inicia, dirige e sustenta uma ação para alcançar um alvo que seja capaz de satisfazer uma necessidade”, resumida assim no ciclo motivacional:

**FIGURA 1-Ciclo motivacional**



Fonte: [http://www.partes.com.br/ed45/artigosemrh2\\_arquivos/image001.gif](http://www.partes.com.br/ed45/artigosemrh2_arquivos/image001.gif), adaptado pelas autoras

A motivação é o fator energizante do comportamento para se atingir um objetivo que atende uma necessidade. Uma categorização das recompensas em potencial é apresentada na hierarquia das necessidades de Maslow<sup>5</sup>, na qual ele afirma que “a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização)” (Marras, 2007, p. 34). A teoria de Maslow também ajuda as empresas a entenderem como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vida dos consumidores potenciais.

<sup>5</sup> Psicólogo americano (1908/1970) que criou a Hierarquia de Necessidades de Maslow, que é uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada pessoa tem que escalar uma hierarquia de necessidades para atingir sua auto-realização.

**FIGURA 2** - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Disponível em <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/pt/thumb/2/29/Maslow.jpg/300px-Maslow.jpg>. Acesso em 08/08/2007.

De acordo com Marras (2007, p. 34) são consideradas necessidades fisiológicas para um indivíduo: o alimento, a água, o sono, o vestuário e o sexo. Supridas essas necessidades, vem as necessidades de segurança: estabilidade, proteção, estar livre de perigo, viver sob uma estrutura ou sob uma ordem.

A seguir, vêm as necessidades sociais, que estão relacionadas com a participação, a aceitação, o amor e as afinidades desenvolvidos com os demais sujeitos sociais. Nas necessidades de auto-estima, surgem o sentimento das pessoas se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima, o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado. No topo de tudo, estão as necessidades de auto-realização: realização do próprio potencial, ou seja, do desejo de cada indivíduo em renovar e reciclar seu potencial.

A satisfação dessas necessidades apresentadas por Maslow pode interferir diretamente no desempenho dos funcionários, pois a satisfação das mesmas gera comportamentos equivalentes a essa satisfação, ou seja: funcionários satisfeitos se tornam motivados a realizarem seu trabalho com maior eficiência e vice-versa. Neste contexto, a organização deve saber questionar e observar se as condições que tem a oferecer a seus colaboradores são ideais para que eles consigam o que

realmente desejam, como indicam Vromm e Rotter (2003) apud Marras (2007, p. 34)<sup>6</sup>.

Mediante o grau de interesse da empresa em satisfazê-los, os funcionários valorizam os vários tipos de recompensas possíveis no ambiente de trabalho, como a remuneração financeira (salarial, prêmios e comissões), os programas de incentivos (bônus e participação nos resultados), os benefícios (seguro de vida, plano de saúde, promoções e crescimento pessoal), mantendo, proporcionalmente a essas recompensas, a sensação de ter realizado algo relevante e que lhe deu segurança, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho.

As organizações que querem ser bem sucedidas na relação com seus clientes, portanto, utilizam esses incentivos e recompensas como uma ferramenta importante para motivar os funcionários a desenvolver uma boa produtividade e, em se tratando de fidelização, serem capazes de promover um excelente atendimento ao público consumidor.

## 1.2 Conhecendo o cliente

A satisfação do cliente depende da personalização de suas preferências e necessidades. Para ter acesso e conhecer essas necessidades, essa personalização, também conhecida como CRM ou *Customer Relationship Management*, segundo o Gartner Group<sup>7</sup> - base de dados, interatividade e personalização ou *marketing* um para um -, vem sendo praticada por muitas empresas e depende muito de tecnologia (computadores pessoais, ferramenta de gerenciamento de banco de dados, internet) para fornecer aos profissionais maior acesso às informações relevantes.

---

<sup>6</sup> Vromm e Rotter são psicólogos e lecionam em universidade americanas. O primeiro, Victor Vromm, da Yale University e o segundo Julian Rotter, da University of Connecticut, desenvolveram em conjunto um modelo comportamental, publicando suas teorias e pesquisas empíricas baseadas nos seguintes campos: Vromm, no modelo de expectativa e Rotter na teoria do aprendizado social.

<sup>7</sup> Apud Studio 2 disponível em [http://www.studio2.com.br/web\\_marketing.asp](http://www.studio2.com.br/web_marketing.asp), Acesso em 14/05/2007

Uma abordagem personalizada no atendimento ao cliente pode ser dividida em três etapas:

- a) identificar o cliente,
- b) aprender sobre ele e
- c) atendê-lo.

### **1.2.1 Identificando o cliente**

A essência de um bom atendimento é o pleno conhecimento do público alvo, pois não se estabelece um relacionamento com quem não se conhece. Para isso, investir em clientes que apreciem os benefícios oferecidos por uma empresa e que mostrem satisfação ao desejarem pagar por eles, seria o primeiro passo para começar um bom relacionamento. Isso não quer dizer, evidentemente, que os demais clientes, que não mostrarem atitude recíproca como bons compradores de seus produtos e serviços, devam ser relegados ao esquecimento. Uma coisa é identificar um cliente leal, outra, é cultivar essa lealdade.

O objetivo principal de um marketing personalizado é aumentar a participação do cliente no consumo, não o de incentivar ou ampliar a participação da organização no mercado.

### **1.2.2 Aprendendo sobre o cliente**

A partir do momento que os clientes foram identificados, é necessário aprender sobre eles, saber de suas necessidades e seus desejos e utilizar-se dessas informações para estreitar ainda mais o relacionamento e conhecê-los cada vez mais.

## Segundo Thomas O. Jones (2007)

reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço, para atender às necessidades individuais dos clientes.

Essa aproximação pode dar à empresa um importante diferencial, pois cria barreiras de confiança e torna inconveniente a migração para o concorrente, já que um novo relacionamento começaria do zero e não haveria nenhum conhecimento de ambas as partes. Quanto mais você conhece seu cliente, mais fácil fica envolvê-lo em propostas amigáveis, pois através das informações fornecidas pelo contato com ele, pode-se traçar seu perfil e identificar suas principais necessidades, satisfazendo-as - ou melhor - superando-as.

Uma das formas de se obter informações sobre o cliente seria o uso da tecnologia. Com a da internet, por exemplo, as empresas podem captar dados através de e-mails ou banco de dados e estabelecer um diálogo direto com o consumidor, questionando suas preferências e suas necessidades. Também é possível adotar uma caixa de sugestões, onde o cliente pode depositar sugestões, críticas e/ou elogios, ou ainda, promover a aplicação de questionários sobre preferências, entre outros. Lembramos ainda que conhecimento sobre clientes é poder, e que o levantamento de dados sobre aquilo que ele quer ou precisa é uma importante etapa para se chegar a fidelização.

### **1.2.3 Atendendo o cliente**

Um bom atendimento ao cliente é o requisito mínimo, na atual conjuntura, exigido das empresas. O atendimento ao cliente que for personalizado e que agrade o público alvo ajudará o negócio a prosperar e a ter futuro. A partir do momento em que a organização identifica seu consumidor-alvo e adquire conhecimento sobre ele, o próximo passo será atendê-lo superando suas expectativas e conseguindo encantá-lo.

Para Hüskes, Silveira e Tontini (2000) o cliente não deseja um atendimento medíocre, ou seja, mediano, mas sim um atendimento diferenciado e surpreendente, ressaltando que o principal não é vender somente o produto, mas o benefício que está por trás dele, ou seja, não vender maquiagem e sim beleza. Pode-se dizer, portanto, que é no elemento “atendimento” que a empresa tem mais oportunidade de oferecer atributos atrativos aos seus clientes.

### **1.3 Clientes Cada Vez Mais Sofisticados**

O fenômeno da globalização e a evolução da tecnologia permitiram que os consumidores tivessem melhor acesso a informações. Diante disso, atender as necessidades dos clientes tem se tornado uma tarefa mais difícil, pois eles se tornaram mais exigentes e criteriosos em relação às ofertas das empresas, gerando maior competitividade.

Por ter maior acesso às informações, os consumidores possuem maiores expectativas com relação a produtos e serviços e fazem suas escolhas mais conscientemente. Sendo assim, as organizações devem estar adaptadas para melhor atendê-los, oferecendo melhor qualidade de serviços.

Essa nova realidade influencia o ambiente organizacional e requer uma nova visão de administração. As empresas que querem ser bem sucedidas devem estar preparadas para mudar, criar novas estratégias, introduzir idéias inovadoras, porém não devem se esquecer de que valorizar o cliente é um fator fundamental. Toda e qualquer estratégia de venda deve estar voltada para gerar valor ao cliente e as empresas devem estar conscientes que o comprometimento, o envolvimento de todos, o *feedback* constante, a clareza dos objetivos e os meios para alcançá-los, são pré-requisitos importantes para se atingir essa meta. Todo o universo de inovações tecnológicas que hoje estão disponíveis no mercado proporciona às empresas ferramentas que permitem maior agilidade ao serviço, mas nenhum deles substitui o atendimento direto que é prestado ao consumidor.

De acordo com Paulo Rocha (2004):

está ganhando mercado quem sabe prestar o melhor atendimento ao cliente. Num mundo globalizado, com acesso fácil a produtos oferecidos por diversas empresas, o que faz a diferença é o desempenho das organizações na tentativa de oferecer ao consumidor a assistência mais eficiente [...] O atendimento é o elemento invisível que dá à empresa a vantagem competitiva sobre a concorrência. O atendimento ao cliente é uma vantagem competitiva que pode garantir às organizações a conquista de novos mercados e a fidelidade do cliente. Uma regra de ouro: o perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, problemas e expectativas são pontos indispensáveis para o bom atendimento.

Assim pode-se observar que atualmente, o que está mais em voga são as empresas serem mais expressivas em suas ações de gestão, atendendo cada vez melhor às expectativas e sonhos do consumidor.

#### **1.4 O Pós-Venda e a Oportunidade de Fidelizar Clientes**

Identificar os clientes, aprender sobre eles e atendê-los, muitas vezes não são medidas suficientemente fortes para fidelizá-los. O pós-venda consiste no contato entre o vendedor e o cliente após a venda e pode acontecer de duas maneiras. Uma delas ocorre quando o vendedor contata o cliente por meio de ligação telefônica, e-mail, fax ou mala direta, pesquisando sua satisfação em relação à venda que se concretizou. Neste momento, o vendedor pode parabenizar o cliente pela compra realizada, bem como perguntar sobre sua satisfação sobre o produto e o atendimento e solicitar sugestões para melhorias.

A outra forma pela qual pode acontecer o contato no pós-venda é quando o cliente retorna à empresa para fazer algum tipo de reclamação sobre um produto que apresentou defeito, para fazer a troca de um produto ou, até mesmo, para buscar informações e uma melhor explicação sobre o funcionamento do mesmo. Esse momento não deve ser encarado pelos vendedores como um aborrecimento e sim como uma oportunidade de fidelização e até mesmo de conquista de novos clientes.

O pós-venda também pode ser aplicado com:

- a) a implantação de um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para facilitar a comunicação com o cliente, seja diretamente nas lojas, por telefone ou via Internet;
- b) o cadastramento do cliente, para manutenção de contato permanente;
- c) a criação de um programa de interesses do cliente, para conhecer suas preferências;
- d) a prestação de serviços complementares à venda, como extensão de garantia e assistência técnica permanente e
- e) o incentivo à avaliação da empresa pelo cliente.

Além disso, a empresa deve prestar muita atenção no treinamento de seus colaboradores para melhorar a qualidade no atendimento aos clientes. Todos devem ter pleno conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, pois funcionários que não são treinados adequadamente e que não conhecem os direitos do consumidor, podem tornar o pós-venda deficiente, bem como prejudicar o atendimento inicial. Caso o pós-venda seja realizado com sucesso, a empresa pode ganhar benefícios, tais como a elevação da participação *per capita* no faturamento, a redução dos custos de vendas, a redução de problemas com inadimplência e conseqüentemente, melhorará sua lucratividade.

Segundo Philip Kotler (2000, p. 70) “clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa e, portanto, esta não deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia”.

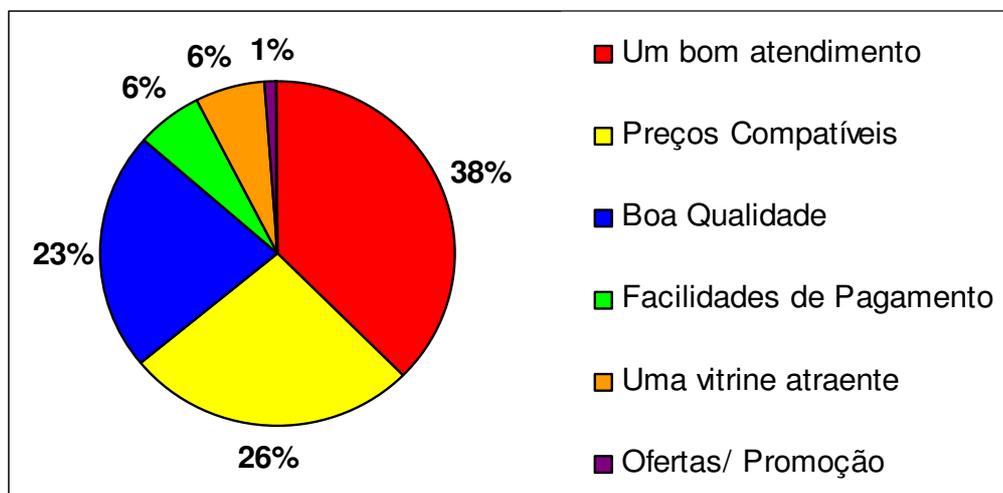
## **2. PESQUISA DE CAMPO COM CONSUMIDORES**

Neste capítulo, será apresentado o resultado da pesquisa de campo realizada com consumidores da cidade de Presidente Prudente, envolvendo as variáveis do processo de fidelização de mercado.

### **2.1 Pesquisa Realizada com os Consumidores no Prudenshopping**

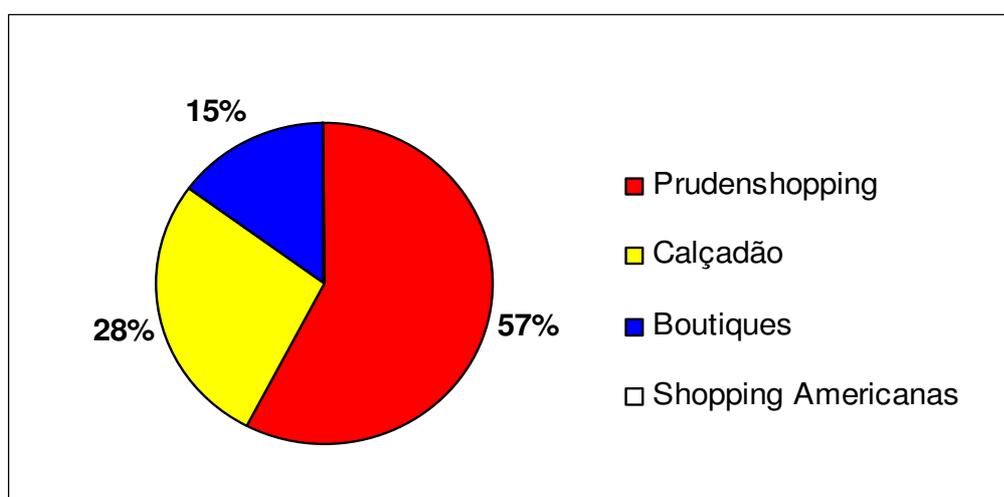
No Prudenshopping, a maioria dos entrevistados (80%) é do sexo feminino e metade deles tem entre 26 e 40 anos. A distribuição da renda salarial apontada indica uma renda média (54%) de R\$ 1.001,00 a R\$ 5.000,00 e apenas 15% deles possui renda salarial superior a esse valor. O nível de escolaridade encontrado entre esse público aponta que 38% deles são graduados e pós-graduados, enquanto 34% já completaram o ensino médio.

Dentre as pessoas que foram entrevistadas no Prudenshopping, a maioria (55%) mora em outras cidades da região. O fator principal para entrar em uma loja foi o bom atendimento (38% dos pesquisados). Em segundo lugar, veio o fator preços compatíveis com 26% das preferências e em terceiro, o fator boa qualidade dos produtos (23%) enquanto 13% escolheram entre vitrine atraente, ofertas e promoções, facilidades de pagamento e outros.

**FIGURA 3** – Fatores que atraem o consumidor no Prudenshopping

Fonte: Elaborado pelas Autoras

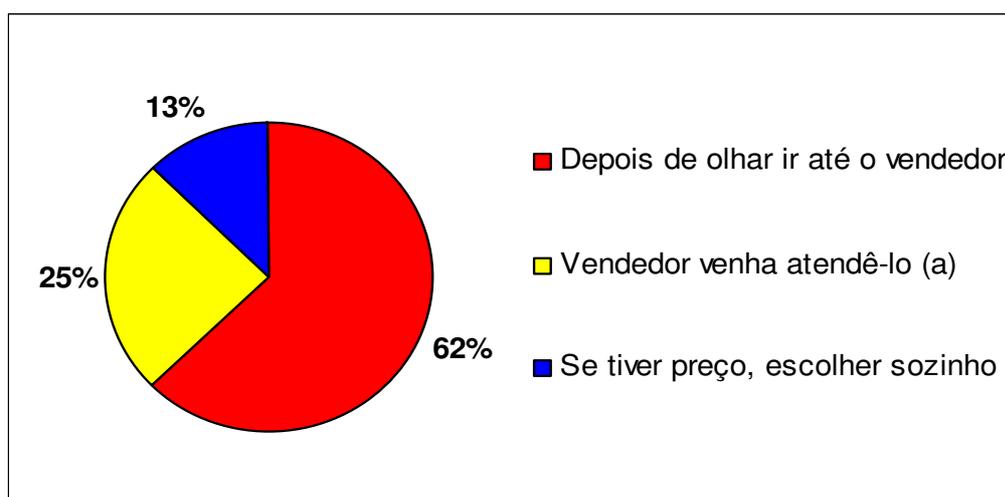
Com relação ao local preferido de compra, a maioria prefere o Prudenshopping (57%), 28% preferem comprar no calçadão e 15% em *boutiques* em outras regiões da cidade.

**FIGURA 4** – Local preferido de compra dos consumidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras

De acordo com os entrevistados do Prudenshopping, a maior parte (62%) prefere entrar na loja, olhar e ficar a vontade e, posteriormente, se precisar, ir até um vendedor. 25% preferem que o vendedor venha atendê-los de imediato e apenas 13% não gostam da ajuda dos vendedores, preferindo escolher sozinho.

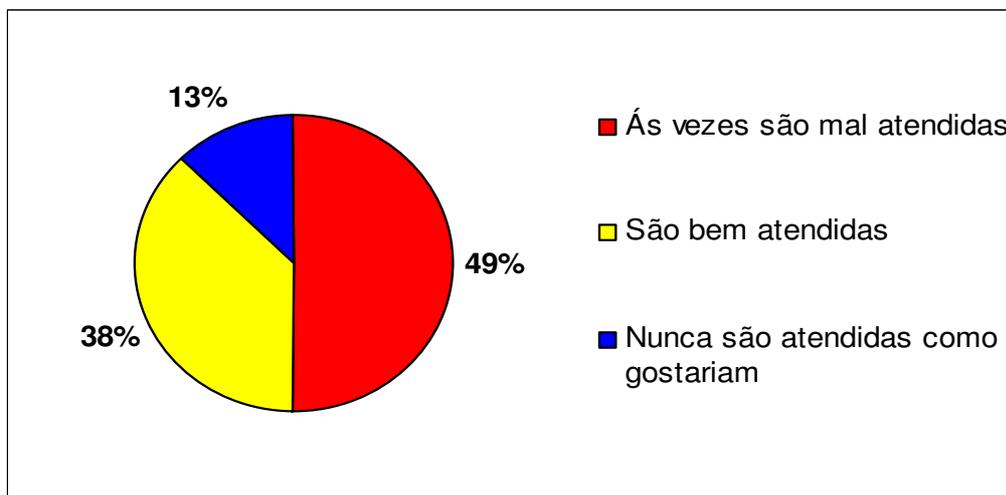
**FIGURA 5** - Preferências do consumidor no Prudenshopping ao fazer compras



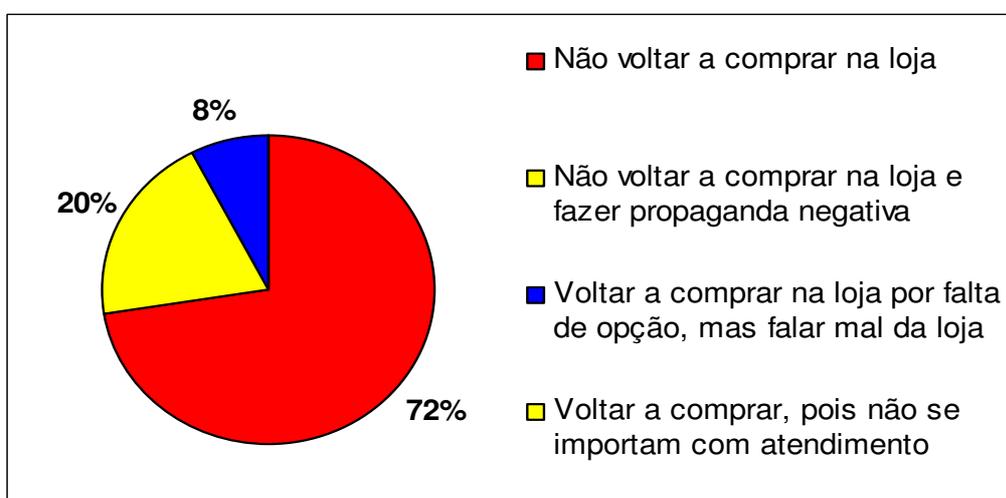
Fonte: Elaborado pelas Autoras

O pós-venda, que é o contato do vendedor com o consumidor após a venda se concretizar, é pouco utilizado pelas lojas do Prudenshopping, pois apenas 8% dos entrevistados disseram que as lojas realizam o pós-venda.

De acordo com a pesquisa, o atendimento aos clientes é considerado mais importante do que preços baixos: 80% dos entrevistados acham o atendimento um fator fundamental para se entrar e comprar em uma loja enquanto apenas 20% preferem os preços baixos. Além disso, foi verificado também que as pessoas que, às vezes, são mal atendidas em um estabelecimento (49%) ou que nunca são atendidas como gostariam (13%), não voltam àquele lugar (72%) e destes alguns afirmaram que além de não voltarem, fazem propaganda negativa.

**FIGURA 6** – Satisfação no atendimento de consumidores no Prudenshopping

Fonte: Elaborado pelas Autoras

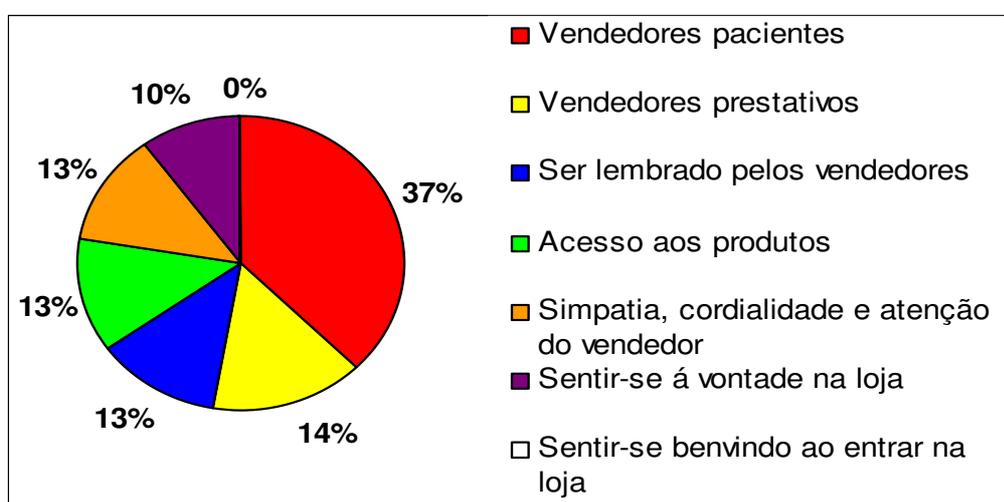
**FIGURA 7** – Conseqüências de mau-atendimento no Prudenshopping

Fonte: Elaborado pelas Autoras

De acordo com os dados acima, observamos que as empresas devem tomar muito cuidado para não pecar no atendimento, pois é sabido que uma pessoa mal atendida faz propaganda negativa para outras 10 pessoas. Para evitar que isso aconteça, as empresas devem ouvir os consumidores e em primeiro lugar, investir em vendedores bem treinados e pacientes (37%), prestativos (14%), simpáticos,

atenciosos e cordiais no atendimento (13%). Elas precisam ter vendedores que se lembrem de seus clientes (13%), além de ter os produtos da loja com fácil acesso (13%). Em termos de atendimento, 79% dos consumidores preferem que os vendedores os chamem pelo nome, além de 13% detestarem ser chamados de “flor”, “amiga” ou “meu bem” e apenas 8% não se importam com esse tipo de intimidade.

**FIGURA 8** – Características de bom atendimento para consumidores no Prudenshopping



Fonte: Elaborado pelas Autoras

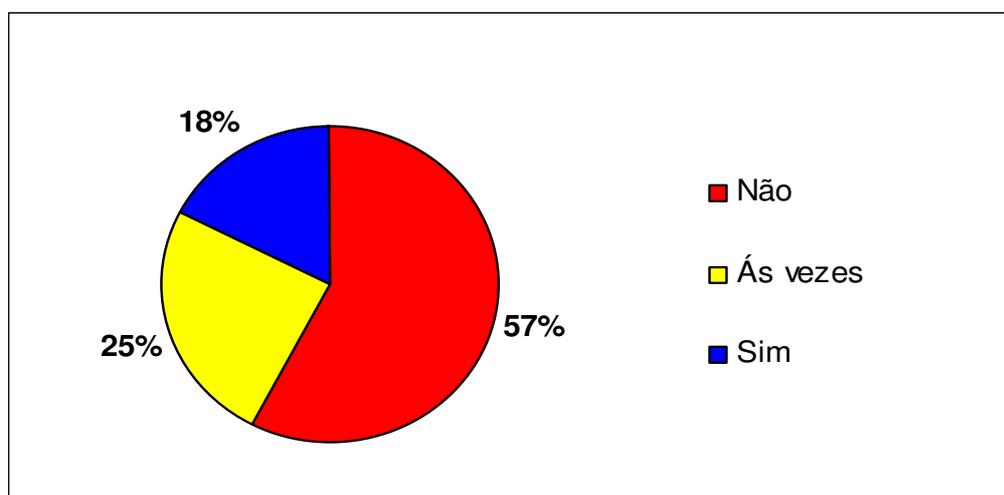
Quando um produto apresenta algum tipo de defeito, a maioria dos consumidores (87%) exige que os vendedores o atendam tão bem quanto quando lhe fez a venda. Isto porque os consumidores acreditam que como vendedores só querem vender para aumentar sua comissão, quando vão fazer uma troca, que não gera nenhum lucro para a empresa, temem ser mal atendidos. Os restantes 13% preferem que o atendimento seja rápido.

Grande parte (65%) dos pesquisados prefere um bom desconto à vista na hora do pagamento, 25% acham melhor um prazo bem estendido e 10% deles gostariam de ter maior variedade no parcelamento. A maioria (57%) acha que os vendedores que atendem melhor na cidade de Presidente Prudente estão no

Prudenshopping e que na maioria das vezes (52%), as lojas ligam avisando seus clientes que chegaram novidades. Apenas 20% deles preferem ser atendidos pelo mesmo vendedor e essa minoria diz que isso se deve ao fato dos vendedores já conhecerem seu gosto.

A forma de pagamento interfere às vezes (72%) na compra e a maioria (57%) dos entrevistados não reclama quando é mal atendido.

**FIGURA 9** – Queixas do consumidor do Prudenshopping quando é mal atendido



Fonte: Elaborado pelas Autoras

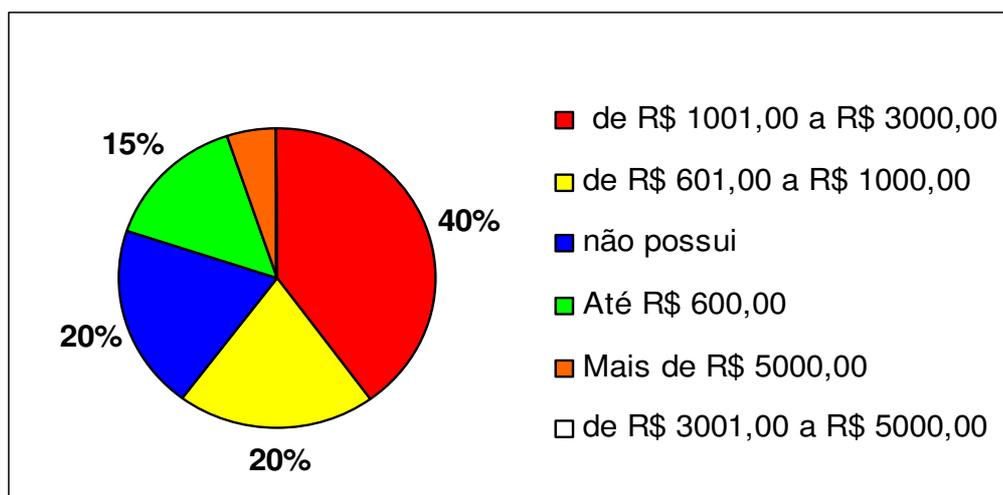
## 2.2 Pesquisa Realizada com Consumidores no Shopping Americanas

No Shopping Americanas, observamos que dentre os entrevistados, a maioria (60%) também pertence ao sexo feminino e que 35% deles apresenta uma faixa etária entre 26 a 40 anos, com outros 35% com mais de 40 anos.

A renda média dessa amostra indicou que os consumidores desse centro comercial apresentam um padrão de vida inferior ao encontrado no Prudenshopping, pois 40% deles estão na faixa de renda entre R\$ 1.001,00 a

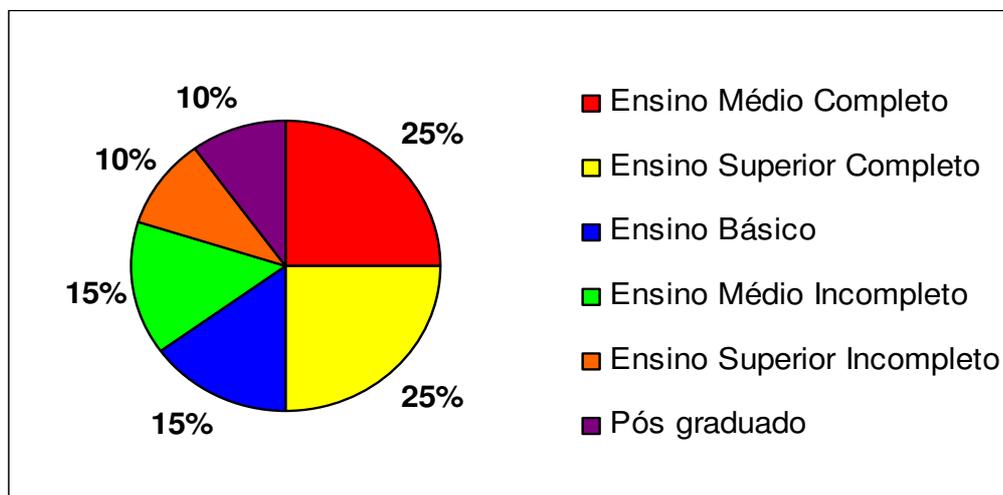
R\$ 3.000,00 e apenas 5% dos entrevistados declarou possuir renda acima de R\$ 5.000,00.

**FIGURA 10** – Renda Salarial dos Consumidores no Americanas



Fonte: Elaborado pelas Autoras

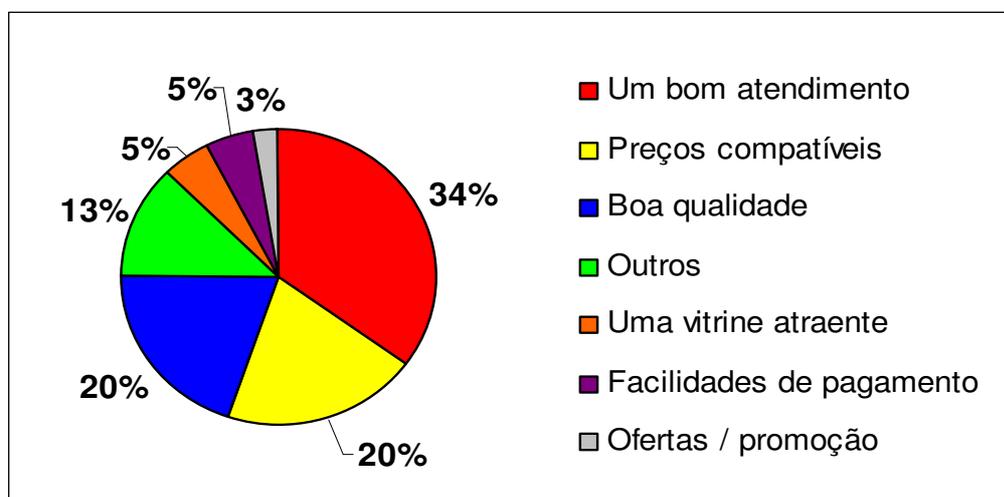
O nível de escolaridade dos entrevistados indicou que 15% deles estudaram até o ensino básico, 15% possuem o ensino médio incompleto, 25% completaram o ensino médio, 10% têm o ensino superior incompleto, 25% cursaram o ensino superior completo e 10% são pós-graduados.

**FIGURA 11** – Escolaridade dos Consumidores no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

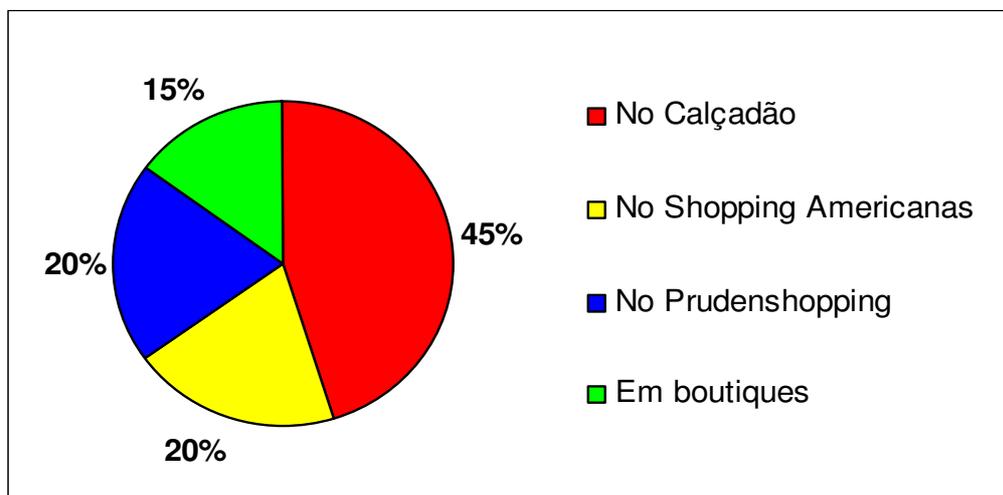
A pesquisa mostrou que um relevante número de consumidores de cidades vizinhas vem fazer suas compras no Shopping Americanas, pois apenas 35% dos entrevistados reside em Presidente Prudente enquanto 65% reside em outra cidade. Como esse levantamento foi realizado num Sábado, pode-se concluir que no fim de semana há muitas pessoas que vêm de outras cidades para realizarem suas compras aqui em Presidente Prudente.

Quanto às variáveis que envolvem o interesse do cliente em fazer compras em um determinado estabelecimento, os entrevistados apresentaram a seguinte opinião: a maioria (34%) leva em consideração o bom atendimento, 40% considera a boa qualidade dos produtos e preços compatíveis e apenas 3% afirmou que busca lojas com ofertas e promoção.

**FIGURA 12** – Fatores que atraem o consumidor no Americanas

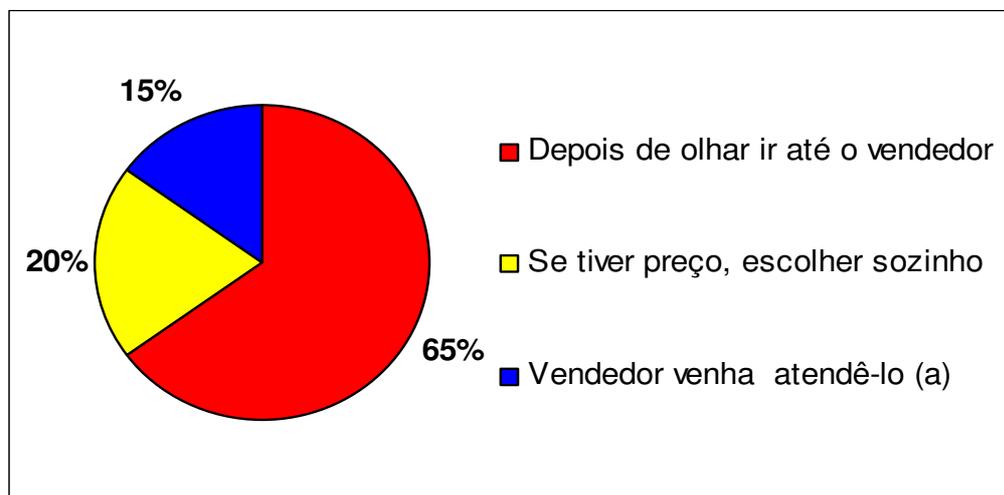
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Do total de pesquisados no Shopping Americanas a maioria (45%) prefere fazer suas compras no Calçadão, sendo que os demais se dividem igualmente entre Shopping Americanas(20%) e Prudenshopping (20%). Os demais 15% preferem comprar em outra boutiques da cidade. Isso nos leva a crer que o público que respondeu nosso questionário, de modo geral, demonstra preferir fazer compras na região central de Presidente Prudente e que o principal atrativo levado em consideração por eles para comprar em uma loja é o bom atendimento dos funcionários.

**FIGURA 13** – Local de compra preferido pelo consumidor no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

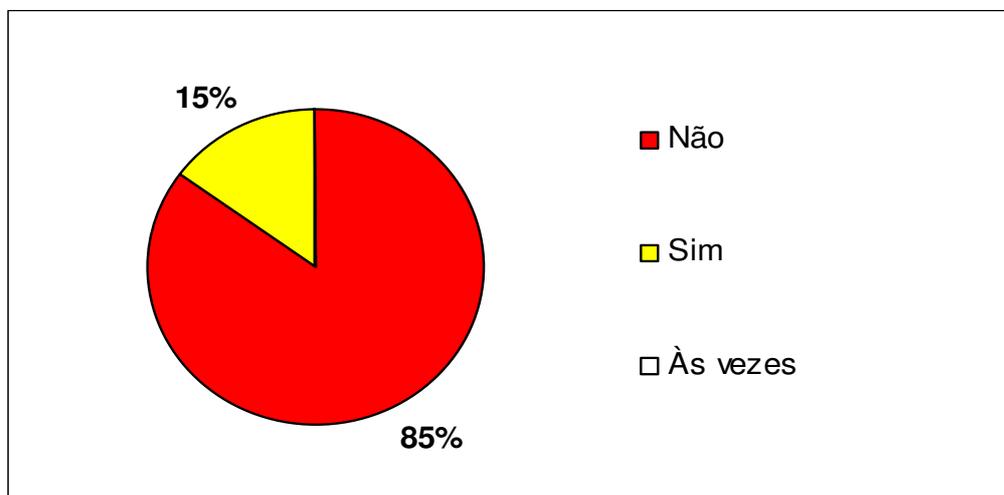
A preferência dos entrevistados quanto à forma de atendimento indicou que a maioria (65%) prefere olhar os produtos disponíveis e depois ir até o vendedor, 20% prefere escolher sozinho, se as mercadorias tiverem preço e somente 15% prefere ser atendido imediatamente. A partir desses dados, pode-se perceber uma importante variável a ser considerada no atendimento praticado pelos vendedores, pois muitos clientes preferem ter melhor acesso e uma maior liberdade para olhar e escolher seus produtos, sem ser incomodado antes da hora.

**FIGURA 14** – Preferências de atendimento do consumidor no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

O pós-venda que pode ser realizado pelas lojas é de suma importância no processo de conquistar e fidelizar o mercado consumidor, pois é uma maneira de manter contato permanente com os consumidores e de ouvir a opinião deles, sejam elogios das ações para continuar a praticá-las, sejam críticas e sugestões a serem analisadas e melhoradas.

Ou seja, é importante prestar atenção no que ele achou do produto e do atendimento prestado a ele no processo da venda. O comércio, aparentemente, não tem se preocupado em desenvolver melhor essa variável tão importante no processo de fidelização, pois somente 15% dos entrevistados afirmaram já terem sido acionados numa ação de pós-venda enquanto a maioria restante (85%) afirmou que nunca recebeu qualquer contato nesse sentido.

**FIGURA 15** – Atendimento de pós venda para consumidores no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Todos os pesquisados já deixaram de comprar em uma loja devido ao mau atendimento praticado por esta, pois responderam com unanimidade que o atendimento é fundamental e nenhum entrevistado respondeu ser fundamental o preço baixo no momento da escolha. Portanto, desses clientes nenhum se interessa em fazer compras em uma loja com um mau atendimento, mesmo que o preço seja baixo, pois para eles o primordial é o atendimento.

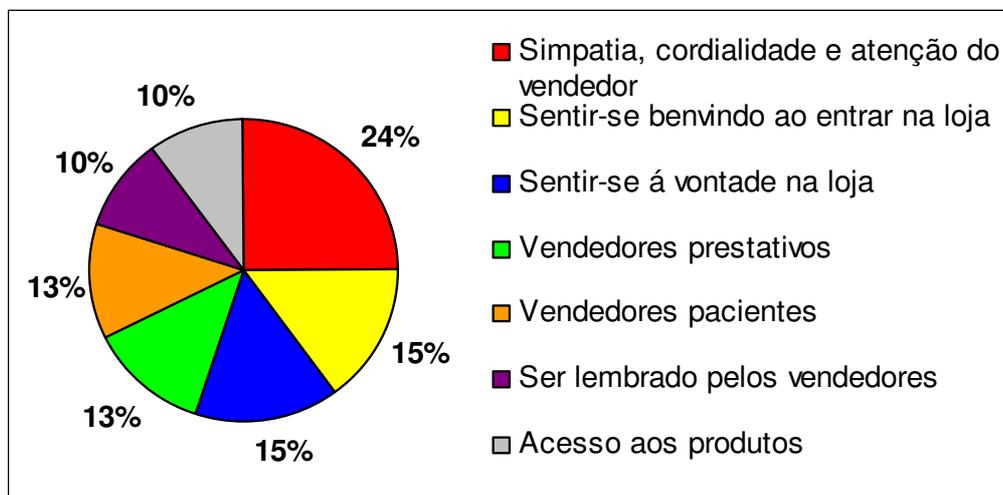
Em termos de atendimento em geral, 60% disseram que geralmente são bem atendidos, mas 30% disseram que às vezes são mal atendidos e 10% disseram que nunca são atendidos como gostariam.

**FIGURA 16** – Bom atendimento para consumidores no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

As características a serem consideradas em um bom atendimento são bem variadas, mas de forma sucinta, foram selecionadas algumas mencionadas mais vezes por nossos entrevistados: simpatia, cordialidade e atenção do vendedor receberam indicação de 24% dos entrevistados; 15% afirmaram que gostam de sentirem-se bem vindos ao entrar na loja; outros 15% preferem sentir-se à vontade para fazer suas compras e, enquanto 13% afirmaram procurar vendedores prestativos, outros 13% preferiram optar por vendedores pacientes. Apenas 10% assinalaram que gostam de ser lembrados pelos vendedores e outros 10%, que preferem ter acesso direto ao produto.

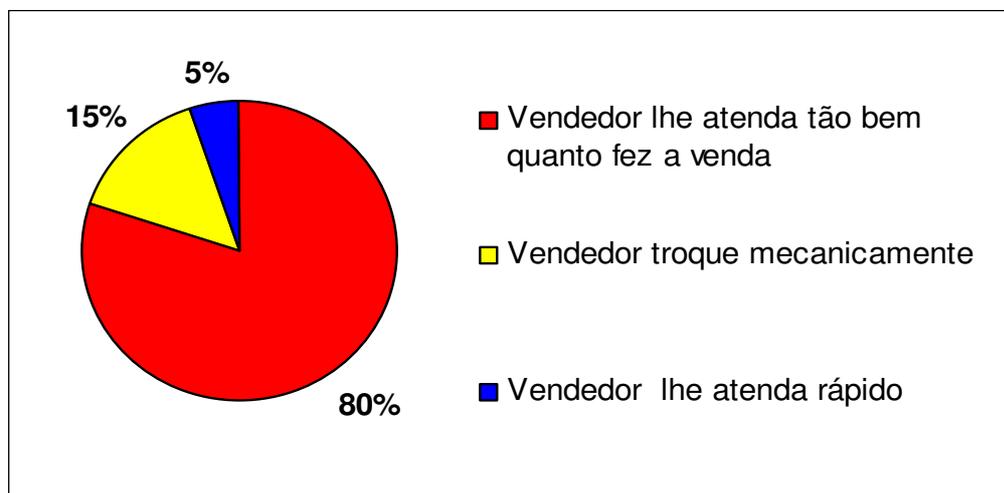
**FIGURA 17** – Características de bom atendimento para consumidores no Americanas



Fonte: Elaborado pelas Autoras

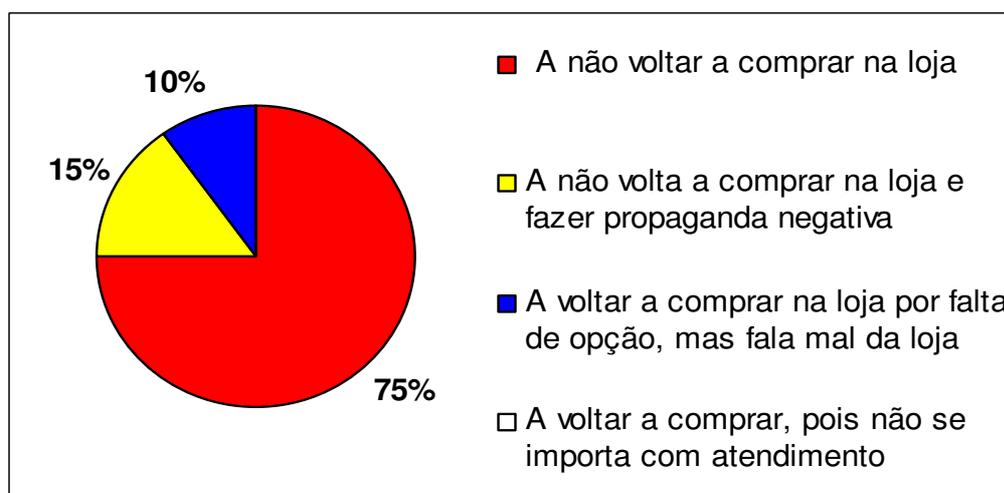
Quando o cliente compra um produto numa loja e este apresenta algum tipo de defeito, ele deve ser trocado na própria loja em que foi comprado, gerando a princípio, uma certa insatisfação no cliente. Para evitar um mal-estar ainda maior, a loja deve realizar a troca da melhor forma possível para amenizar o impacto negativo causado no consumidor.

Ao serem indagados sobre suas preferências nesse sentido, a grande maioria (80%) da amostra prefere, no processo da troca, que o vendedor o atenda tão bem quanto quando fez a venda, mas 15% deles prefere que o vendedor realize a troca mecanicamente e apenas 5% prefere que o vendedor o atenda o mais rápido possível.

**FIGURA 18** – Atendimento desejado na troca de produtos no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

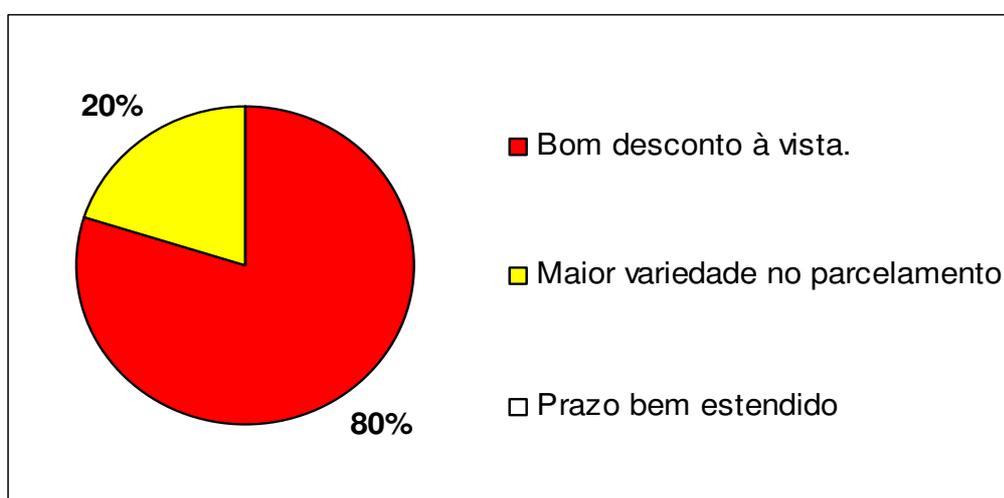
O mau atendimento praticado pelos funcionários de uma loja leva 75% dos consumidores entrevistados a não voltarem a comprar naquele estabelecimento, outros 15% além de não voltarem, fazem propaganda negativa e apenas 10% podem voltar a comprar na loja, mesmo assim, por falta de opção.

**FIGURA 19** – Conseqüência do mau atendimento para consumidores no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

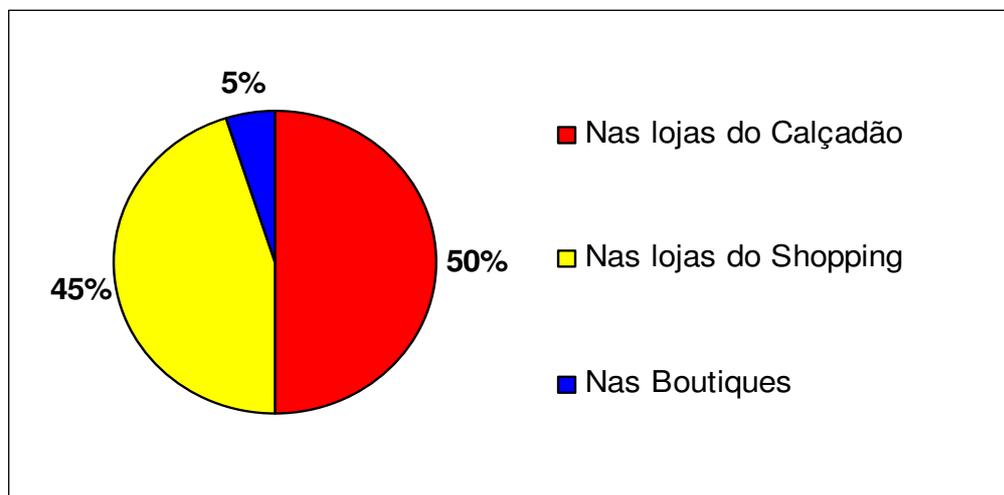
Quanto à preferência na forma de pagamento, 80% dos consumidores afirmaram preferir um bom desconto à vista, 20% preferem uma maior variedade no parcelamento, o que pode ser uma grande e diferenciada estratégia para as lojas, trabalhar com um bom desconto a vista, e não somente oferecer no pagamento a vista um desconto homogêneo com o da concorrência.

**FIGURA 20** - Preferência na forma de pagamento dos consumidores no Americanas



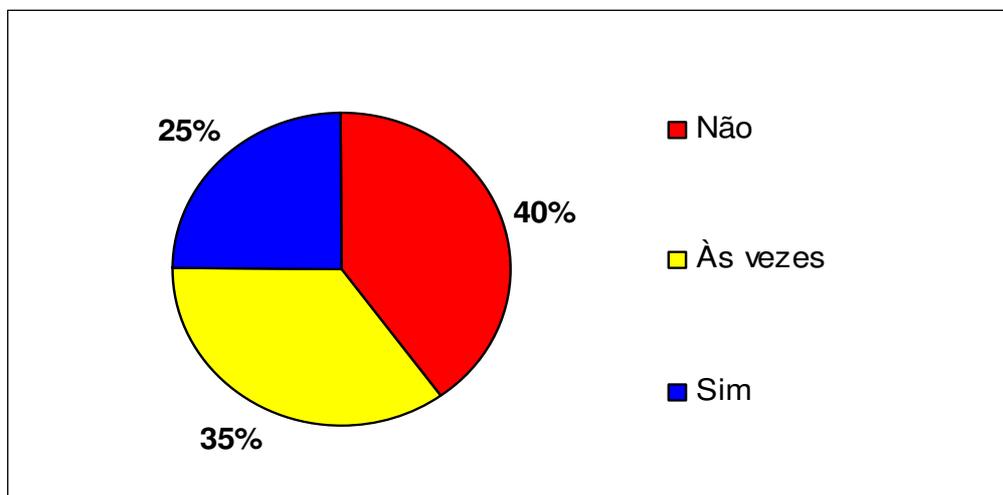
Fonte: Elaborado pelas Autoras

As lojas, no geral, apresentam um atendimento diversificado e diferenciado, principalmente dependendo do posicionamento no mercado, sendo assim, a metade (50%) dos consumidores optaram pelo Calçadão, 45% dos pesquisados responderam que são melhores atendidos nas lojas do Prudenshopping, e uma minoria de 5% optaram pelo atendimento em outras Boutiques da cidade. Nota-se uma preferência pelo atendimento no Calçadão com uma pequena variação para o Prudenshopping.

**FIGURA 21** – Local de melhor atendimento para os consumidores no Americanas

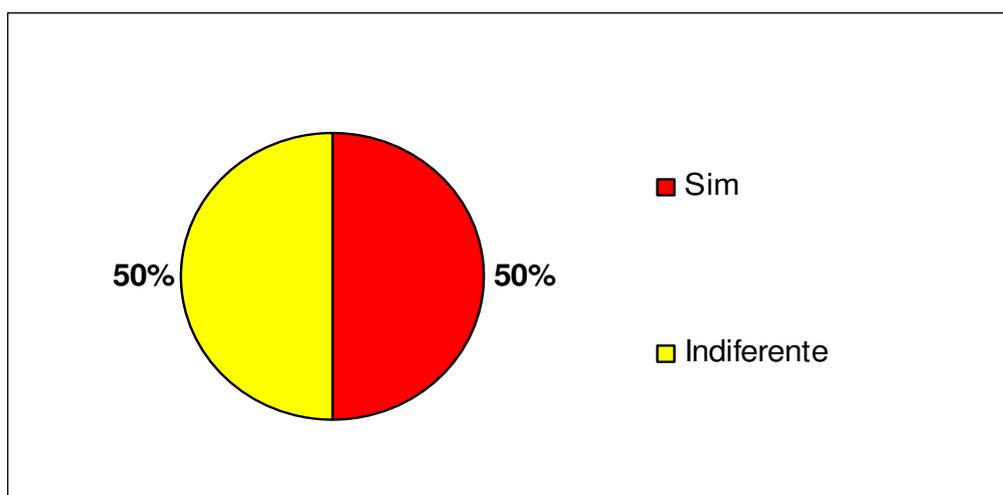
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Algumas lojas costumam informar aos seus clientes mais assíduos quando chegam novidades, mercadorias novas. Esta é uma maneira de manter contato com o cliente, de fazer com que ele se sinta lembrado e importante. Principalmente, é uma forma de convidá-lo a ir até a loja e incentivá-lo a comprar. Ou seja, apesar de ser uma estratégia de conquista de mercado, somente 25% disseram que são informados sobre novas mercadorias, pois a maioria (40%) disse que não são informados e 35% afirmou que isso ocorre muito raramente.

**FIGURA 22** - As lojas informam novidades aos clientes no Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

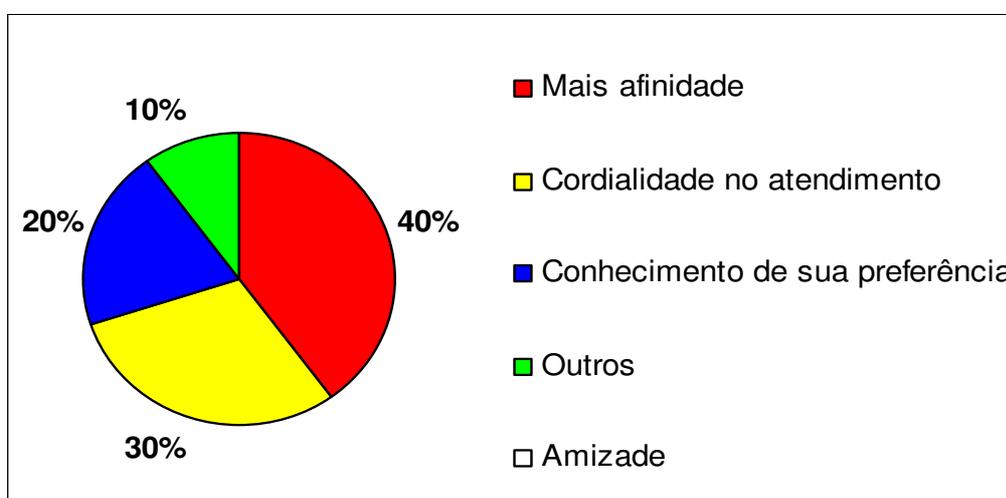
Com relação à preferência dos consumidores de serem atendidos pelo mesmo vendedor, a pesquisa nos mostrou opiniões bem equiparadas quanto a esse contexto, pois 50% da amostra sempre opta pelo mesmo vendedor e 50% é indiferente.

**FIGURA 23** – Preferência dos consumidores no Americanas pelo mesmo vendedor

Fonte: Elaborado pelas Autoras

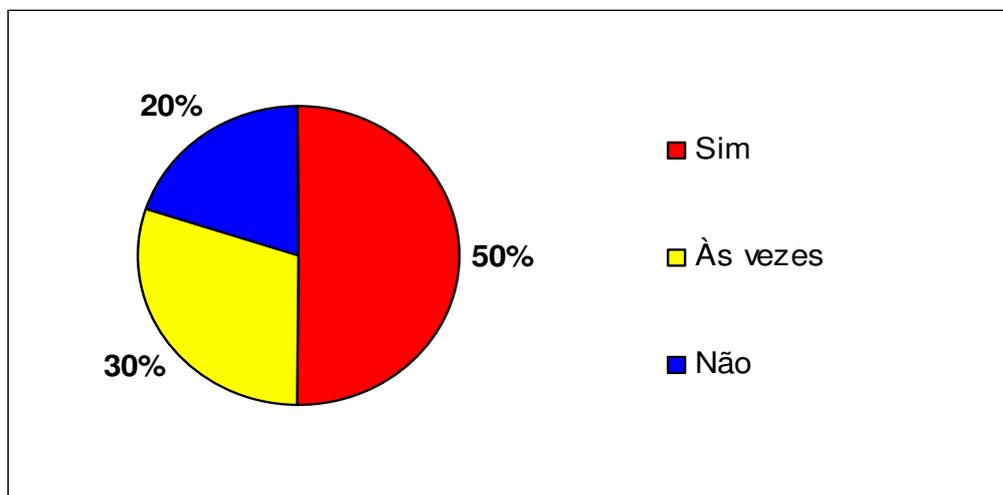
Dentre os que preferem ser atendidos sempre pelo mesmo vendedor, 40% alegaram a maior afinidade que se cria quando se compra sempre com o mesmo vendedor, 30% disseram haver cordialidade no atendimento, enquanto 20% justificou-se afirmando que o vendedor possui conhecimento dos produtos de sua preferência. Nenhum entrevistado alegou que isso ocorre por amizade.

**FIGURA 24** – Preferência dos consumidores pelo mesmo vendedor no Americanas



Fonte: Elaborado pelas Autoras

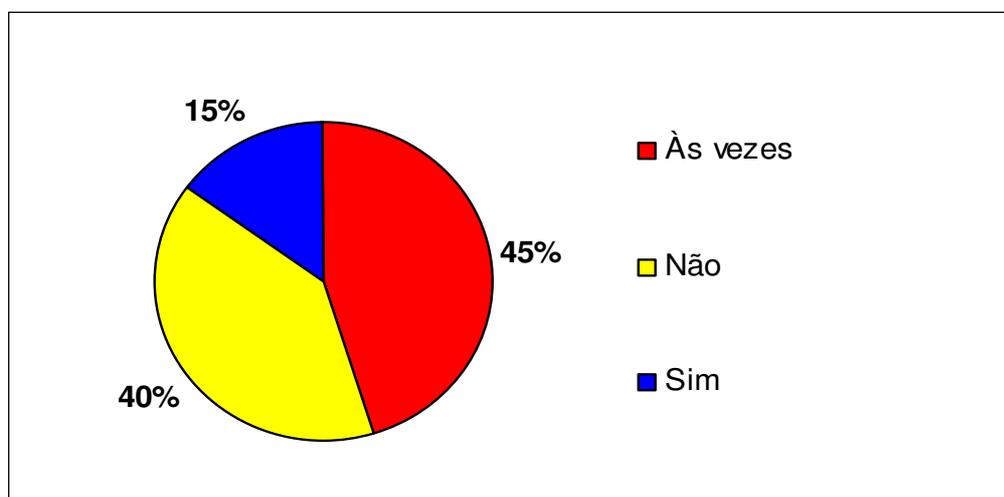
Para 50% dos consumidores, a forma de pagamento interfere sim na decisão de compra, isto é, esses consumidores deixariam de comprar um produto que gostaram quando a loja não possui a forma de pagamento de sua preferência; 30% disse que a forma de pagamento não interfere na decisão de compra desde que haja interesse no produto e 20% disse que às vezes interfere, não é sempre, depende muito de outras variáveis como preço, condição financeira, interesse e utilidade do produto.

**FIGURA 25** – Interferência da forma de pagamento para consumidores do Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Se um consumidor for mal atendido, ele tem o direito de reclamar com o supervisor do funcionário para que possa tomar providências e evitar esse tipo de comportamento, porém somente 15% dos consumidores alegaram reclamar quando são mal atendidos.

Muitos (40%) afirmaram que não reclamam quando passam por uma situação de mau atendimento e 45% responderam que às vezes reclamam, dependendo da situação. Uma estratégia para esse tipo de relacionamento com o cliente, visando evitar constrangimentos ou que ele não retorne à loja por causa de uma situação pontual, seria a criação da caixa de sugestões, que pode ser uma forma simples e informal de saber a opinião do cliente.

**FIGURA 26** – Consumidores no Americanas que reclamam quando são mal atendidos

Fonte: Elaborado pelas Autoras

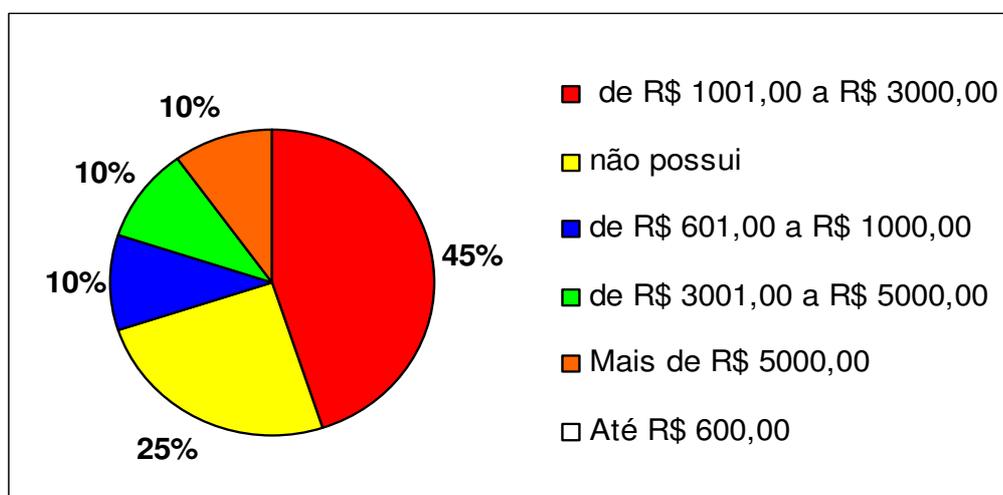
Observa-se em alguns estabelecimentos que certos funcionários gostam de usar apelidos carinhosos no relacionamento com a clientela, especialmente a feminina. Dentre eles, destacam-se: “amiga”, “flor”, “querida”, “linda” ou “lindinha”, entre outros e apesar de 60% dos entrevistados terem indicado que preferem ser chamados pelo nome, notamos que 30% não se importam com essa forma de tratamento, 5% acham muito bom esse tratamento e 5% detestam esse tipo de intimidade. Portanto, para evitar situações desagradáveis e gratuitas, a melhor das hipóteses é procurar conhecer o cliente e saber qual a forma que ele prefere ser tratado.

### 2.3 Pesquisa Realizada Com Os Consumidores No Calçadão

No Calçadão, a pesquisa foi feita com uma amostra de 20 consumidores, dos quais 60% são do sexo feminino. Quanto à idade, 50 têm entre 15 a 25 anos, 30% têm entre 26 a 40 anos e apenas 20% têm mais de 40 anos. Dentre nossos

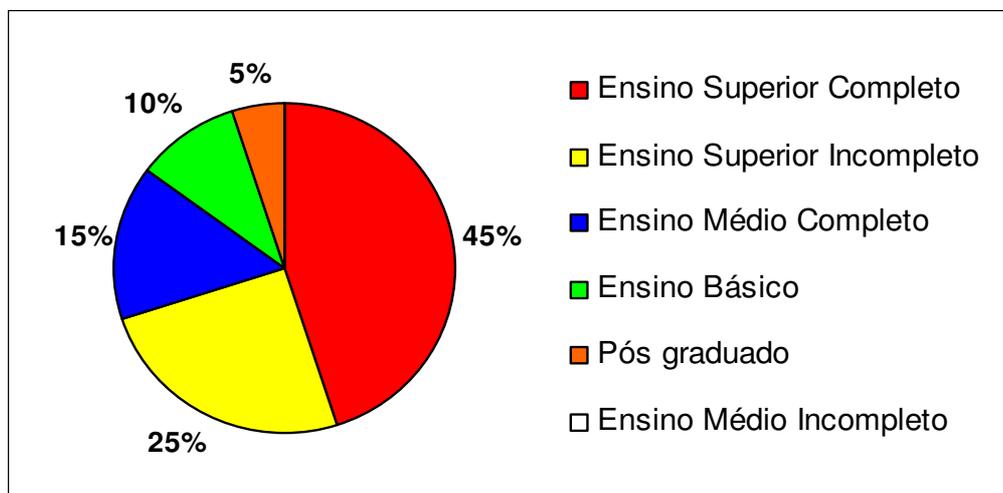
entrevistados, 45% declararam ter uma renda de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000, 00 e enquanto 10% possuem renda entre R\$ 601,00 e R\$ 1.000,00, 10% possuem renda de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00. Apenas 10% declararam ter uma renda superior a R\$ 5.000,00.

**FIGURA 27** - Renda salarial dos consumidores no Calçadão



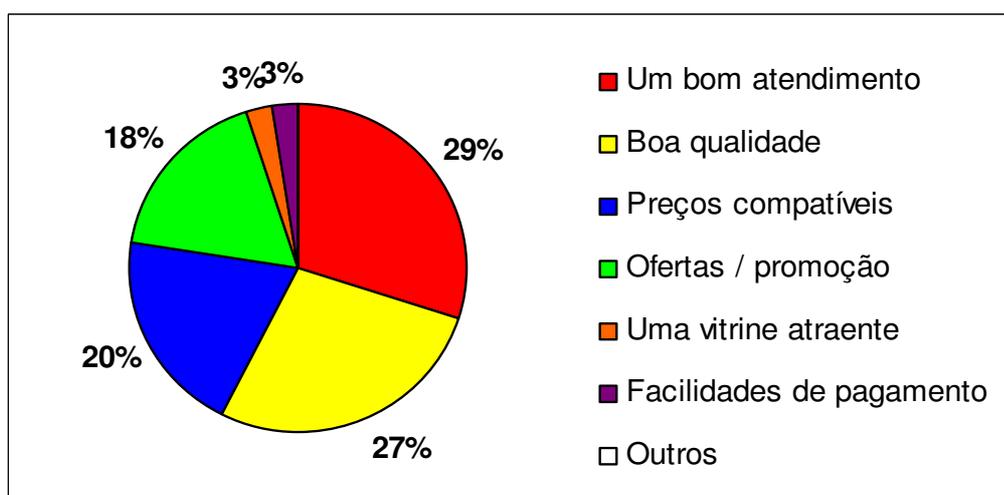
Fonte: Elaborado pelas Autoras

A escolaridade da maioria dos entrevistados é Ensino Superior Completo, mas 25% possuem Ensino Médio incompleto, 15% possuem Ensino Médio completo, 10% possuem Ensino Básico e os 5% restantes são Pós-graduados.

**FIGURA 28** - Escolaridade dos consumidores no Calçadão

Fonte: Elaborado pelas Autoras

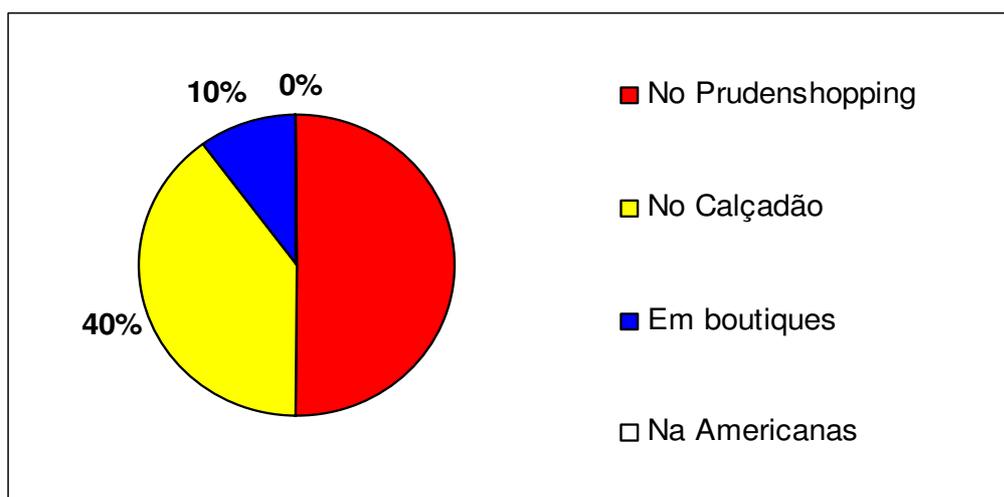
Quanto às variáveis que envolvem o processo de fidelização, apresentamos questões sobre as necessidades dos consumidores e identificamos que o que mais motiva um cliente a entrar em uma loja é o bom atendimento, item assinalado por 29% dos entrevistados. Outros 27% buscam boa qualidade nos produtos e 20% afirmaram que preços compatíveis com os produtos são mais atraentes.

**FIGURA 29** - Motivação de compra dos consumidores do Calçadão

Fonte: Elaborado pelas Autoras

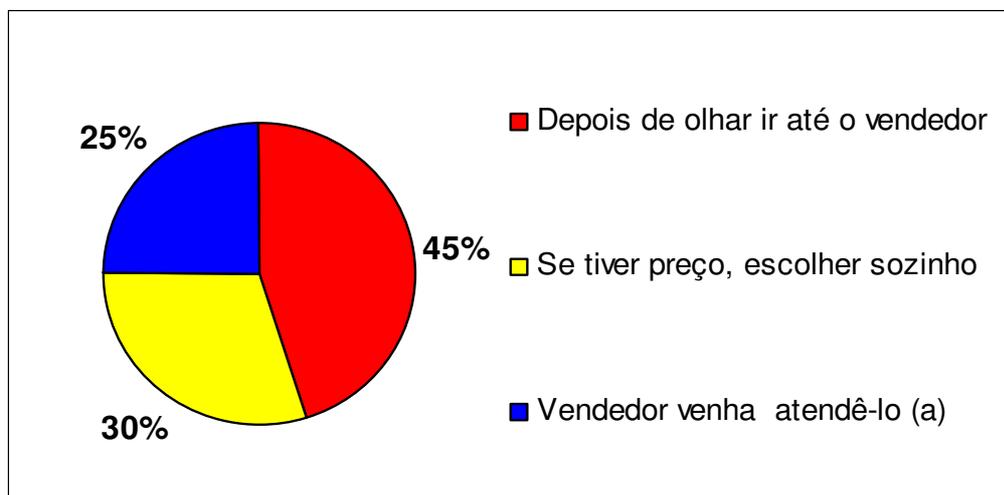
Quando foi perguntado em que local da cidade eles preferiam realizar suas compras, constatamos que a metade (50%) dos entrevistados prefere fazer suas compras no Prudenshopping, segundo eles, pelo melhor conforto e praticidade, 40% preferem o Calçadão mesmo e apenas 10% preferem outras lojas da cidade.

**FIGURA 30** - Locais preferidos de compras dos consumidores no Calçadão



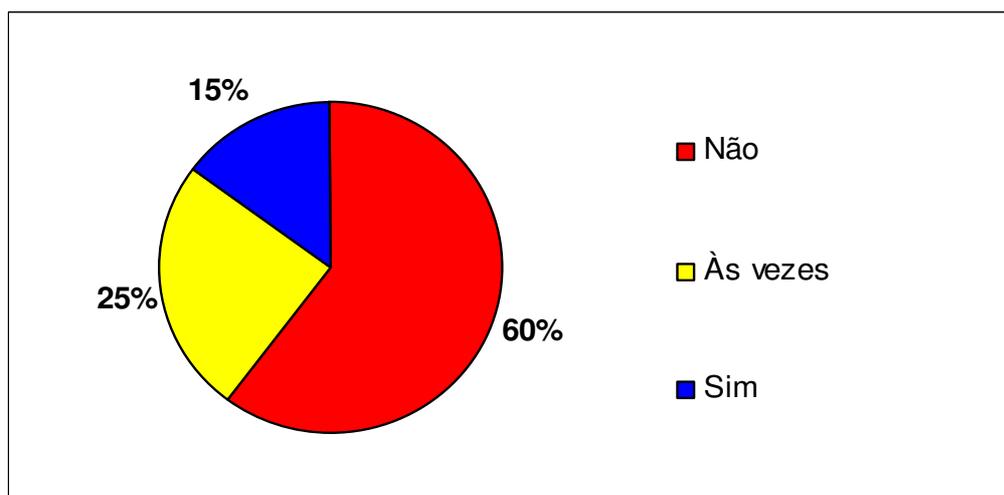
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Quando investigamos qual o tipo de atendimento o consumidor prefere ao entrar numa loja, 45% dos pesquisados afirmaram que prefere olhar com calma e posteriormente ir até o vendedor, 30% preferem escolher sozinho se houver preço e os 25% restantes preferem que o vendedor venha atendê-los. Podemos então perceber que a maioria dos consumidores (envolvendo os do Shopping Americanas, Prudenshopping e agora Calçadão) prefere ter uma maior liberdade na escolha de seus produtos.

**FIGURA 31** - Atendimento preferido dos consumidores no Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Em relação à prestação de serviço pós-venda 60% dos consumidores afirmaram que as lojas que mais freqüentam não efetuam o pós-venda, 25% utilizam o serviço, às vezes, e apenas 15% chegaram a utilizar o serviço alguma vez. Podemos notar que um grande percentual (60%) das lojas não utiliza o serviço de pós-venda, mesmo sendo um serviço tão elogiado pelos consumidores.

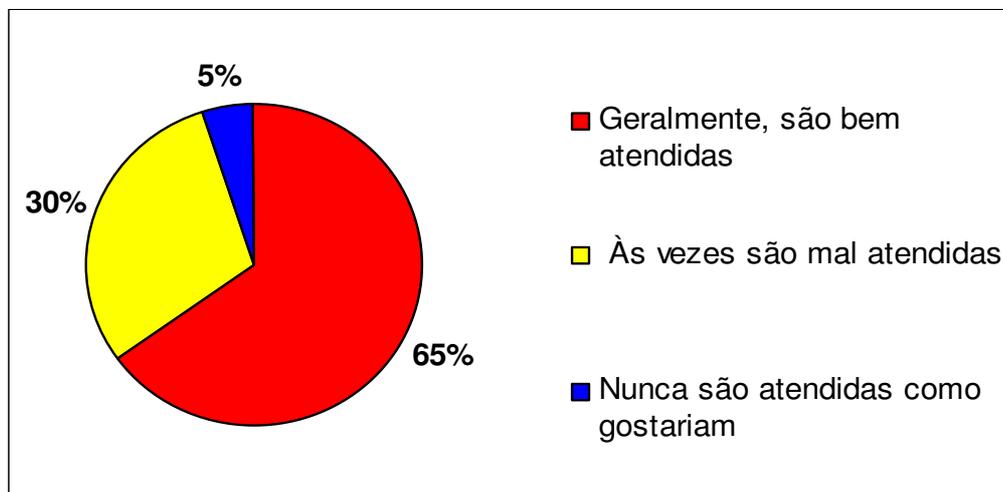
**FIGURA 32** - Utilização de pós-venda para consumidores do Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Ao tentar identificar se os nossos consumidores valorizam mais um preço baixo, não se importando em troca com um atendimento prestado de forma rápida ou indiferente, ou se o que é melhor é um bom atendimento, descobrimos que quase dois terços deles (70%) consideram que o atendimento é fundamental, enquanto apenas 30% deram ênfase ao preço baixo.

Ao perguntarmos sobre o atendimento oferecido pelos vendedores nas lojas, tivemos o seguinte resultado: 65% dos pesquisados afirmaram que geralmente, são bem atendidos, 30% disseram que às vezes são mal atendidos e 5%, que nunca foram atendidos como gostariam. Podemos notar que de maneira geral, as pessoas estão sendo bem atendidas, mas ainda temos uma porcentagem que se mostra insatisfeita com o atendimento, algo que deveria ser inconcebível para as organizações modernas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte.

**FIGURA 33** - Qualidade no Atendimento para consumidores no Calçadão

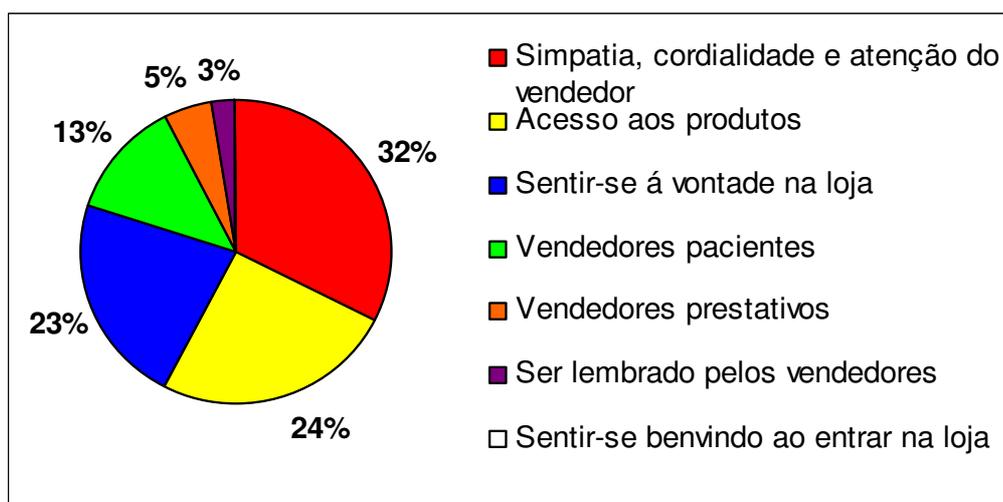


Fonte: Elaborado pelas Autoras

Solicitamos que os consumidores apontassem as características que considerassem importantes em um bom atendimento e constatamos que 32% escolheram simpatia, cordialidade e atenção do vendedor, 24% escolheram o fácil acesso aos produtos, 23% escolheram sentir-se à vontade na loja, 13% escolheram

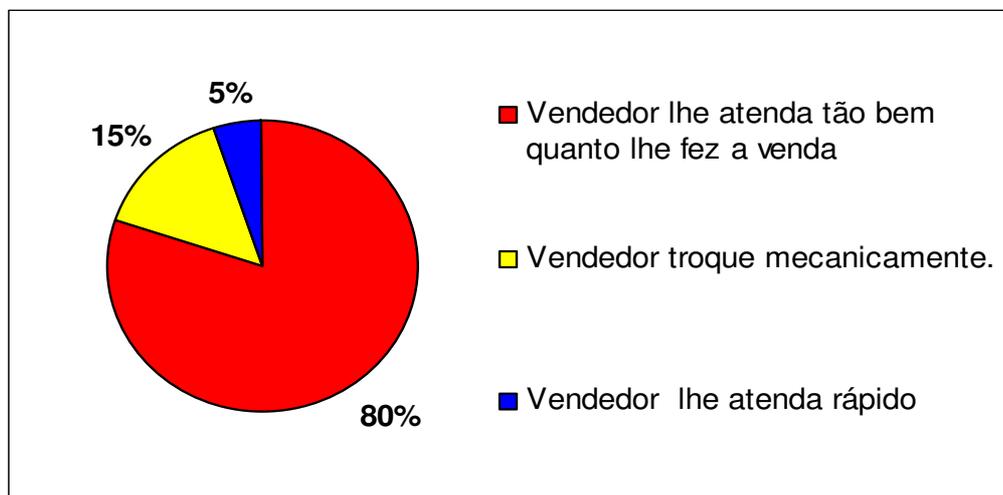
vendedores pacientes e 3% escolheram serem lembrados pelos vendedores. Nenhum dos nossos entrevistados escolheu a opção de sentir-se bem vindo ao entrar na loja.

**FIGURA 34** - Características de bom atendimento para consumidores do Calçadão



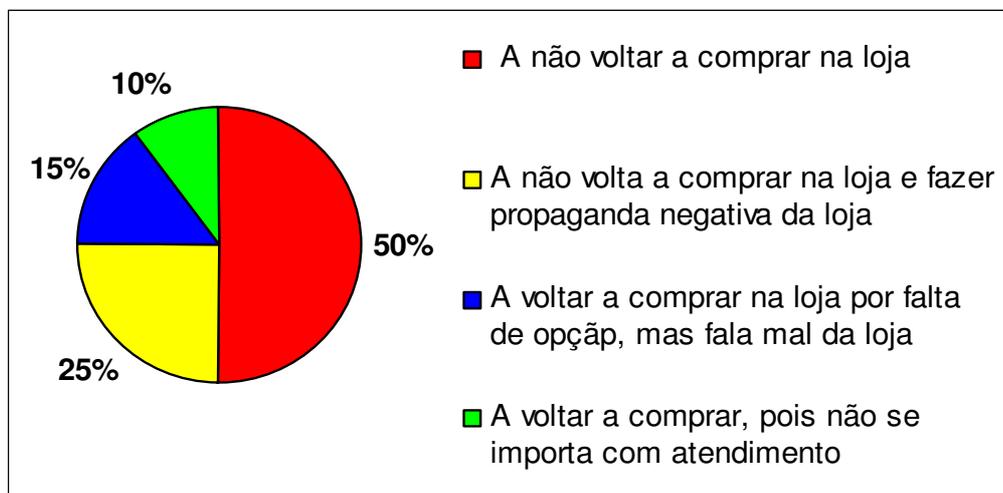
Fonte: Elaborado pelas Autoras

No que diz respeito ao atendimento recebido quando há necessidade de troca de produtos, 80% dos clientes assinalaram que preferem que o vendedor os atenda tão bem quanto quando fez a venda, 15% afirmaram que não se importam se o vendedor fizer a troca mecanicamente e os 5% restantes preferem que o vendedor os atenda o mais rápido possível.

**FIGURA 35** - Troca de mercadoria para consumidores no Calçadão

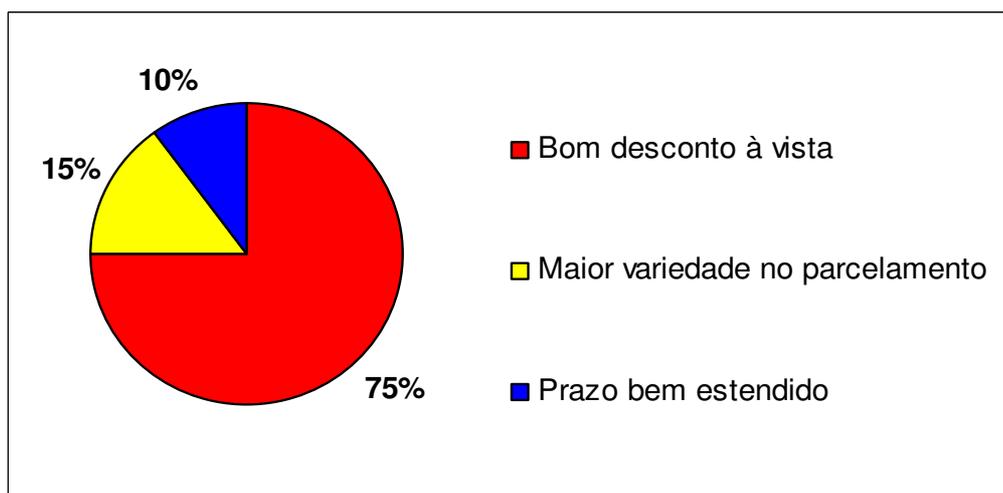
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Ao questionarmos quais as conseqüências que podem advir de um mau atendimento durante as compras, 50% deles afirmaram que não voltam a comprar na loja, 25% afirmaram que além de não voltarem a comprar na loja, ainda fazem propaganda negativa, 15% só voltam a comprar na loja por falta de opção, mas não deixam de fazer propaganda negativa e 10% voltam a comprar na loja, pois não se importam com o atendimento prestado. A análise dessas respostas nos permite confirmar a hipótese de que, efetivamente, um mau atendimento pode afastar as pessoas.

**FIGURA 36** - Conseqüências de um mau atendimento para consumidores no Calçadão

Fonte: Elaborado pelas Autoras

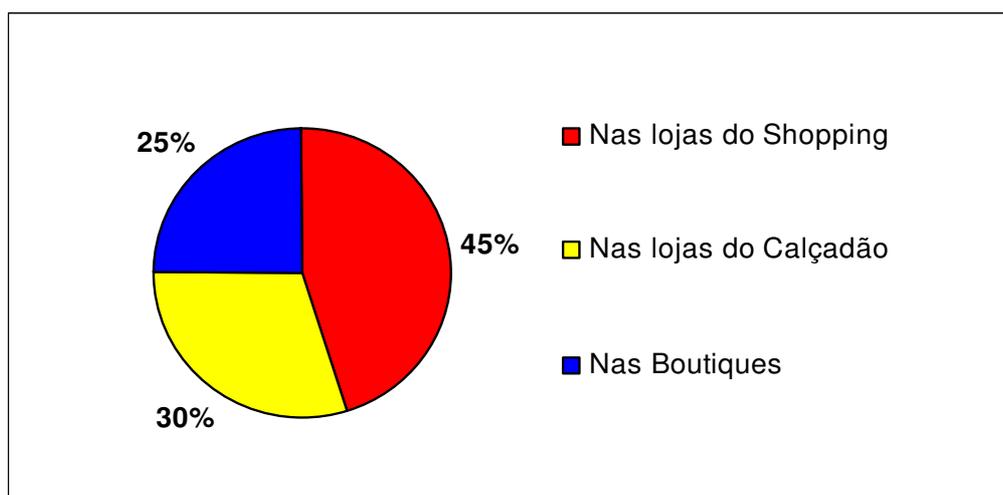
No quesito forma de pagamento, em primeiro lugar os consumidores indicaram preferir um bom desconto à vista, com 75% escolhendo esta opção; em segundo lugar apontaram a maior variedade no parcelamento, com 15% escolhendo esta alternativa e em terceiro lugar, 10% preferiram a disponibilidade de um prazo bem estendido.

**FIGURA 37** - Formas de pagamento preferidas pelos consumidores no Calçadão

Fonte: Elaborado pelas Autoras

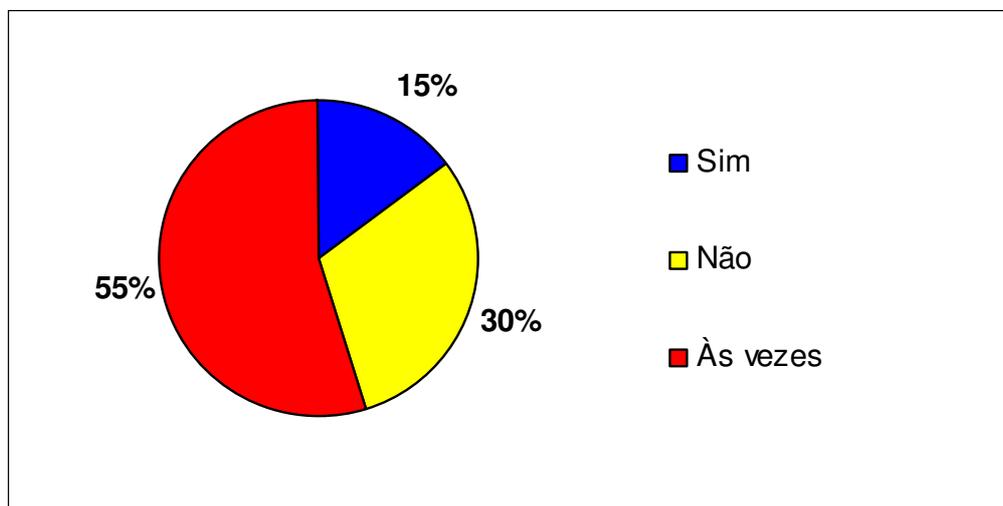
Quando perguntamos quais os lugares onde atendimento é melhor, envolvendo Prudenshopping, Shopping Americanas, Calçadão e outras lojas, 45% apontaram o Prudenshopping, 30% preferem o Calçadão e 25% afirmaram que o atendimento é melhor em outras lojas.

**FIGURA 38** - Locais de melhor atendimento para consumidores no Calçadão



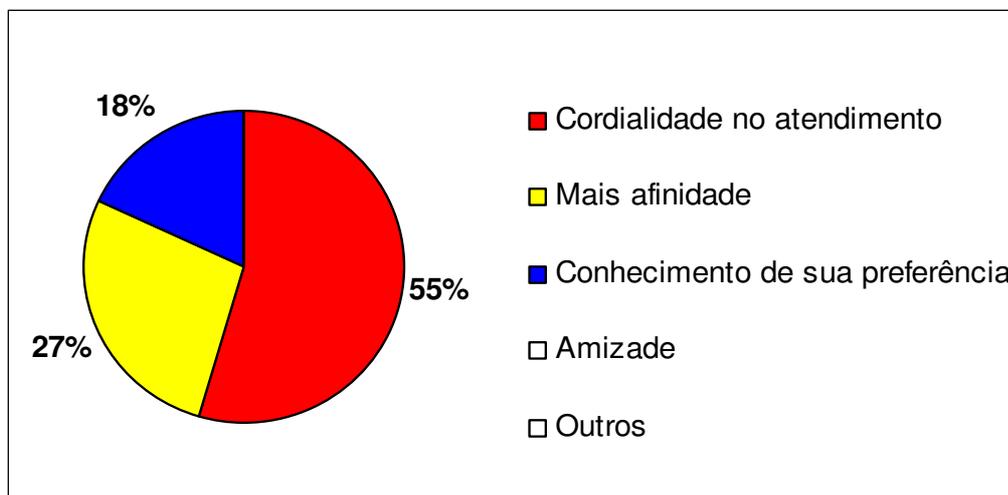
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Indagados se as lojas lhes telefonam ou enviam correspondência informando a chegada de novos produtos, 55% dos entrevistados afirmaram que às vezes informam, 30% disseram que não e apenas 15% confirmaram que sim.

**FIGURA 39** - Avisos sobre novos produtos para consumidores no Calçado

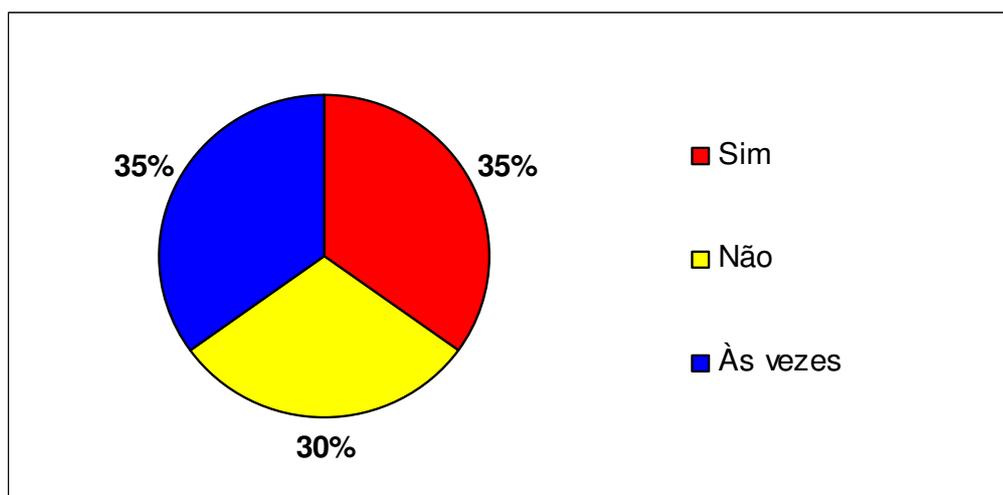
Fonte: Elaborado pelas Autoras

Quanto à preferência de serem atendidos pelo mesmo vendedor, 55% responderam que sim e 45% afirmaram que isso lhes é indiferente. Aos que optaram por atendimento efetuado de preferência pelo mesmo vendedor, questionamos o por quê desta preferência e 55% deles responderam que era por causa da maior cordialidade, 27% assinalaram que tinham mais afinidade com o vendedor, 18% porque o vendedor teria maior conhecimento de suas preferências e nenhum dos entrevistados respondeu que era por uma questão de amizade.

**FIGURA 40** - Preferência pelo mesmo vendedor dos consumidores no Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

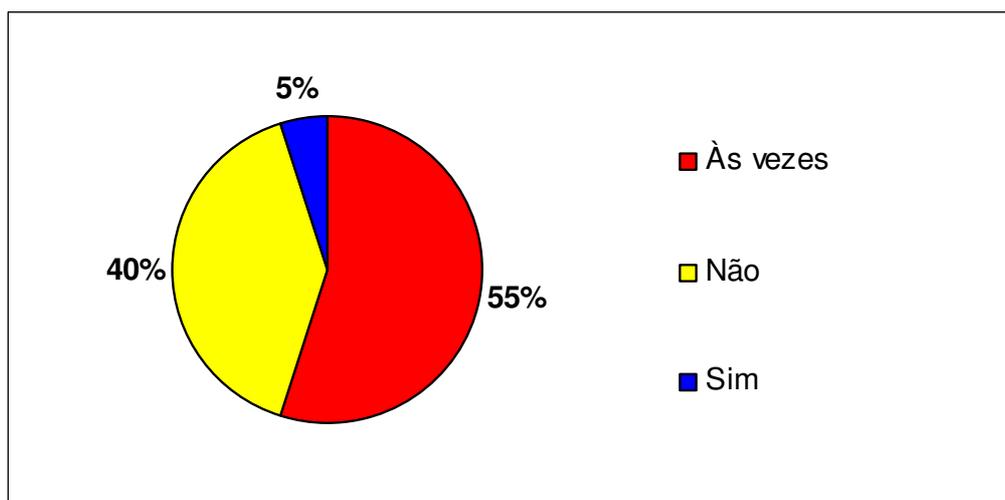
Outra questão abordada em nossa pesquisa foi se a forma de pagamento interferia na compra e 35% afirmaram que sim, 35% responderam às vezes e 30% falaram que não.

**FIGURA 41** - Formas de pagamento preferidas pelos consumidores no Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

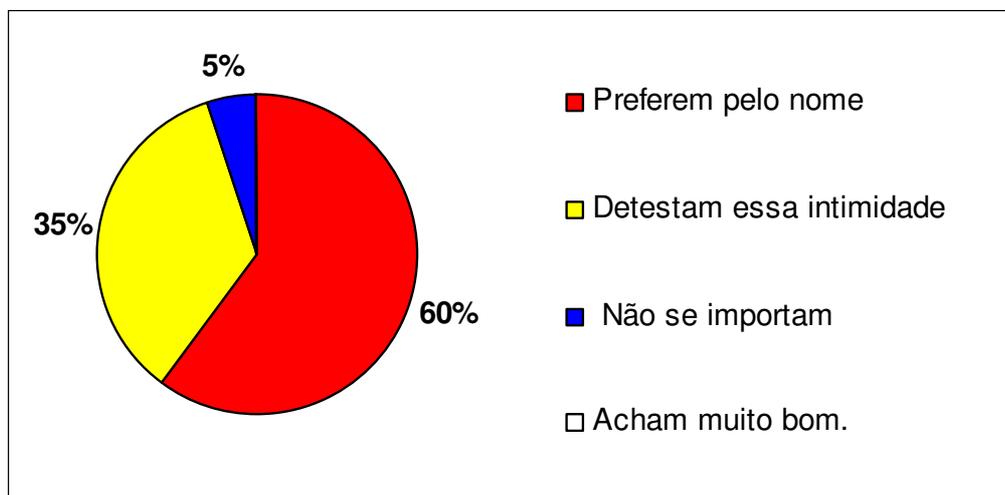
Questionamos se o consumidor efetua alguma reclamação junto ao gerente da loja, quando é mal atendido e 55% afirmaram que sim, às vezes, enquanto 40% disseram que não e apenas 5% disseram que sim, sempre.

**FIGURA 42** - Reclamações do mau atendimento por consumidores no Calçadão



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Perguntados se gostavam de ser chamados de “amiga”, “flor”, “amor”, “meu anjo”, entre outros apelidos, 60% responderam que preferem ser chamados pelo nome, 35% afirmaram detestar essa intimidade e apenas 5% não se importa com a maneira com que são abordados pelo vendedor. É interessante notar, entretanto, que ninguém optou por gostar desse tipo de abordagem.

**FIGURA 43** - Preferências por formas de abordagem por consumidores do Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

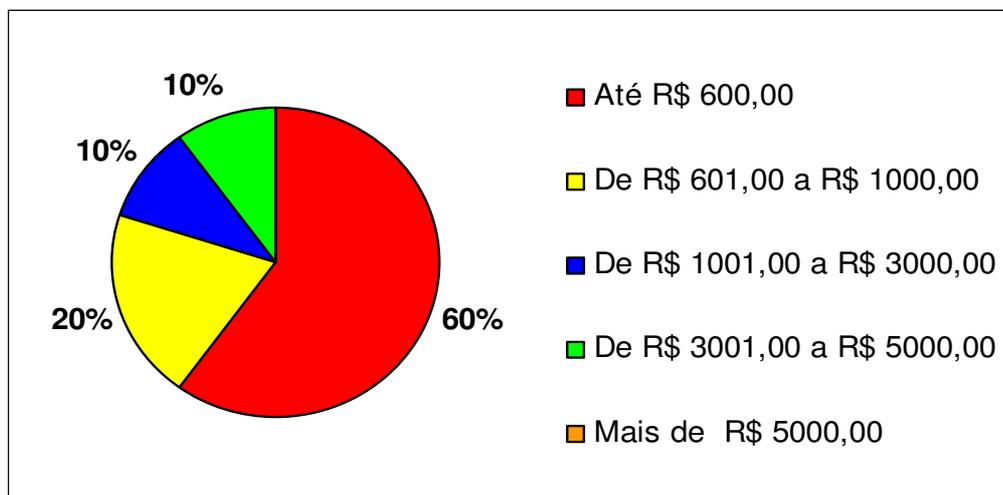
### **3. REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CAMPO COM VENDEDORES**

Este capítulo tem o intuito de demonstrar o resultado da pesquisa de campo realizada com os vendedores da cidade de Presidente Prudente, sobre as variáveis que envolvem o processo de fidelização de mercado. Essa parte da pesquisa também foi realizada entre os dias 24 e 25 de março de 2007 e os pesquisados eram funcionários de empresas comerciais que fazem atendimento ao público. Nosso maior interesse era conhecer sua motivação no ambiente de trabalho, seu nível de satisfação e suas expectativas quanto à organização que os empregava.

#### **3.1 Pesquisa Realizada com Vendedores do Prudenshopping**

No Prudenshopping, 10 vendedoras foram entrevistadas, ou seja, todos entrevistados são do sexo feminino. A maior parte delas (70%) tem idade entre 15 e 25 anos, 20% tem idade entre 26 e 40 anos e 10% tem mais de 40 anos.

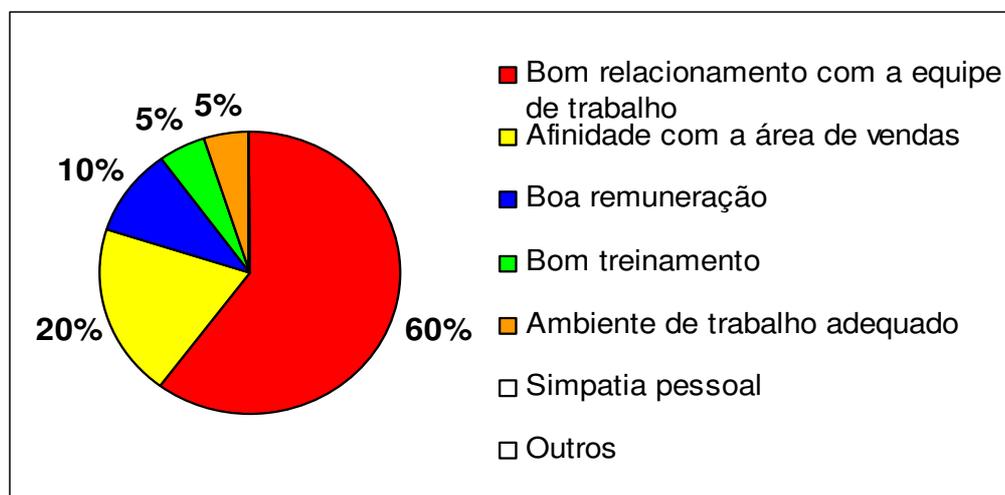
A renda salarial das 10 entrevistadas foi assim distribuída: 60% possuem renda até R\$ 600,00, 20% de R\$ 601,00 a R\$ 1.000,00, 10% de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00 e 10% de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00. Nenhuma delas apresentou renda superior a R\$ 5.000,00.

**FIGURA 44** - Renda Salarial dos vendedores do Prudenshopping

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Todas as entrevistadas possuem o Ensino Médio completo, porém apenas 40% disseram estar cursando um curso superior. Todas residem na cidade de Presidente Prudente e apenas 10% delas disseram gostar mais ou menos de atuar como vendedora.

De acordo com as entrevistadas, para um excelente atendimento, é necessário um bom relacionamento com a equipe de trabalho, mostrando que atualmente, o clima interno da empresa precisa ser bom para que o relacionamento com o ambiente externo também seja bom.

**FIGURA 45** - Características de bom atendimento para vendedores no Prudenshopping

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Nenhuma das entrevistadas prefere receber apenas comissão como remuneração salarial. A maioria (70%) gostaria de receber um bom salário fixo e os restantes 30% em comissão. As vendedoras, no geral, consideram melhor receber um salário base, mais a comissão. Muitas (70%) acreditam que a comissão gera competitividade entre os vendedores, mas 30% acham que isso pode acontecer apenas em algumas vezes. Todos concordam que o excesso de competitividade interfere no atendimento, prejudicando-o.

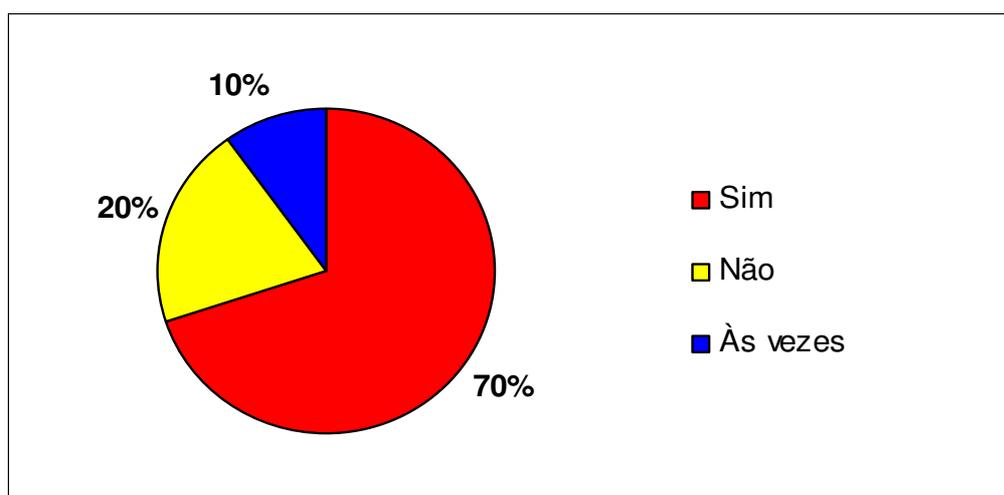
Este dado é de suma importância, pois todas as entrevistadas declararam que quando a loja paga comissão sobre as vendas, o clima interno fica tenso, a competitividade aumenta e o atendimento perde qualidade, pois funcionárias “inimigas” não conseguem deixar o ambiente confortável para os clientes externos. Todas entrevistadas disseram que seus superiores determinam metas como motivação no trabalho e não há relatos de que o cumprimento dessas metas tenha relação com a manutenção do emprego.

Além disso, todas possuem um bom relacionamento com a chefia e a maioria (70%) acredita que o bom relacionamento com seus superiores tem influência no

bom atendimento. Se há mau relacionamento, pode ocorrer pressão e o atendimento pode ficar “acanhado” e “automático”, ou seja, ruim.

Por outro lado, no caso de prevalecer um bom relacionamento entre os vendedores e seus superiores hierárquicos, com cumplicidade, eles sentem-se mais à vontade, o que acarreta um atendimento mais natural, sem pressões ou medos, ou seja, um melhor atendimento. Verificou-se, no entanto, que 20% acham que não há relação nenhuma entre atendimento e um bom relacionamento com os superiores e que 10% acham que esse bom relacionamento não tem interferência muito forte no bom atendimento.

**FIGURA 46** - Relação entre bom atendimento e relacionamento com superiores

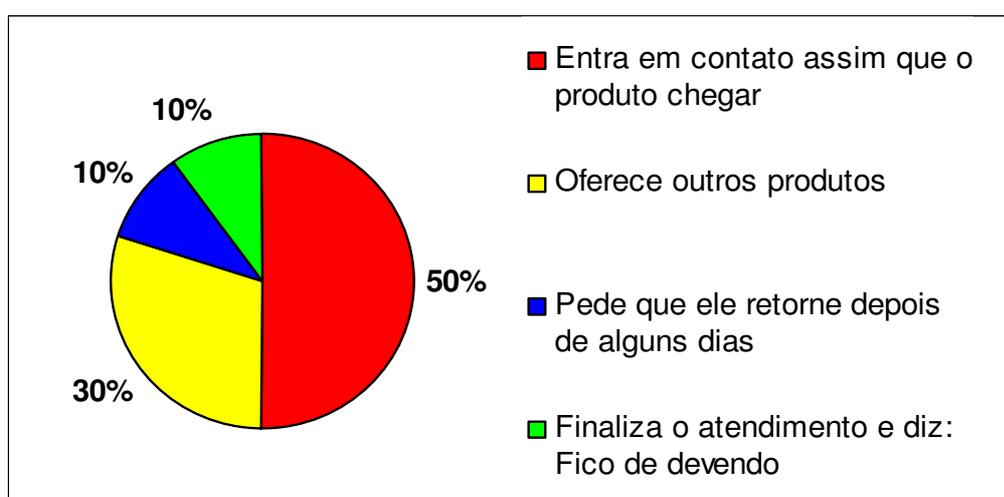


Fonte: Elaborado pelas Autoras

Quando um produto desejado pelo consumidor não pode ser encontrado na loja, 50% dos vendedores entram em contato com ele assim que o produto entra no estoque. Dentre os demais, 30% oferecem outros produtos, 10% pedem que ele retorne após alguns dias, pois o produto está para chegar e os restantes 10% finalizam o atendimento, dizendo que fica devendo tal produto ao consumidor.

Isto mostra que pelo menos metade dos vendedores procura sempre estar em contato com seus clientes, a fim de vender sempre o que o cliente procura e não vender algo só por vender, oferecendo produtos que muitas vezes, o cliente não tem interesse em comprar.

**FIGURA 47** - Reação dos vendedores do Prudenshpping quando um produto está em falta

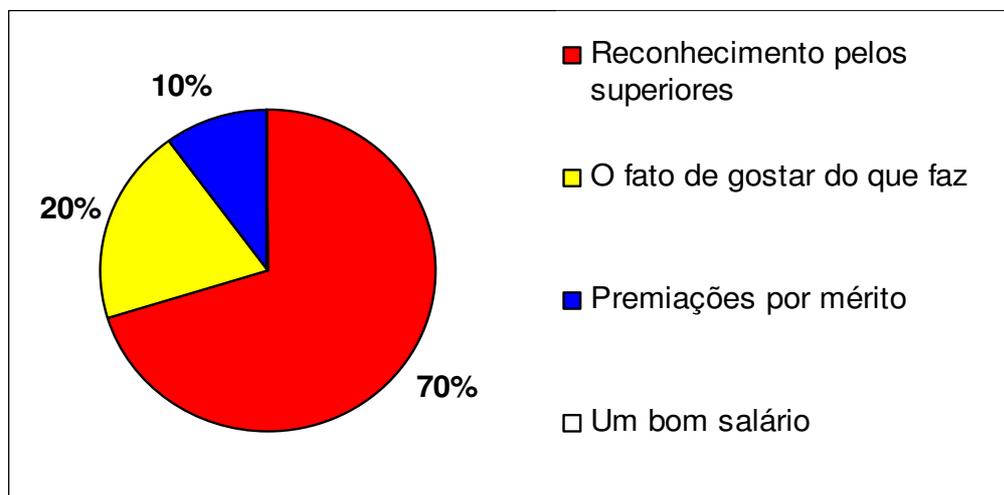


Fonte: Elaborado pelas Autoras

Entre os vendedores entrevistados, todos já receberam algum tipo de treinamento, mas 30% disseram receber treinamento apenas eventualmente. O que mais motiva os vendedores a efetuar um bom atendimento é o reconhecimento de seus superiores (70%), mas o fato de gostarem do que fazem (20%) e de receberem premiações por mérito (10%) também são importantes.

Isto mostra que vendedores motivados a vender não são aqueles que recebem o mais alto salário e sim aqueles que são reconhecidos pelo o que fazem. Hoje em dia os vendedores preferem ganhar até um pouco menos, mas ter qualidade de vida em seu trabalho, pois é nesse local que ele passa mais de 70% do seu dia.

**FIGURA 48** - O que mais motiva vendedores do Prudenshopping a atender bem



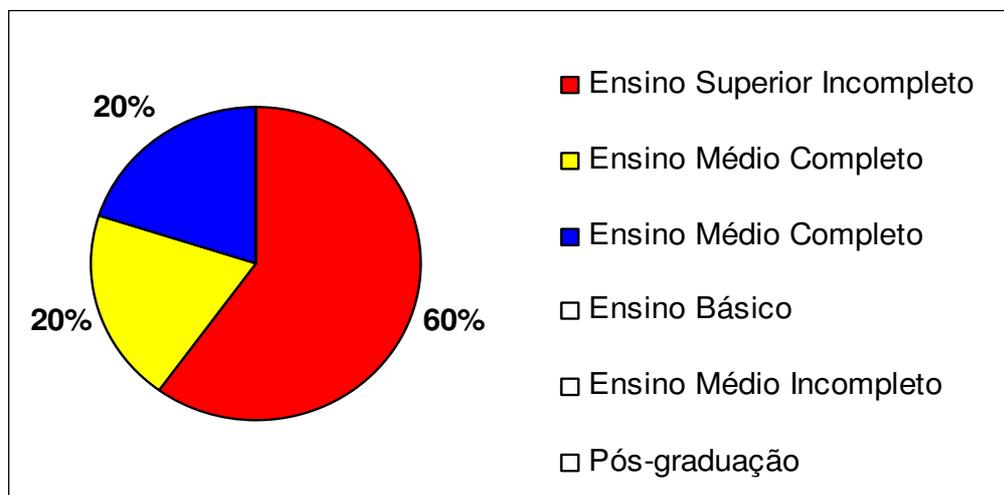
Fonte: Elaborado pelas Autoras

A maioria (70%) dos vendedores entrevistados afirmou que procura ser cordial e gentil quando um cliente irritado entra na loja, mas 20% disseram que começam pacientes mais depois se irritam e 10% deles tratam o consumidor da mesma forma que estão sendo tratado.

### 3.2 Pesquisa Realizada com os Vendedores do *Shopping Americanas*

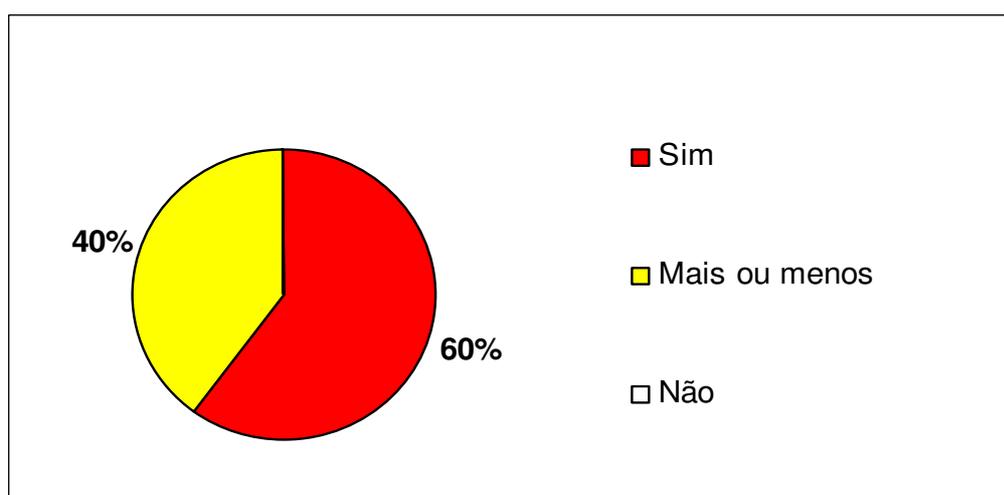
Entre os vendedores entrevistados no *Shopping Americanas*, 60% eram do sexo feminino e 20% possuíam entre 15 e 25 anos, enquanto a maioria (60%) possuía entre 26 e 40 anos e 20% já tinham mais de 40 anos.

Com relação à renda salarial, 80% declararam possuir renda de até R\$ 600,00 e 20% de R\$ 601,00 a R\$ 1000,00. O nível de escolaridade da maioria dos vendedores é de Ensino Superior Incompleto, mas 20% possuem Ensino Médio Completo, enquanto outros 20% possuem apenas o Ensino Médio incompleto.

**FIGURA 49** – Escolaridade dos vendedores do Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

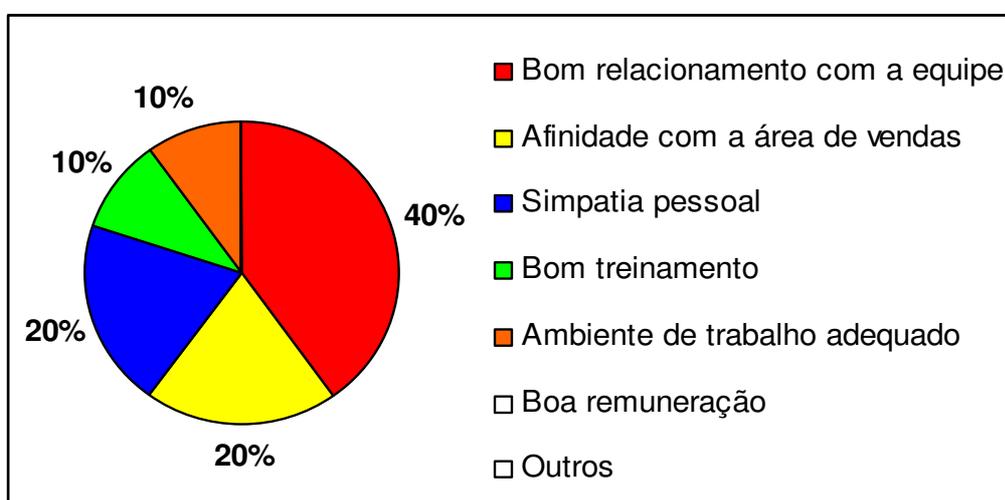
Quase todos (80%) dos vendedores do Americanas residem em Presidente Prudente e apenas 20% em cidades vizinhas. Ao questionarmos os vendedores sobre se eles tinham prazer em atuar na área de vendas 60% responderam que sim e 40% disseram que para eles, a atividade era indiferente, desde que trabalhassem.

**FIGURA 50** - Afinidade dos vendedores do Americanas com a área de vendas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

À questão sobre o que os vendedores consideram importante para realizar um bom atendimento, 10% responderam que acreditam em um bom treinamento, outros 10% responderam que preferem um ambiente de trabalho adequado, 40% responderam que é fundamental um bom relacionamento com a equipe, 20% escolheram a opção de ter afinidade com a área de vendas e 20% responderam que simpatia pessoal é indispensável. Ninguém apontou outros fatores, nem assinalou que seria uma boa remuneração.

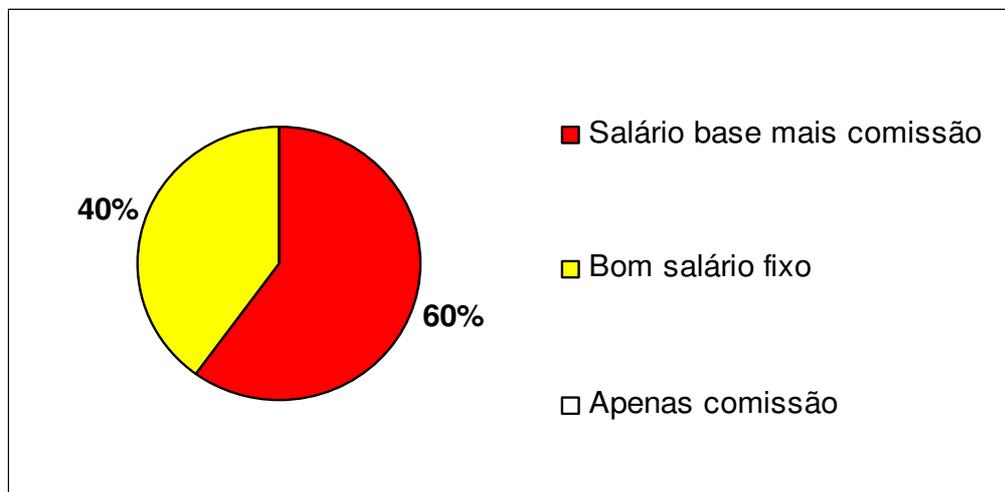
**FIGURA 51** - Características de um bom atendimento para os vendedores do Americanas



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Com relação à forma de remuneração, os vendedores do Americanas preferem um salário base, mais comissão de vendas, pois 60% deles escolheram esta opção e 40% optaram por um bom salário fixo. Nenhum dos entrevistados escolheu apenas ter como remuneração uma comissão sobre vendas.

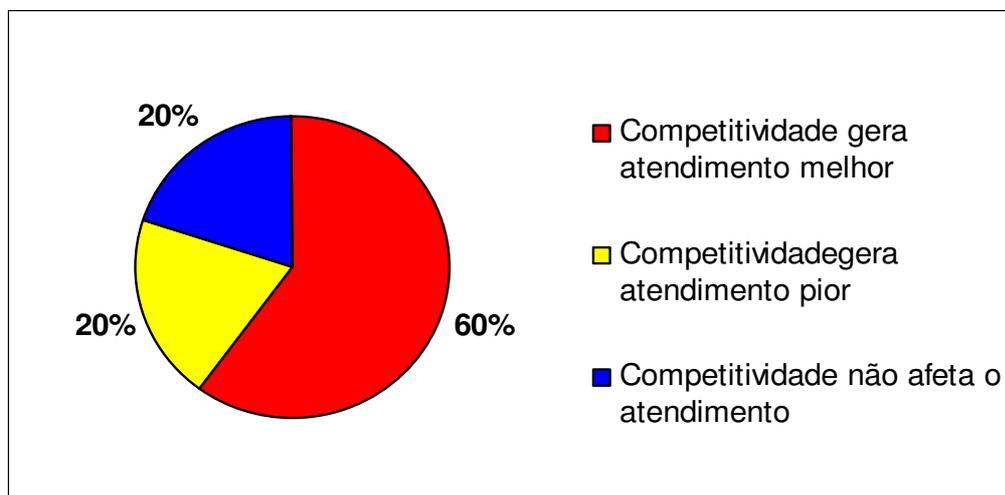
**FIGURA 52** - Preferência dos vendedores do Americanas na forma de remuneração salarial



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Uma questão considerada muito importante pelos pesquisadores foi saber se a comissão de vendas gera competitividade no ambiente de trabalho. 60% dos entrevistados responderam que sim, enquanto 40% afirmaram que às vezes.

A partir dessa questão, percebendo que a comissão gera competitividade, procurou-se saber se essa competitividade poderia interferir no atendimento direto ao cliente. A maioria (60%) respondeu que sim, mas também pode gerar um atendimento melhor, 20% também responderam que sim, mas gerando um atendimento pior e os demais 20% afirmaram que a competitividade não afeta o atendimento, nem para melhor, nem para pior, é indiferente.

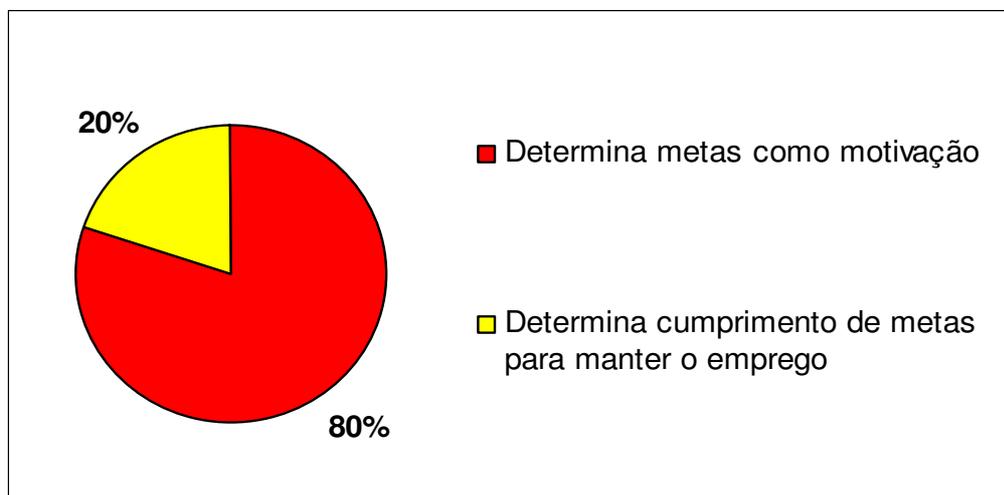
**FIGURA 53** - Competitividade afeta o atendimento dos vendedores do Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

A fim de entender melhor essas respostas, questionou-se aos vendedores sobre como a competitividade pode gerar um melhor atendimento. Eles nos disseram que se o vendedor quer ganhar um pouco mais, ele obviamente precisa realizar mais vendas e para isso precisa cativar os clientes. Uma das formas de cativá-lo é dar-lhe o melhor atendimento possível, para que o consumidor efetue a compra com ele.

Já os que responderam que a competitividade pode gerar um atendimento pior, explicaram que o ambiente se torna muito pesado e competitivo, passando a impressão de rivalidade entre os vendedores para o cliente e também porque sem querer, eles acabam querendo empurrar a venda só para conseguir aumentar um pouco o seu salário.

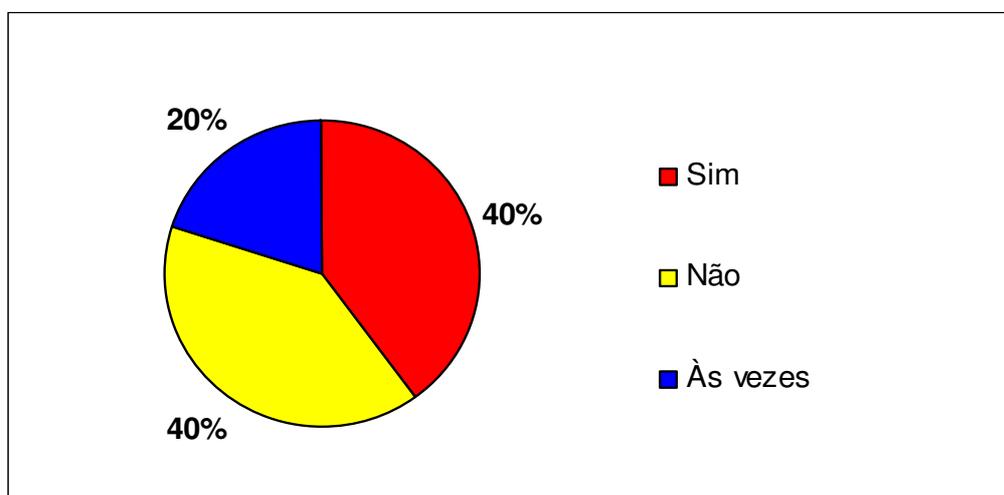
Ainda nesse contexto da competitividade entramos na questão de como ela é administrada pela gerência das lojas dos entrevistados. A maioria (80%) afirmou que a gerência determina o cumprimento de metas como forma de motivação, seja ela financeira (comissão, bonificação, premiação) ou emocional, como reconhecimento. Já 20% responderam que ela determina cumprimento de metas como exigência básica para a manutenção do emprego.

**FIGURA 54** – Como a competitividade é administrada pela gerência

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Na questão sobre relacionamento com a chefia, questionamos como é esse relacionamento e os vendedores, com unanimidade, afirmaram que se dão muito bem com seus superiores.

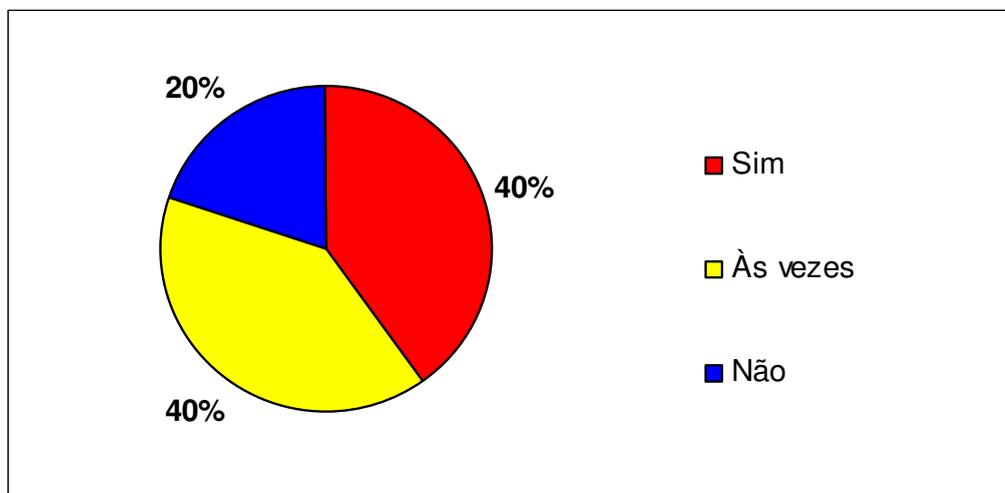
Ainda no contexto de relacionamento com superiores, questionamos se há influência de alguma forma sobre o atendimento e 40% afirmaram que sim, outros 40% afirmaram que não, e estes são os mesmos que acreditam que o atendimento é independente e 20% afirmaram que às vezes, pois depende do funcionário e do superior.

**FIGURA 55** - Relação com superiores afeta o atendimento dos vendedores do Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

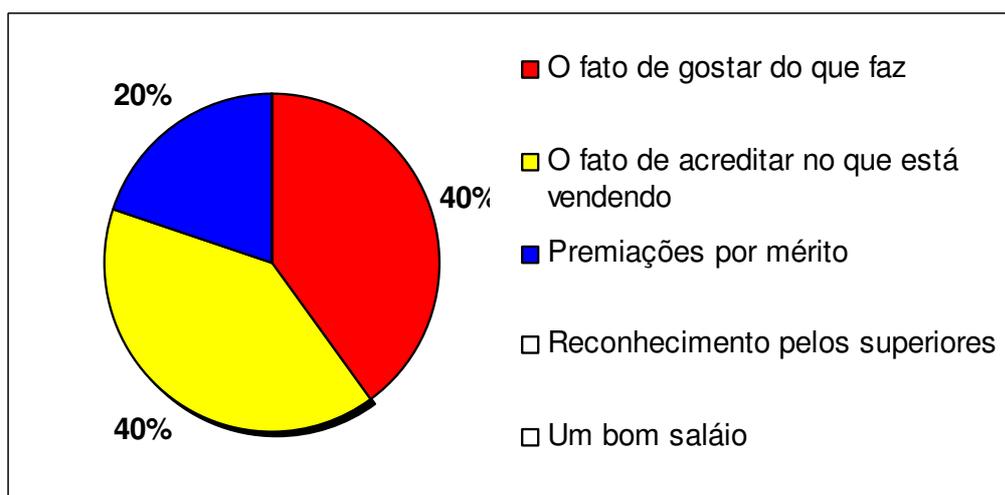
Questionamos também qual a reação dos vendedores quando um cliente não encontra o produto desejado. Muitos (60%) afirmaram que entram em contato assim que o produto chega, mas os demais 40% oferecem outros produtos.

Na questão que trata de treinamento ou palestras motivacionais relacionadas com atendimento, 40% afirmaram que são treinados e outros 40% disseram que às vezes há cursos, mas 20% responderam que nunca receberam qualquer treinamento de vendas.

**FIGURA 56** – Treinamento de vendas dos vendedores do Americanas

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Perguntamos o que é mais motivador para se oferecer um bom atendimento e 40% responderam que é o fato de acreditarem naquilo que estão vendendo, 40% responderam que é porque gostam do que fazem e 20% tratam bem seus clientes para receberem premiações por mérito.

**FIGURA 57** - O que mais motiva os vendedores do Americanas a atender bem

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Quando se tratou do comportamento dos vendedores diante de um cliente irritado 80% responderam que procuram lidar com ele de forma cordial e gentil, mas 20% afirmaram tratá-lo da mesma forma.

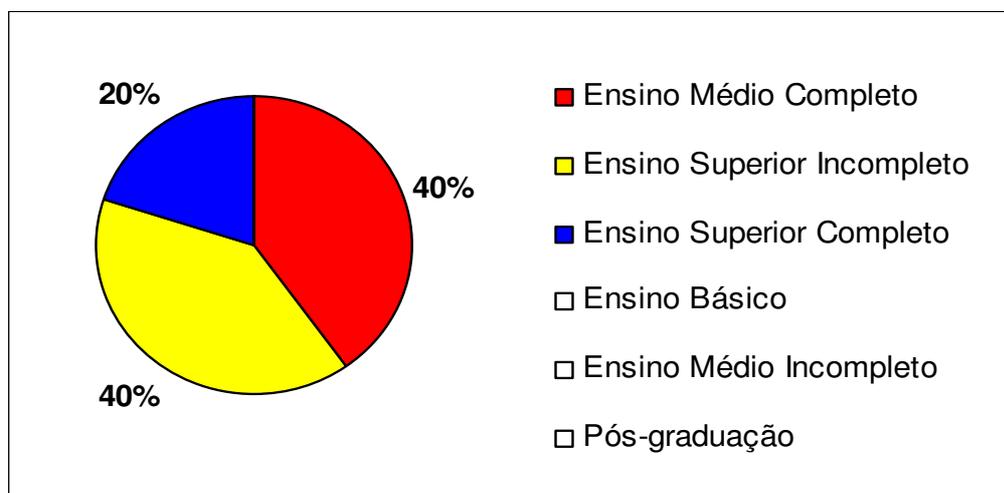
### 3.3 Pesquisa Realizada com os Vendedores da Região Central (Calçadão)

Esta pesquisa de campo foi realizada com um total de cinco (5) vendedores na região central de Presidente Prudente. Destes, 80% eram do sexo feminino e 20% do sexo masculino, dos quais 60% possuíam idade entre 15 e 25 anos, 20% entre 26 e 40 anos e outros 20% possuíam mais de 40 anos.

A renda salarial demonstrou que para 40% era de até R\$ 600,00, para outros 40% a renda variava de R\$ 601,00 a R\$ 1.000,00 e 20% de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00.

Quanto a escolaridade, 40% completaram o Ensino Médio, outros 40% tinham o Ensino Superior Incompleto e 20% já tinham o Ensino Superior Completo.

**FIGURA 58** – Escolaridade dos vendedores do Calçadão

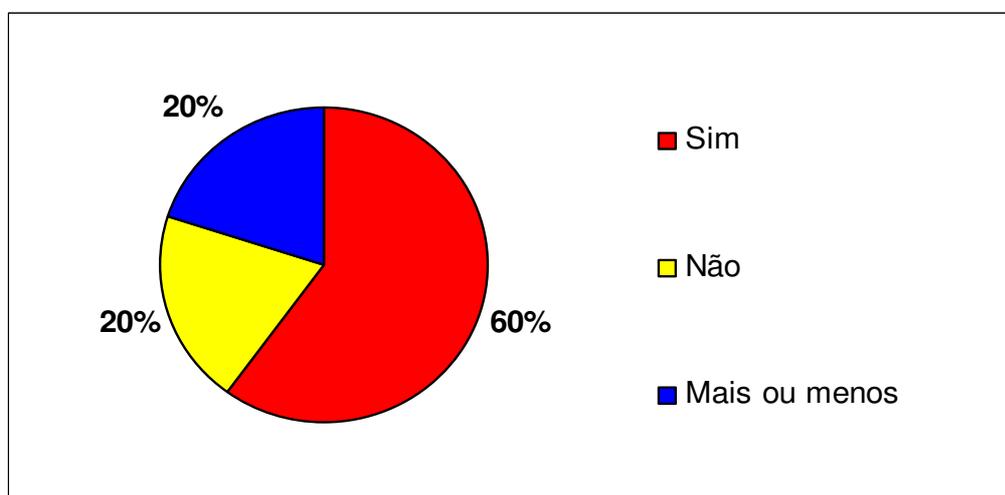


Fonte: Elaborado pelas Autoras

Dos vendedores entrevistados, 80% residem em Presidente Prudente e 20% em cidades próximas a Presidente Prudente.

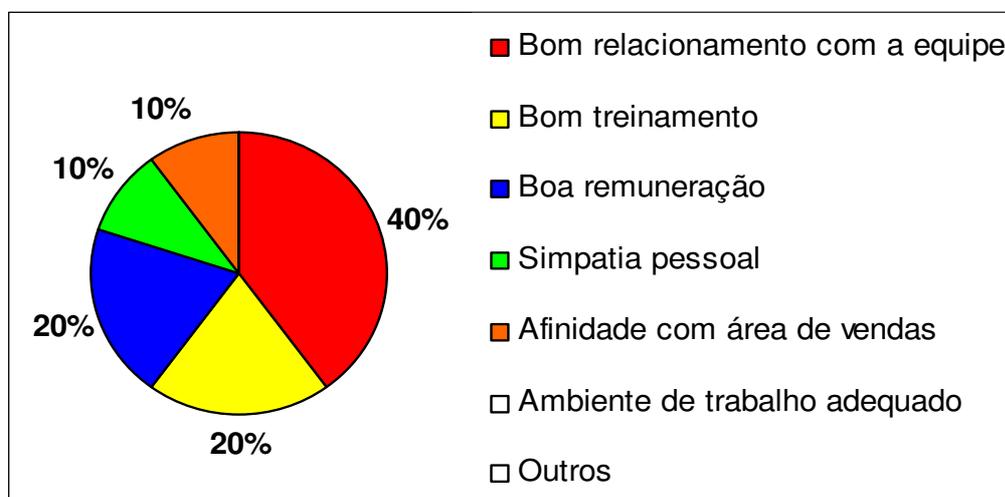
Questionados sobre se tinham prazer em atuar na área de vendas, 60% deles afirmaram que sim, 20% afirmaram que não (era por falta de opção que o faziam) e 20% afirmaram que tinham mais ou menos prazer em atuar nessa área, pois não era exatamente o que queriam.

**FIGURA 59** – Afinidade dos vendedores do Calçado com área de vendas



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Com relação ao que eles consideram primordial para proporcionar um bom atendimento, 20% responderam que valorizam um bom treinamento, 40% responderam que é importante ter um bom relacionamento com a equipe, 10% acha que afinidade com a área de vendas é fundamental, 20% só o fazem por boa remuneração e finalmente, 10% acreditam na simpatia pessoal.

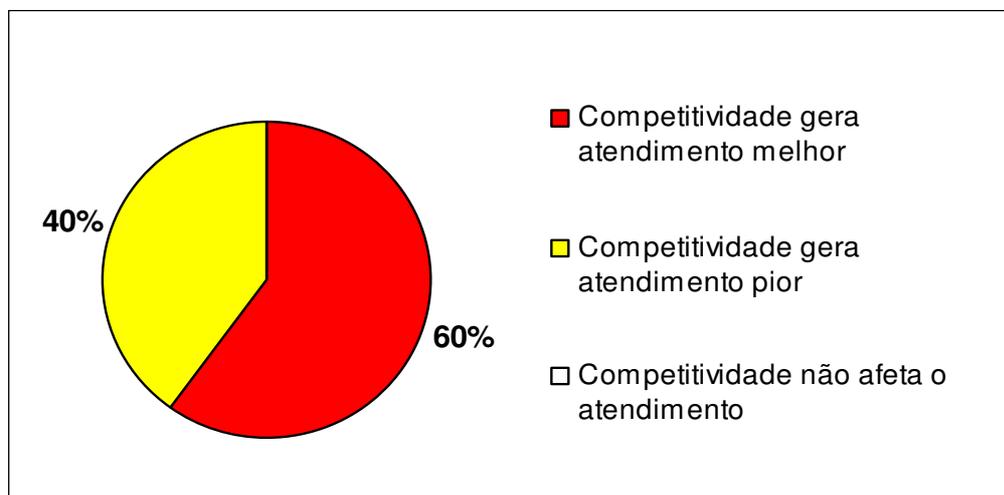
**FIGURA 60** - Características de um bom atendimento para os vendedores do Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Com relação à preferência na forma de remuneração financeira, a maioria (60%) dos vendedores prefere um salário base mais comissão de vendas, enquanto outros 40% optaram por um bom salário fixo e nenhum deles escolheu a opção de receber apenas comissão de vendas.

Entramos numa questão de suma importância, quando questionamos nossos entrevistados se a comissão gera competitividade e todos, com unanimidade, responderam que sim.

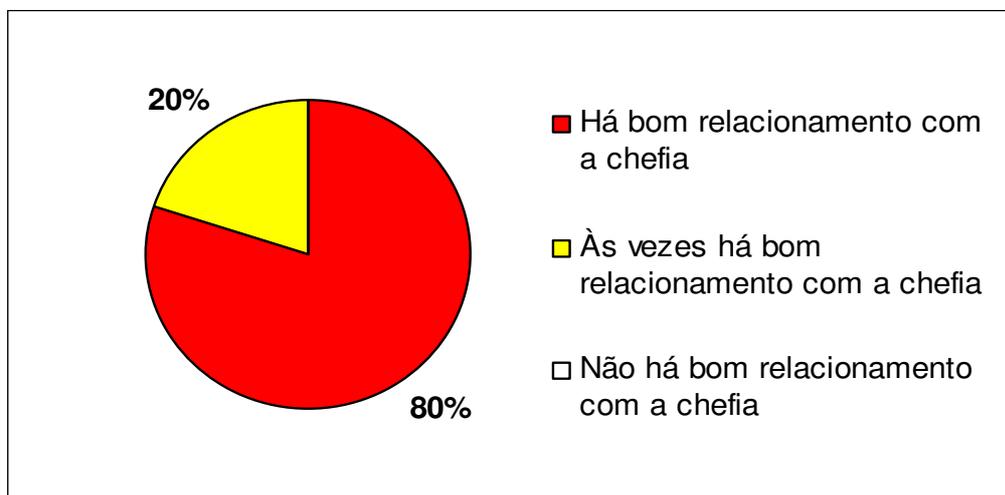
No contexto da competitividade, questionamos também se ela interferia no atendimento e 60% responderam que sim, apesar de gerar um atendimento melhor. Já os outros 40%, ao contrário, afirmaram que a competitividade tem um efeito negativo no atendimento.

**FIGURA 61** - Competitividade influencia o atendimento dos vendedores do Calçado

Fonte: Elaborado pelas Autoras

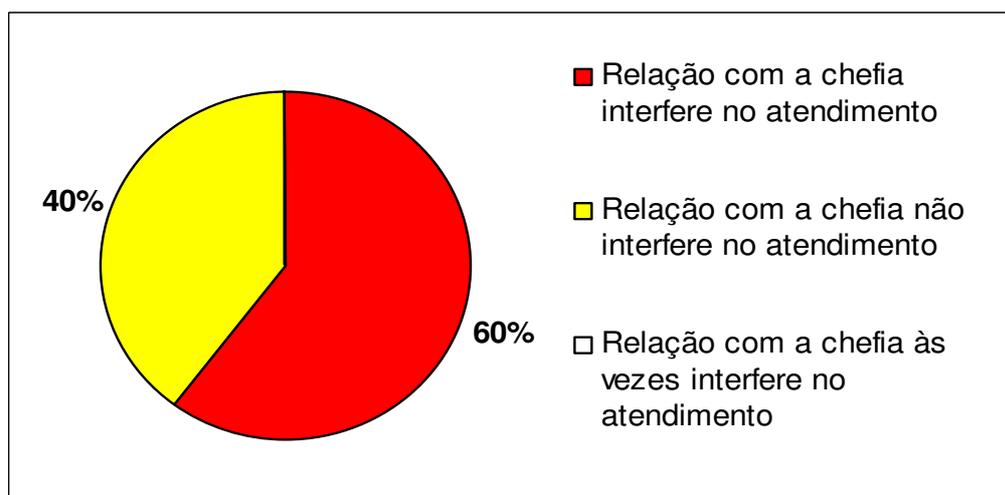
Ainda falando sobre competitividade no trabalho, questionamos como é que ela vem sendo administrada pelas gerências e 80% dos entrevistados responderam que em alguns casos, a cobrança de cumprimento de metas se dá por motivação financeira ou emocional, pois oferece premiações e reconhecimento. Os demais 20% responderam que o cumprimento de metas é uma exigência para a manutenção do emprego.

Com relação ao tipo de relacionamento com superiores, 80% deles responderam que se dão muito bem com seus chefes e 20% responderam que às vezes, têm problemas, mas nenhum deles afirmou ter sérios problemas de relacionamento com sua chefia.

**FIGURA 62** – Relacionamento dos vendedores do Calçadão com a chefia

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Ainda no contexto de relacionamento com a chefia, questionamos se este tipo de relacionamento pode afetar a relação com o cliente e 60% dos vendedores afirmaram que sim, enquanto 40% afirmaram que não.

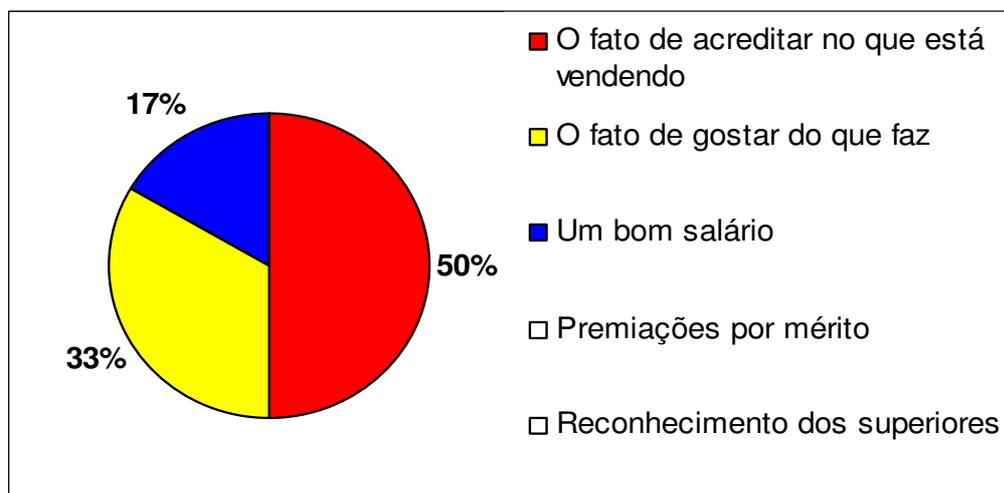
**FIGURA 63** – Relacionamento entre vendedores e seus superiores do Calçadão

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Freqüentemente os consumidores não conseguem encontrar algo desejado e a partir dessa premissa, perguntamos como é o comportamento dos vendedores diante de uma situação como esta, ou seja, qual a solução que dão a esse problema, A maioria (80%) afirmou que entra em contato com o cliente assim que o produto de sua preferência chega e os demais 20% afirmaram que oferecem outros produtos da loja.

Questionamos também o que pode ser mais motivador para que os vendedores atendam bem os consumidores e 50% afirmaram que é o fato de acreditar naquilo que estão vendendo. Segundo eles, é muito desmotivador vender algo que desperta pouco interesse, ou até mesmo algo que não ofereça tudo o que o consumidor realmente espera, pois acabam passando por mentirosos e enganadores. Agora, se venderem algo que realmente é bom, podem elogiar o produto ou serviço, que o peso na consciência não virá. Já 33% afirmaram que o mais motivador é gostarem do que fazem, ou seja, vender. Segundo esse grupo, quem não gosta de atuar na área de vendas não consegue prestar um bom atendimento, pois vender é atender bem em todos os sentidos. Os outros 17%, acreditam que atualmente um bom salário pode lhes proporcionar motivação para atender da melhor forma possível, pois querem se manter o emprego.

**FIGURA 64** – Motivação de bom atendimento para os vendedores do Calçado



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Outra questão abordada em nossa pesquisa foi se os vendedores estão recebendo treinamento e/ou palestras relacionadas a atendimento sendo que 60% responderam que sim, ou seja, a grande maioria das organizações se preocupa em dar uma estrutura adequada a seus funcionários para que estes efetuem um bom atendimento a fim de conquistar e manter seu público alvo.

Encerrando nossa pesquisa com os vendedores do Calçadão questionamos como eles se comportam diante de clientes irritados e 80% deles afirmaram que conseguem conservar a calma, mantendo um clima de cordialidade e gentileza e os 20% restantes afirmaram que começam pacientes, mas acabam se irritando com grosserias.

## CONCLUSÃO

De acordo com a bibliografia que levantada, um bom atendimento pode levar à fidelização do consumidor, proporcionando a construção de um relacionamento a longo prazo com o público alvo e promovendo o crescimento organizacional. O grande desafio não está, portanto em apenas atrair o consumidor, mas sim em mantê-lo fiel à empresa. Sem clientes, nenhum empreendimento consegue sobreviver, portanto eles são o recurso mais importante e o ponto chave para o sucesso das atividades empresariais.

A fidelização pode ser descrita como um ciclo em que nenhum dos componentes pode ser afetado de forma negativa, e para colocar em prática esta estratégia é necessário o conhecimento dos fatores ligados à empresa (chefia), aos funcionários e principalmente o lado dos clientes. Todos eles devem estar em perfeita sintonia, pois a fidelização só ocorre quando existe mistura da motivação interna (funcionários motivados a vender) com a motivação externa (clientes motivados a comprar).

Conforme levantado na pesquisa de campo realizada com os consumidores de Presidente Prudente, uma curiosidade apresentada é que dos 80 consumidores pesquisados indiscriminadamente, mais da metade eram moradores de cidades vizinhas. Acreditamos que isso ocorreu porque a pesquisa foi realizada no fim de semana e esses consumidores alegaram que preferiam realizar suas compras em Presidente Prudente por encontrarem maior variedade de produtos e serviços e por que suas cidades não são muito distantes. Com relação às variáveis de fidelização, a maioria dos entrevistados em todos centros comerciais pesquisados (Prudenshopping, Calçadão e Shopping Americanas), prefere o bom atendimento para freqüentarem as lojas e se tornarem clientes assíduos.

A segunda e a terceira maior escolha foi: preço compatível com a mercadoria desejada e boa qualidade dos produtos, respectivamente. Isso demonstra que, quando as pessoas são mal atendidas, elas tendem a não comprar o produto, mesmo que ele tenha um bom preço e uma boa qualidade. Nenhum ser humano gosta de ser mal tratado, ainda mais quando busca atender uma necessidade ou uma carência. As relações entre as pessoas são recíprocas: quando mal atendido um consumidor não tem vontade de comprar e muito menos de se tornar um cliente fiel. Para confirmar este dado, perguntamos aos pesquisados em geral o que é mais importante para eles: um bom atendimento ou um preço mais baixo e a maioria respondeu que valoriza mais o atendimento.

Outra questão importante que confirmarmos é que a maioria dos clientes não volta a comprar nas lojas em que foi mal atendido e alguns deles, ainda fazem propaganda negativa da loja, utilizando-se do *marketing* um para um, em que o cliente espalha para os outros consumidores se foi bem ou mal atendido.

A pesquisa realizada no Calçadão mostrou que os consumidores preferem fazer suas compras em primeiro lugar, ali mesmo e em segundo lugar, empatando, o Prudenshopping e o Shopping Americanas. Já na pesquisa realizada com consumidores do Prudenshopping e do Shopping Americanas obtivemos o seguinte resultado: em primeiro lugar as pessoas preferem comprar no Prudenshopping e em segundo lugar no Calçadão, concluindo-se que, a maior parte vê o Prudenshopping como local preferido para realização de suas compras.

Observamos também que em todas áreas comerciais pesquisadas, as empresas fornecem algum tipo de treinamento aos seus vendedores, mas no Prudenshopping, os vendedores afirmaram que sempre tiveram algum tipo de treinamento ou palestra motivacional, sendo uma minoria que não recebe qualquer tipo de treinamento. Isso nos permitiu deduzir que, em função dos treinamentos que propiciam um bom atendimento, mais da metade dos consumidores pesquisados prefere o atendimento do Prudenshopping.

Como estratégias para ajudar os vendedores a aprimorarem seu atendimento, descobrimos que estes devem dar mais liberdade aos seus clientes na hora da escolha dos produtos, pois a maioria dos consumidores prefere olhar os produtos com calma e posteriormente ir até o vendedor.

Outra forma seria mostrar-se paciente, cordial, simpático e atencioso para atender bem seus consumidores, pois estes afirmaram, em sua maioria, que essas são características primordiais para se prestar um excelente atendimento. Igualmente, como a maioria das pessoas gosta de ser tratada pelo nome, esta também seria uma das formas que os vendedores têm para personalizar suas vendas.

O pós-venda, outra ferramenta importante para o processo de fidelização, não está sendo bem aproveitado pelas organizações em geral, pois a maioria dos consumidores afirmou não receber esse tipo de serviço das lojas que mais freqüentam. Segundo nossos entrevistados, seria muito bom se todas as empresas o oferecessem, pois ele representa uma oportunidade para os consumidores criticarem ou valorizarem o atendimento, as formas de pagamento e a distribuição da loja, bem como a localização e a qualidade dos produtos e/ou serviços. Enfim seria uma chance de abrir portas para opiniões construtivas, que facilitariam uma melhora contínua.

Pela opinião dos consumidores, poucas empresas informam a seus clientes quando chegam mercadorias novas, ou produtos de sua preferência, perdendo assim, uma boa oportunidade de fazer o cliente retornar à loja e manter a conquista.

Na pesquisa de campo realizada com vendedores da cidade de Presidente Prudente, concluímos que a maioria possui afinidade com a atuação na área de vendas, destacando que no Prudenshopping, houve um maior número de vendedores que escolheu essa opção.

Na opinião dos vendedores, para se prestar um bom atendimento aos clientes, é necessário em primeiro lugar ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho e em segundo lugar, possuir afinidade com a área. Se o vendedor está

em um ambiente ruim ou pesado e não se relaciona bem com seus colegas de trabalho, o clima fica tenso. Conseqüentemente, no momento de prestar atendimento, este ocorre de forma negativa transmitindo a insatisfação para o consumidor e prejudicando a fidelização do mesmo. Além disso, é natural que profissionais insatisfeitos com sua profissão acabem por realizarem mal seu trabalho.

A remuneração salarial preferida pelos vendedores é um bom salário fixo, pois segundo eles, apenas com a comissão não se consegue estabilidade financeira. De acordo com esta preferência, a maioria afirmou que a comissão gera competitividade no ambiente de trabalho, podendo prejudicar o atendimento. Na prática, no entanto, observa-se que a maioria dos vendedores entrevistados do Shopping Americanas e do Calçadão acredita que a competitividade interfere de forma positiva no atendimento.

Quando o consumidor sai em busca de um produto e/ou serviço e não o encontra, a reação da maioria dos vendedores é de entrar em contato com seus clientes assim que o produto estiver disponível, mas há também aqueles que oferecem outros produtos substitutos no lugar do desejado. Diante disso, um ponto positivo observado foi que a maioria dos vendedores não tem como objetivo principal persuadir o cliente a comprar um outro produto, mas sim que o intuito real da maioria, é de satisfazer em primeiro lugar a necessidade do cliente.

Os três fatores que os vendedores acreditam que mais os motivam para realizar um bom atendimento são: primeiramente o fato de gostar do que faz, em segundo lugar acreditar no que se está vendendo e por último, ser reconhecido pelos seus superiores. O interessante deste dado, é que a maioria dos vendedores prioriza a satisfação profissional e o seu bem estar pessoal e não apenas a retribuição financeira, mostrando que as empresas não devem recompensar seus funcionários apenas financeiramente, mas também contribuir para melhorar seu lado emocional.

Vimos também que há várias formas das empresas, vendedores e consumidores se adaptarem às variáveis que envolvem o processo de fidelização. Aparentemente, conquistar e manter um cliente parece ser uma atividade muito simples, mas na prática isso se deve a um conjunto de diversos fatores dentro de uma organização, que devem ser respeitados para que esta estratégia, tão utilizada nos últimos tempos, seja bem sucedida.

Enfim, são os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos. Os programas que oferecem vantagens de descontos aos clientes freqüentes também não suportam a fidelidade. Não dizendo que nada disso seja necessário ou importante, mas porque, a maioria dessas abordagens não tem como alvo o cliente individual e seu conceito de valor. Elas tratam os clientes como um todo, sem preocupação com a diferenciação. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atrativos ou com potencial para se tornarem atrativos, identificar suas necessidades, preocupações, enfim o que eles consideram como valor e se possível desenvolver produtos e serviços que conduzam à obtenção do valor. É lógico que tudo isto custa, mas estas iniciativas não devem ser vistas como um custo e sim como investimento, cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo. (FIGUEIREDO, 2007).

Nesse contexto, após a análise do resultado da pesquisa de campo e da teoria, chegou-se à conclusão que as principais estratégias para fidelização de mercado estão diretamente relacionadas com o atendimento aos clientes internos e externos. Quando buscam um produto ou um serviço, os consumidores têm como objetivo satisfazer uma necessidade ou uma carência e como estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e muito sensíveis aos preços, conclui-se que um atendimento diferenciado realmente faz diferença para fidelizá-los à empresa.

O bom atendimento, segundo levantado pela pesquisa, resume-se em ser recebido por vendedores bem treinados e motivados, que tratem o comprador com cordialidade, simpatia e prestatividade. Esses vendedores devem ser pacientes e transmitir segurança ao solucionar uma carência que o consumidor trouxe até ele. Além disso, o atendimento não se baseia apenas no momento em que a venda é concretizada, e sim no contato permanente com aquele consumidor, criando vínculos e buscando aprimorar e personalizar esse relacionamento em longo prazo.

A busca pela fidelização exige que os vendedores estejam impecáveis, ou seja, não pode haver falhas, pois uma das variáveis mais importante de uma venda - que é o atendimento - depende deles. Para isso, os vendedores precisam primeiramente ter afinidade com a área de vendas, estarem em harmonia com a equipe de trabalho, bem como com seus superiores, serem reconhecidos por estes continuamente e estarem satisfeitos com a remuneração financeira – apesar de, *a priori*, este último item não ter sido o fator principal escolhido pelos vendedores. Dessa maneira, eles estarão mais preparados para atender bem aos seus clientes e encantá-los.

As empresas que conseguirem construir um ambiente intimista para seus funcionários e consumidores estarão à frente da concorrência, pois esse clima proporcionará um diferencial importante para elas. Num mundo globalizado, onde a maioria das relações ocorre por meio de tecnologia e de um distanciamento individualista, serão valorizados todos aqueles que procurarem não tratar os seus clientes de maneira igual, vendo-os de maneira exclusiva e pessoal.

Conclui-se então que para uma empresa obter sucesso e diferenciar-se das outras no mercado, deve procurar sempre promover a fidelização de sua clientela, agregando-lhes valor e lhes oferecendo serviços personalizados, porque são eles que compõem seus ativos fundamentais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. *O “suave veneno” da acomodação*. Disponível em [http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod\\_artigo=138](http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=138) . Acesso em 10 ago. 2007.

BERTERO, C.O. *Ciclos e Estratégias*. In **GV Executivo**. São Paulo: Ed. FGV. v. 4,- n. 4, Nov 2005 a Jan 2006.

CARDOSO, M. S, FILHO, C.G. **CRM em Ambiente e-business. Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIGUEIREDO, K. *A Logística e a Fidelização de Clientes* Disponível em <http://www.centrodelogistica.com.br/new/logistica-fidelizacao.htm>. Acesso em 14 ago. 2007.

HUSKES, M. SILVEIRA, A. TONTINI, G. **O Marketing e os Programas de Fidelização de Clientes em Supermercados da região Sul do Brasil** – Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Regional de Blumenau/ SC – FURB – 2000.

JONES, T. O. *Fidelização de clientes – medindo, gerenciando e criando valor* in **Guia RH**. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/p64.htm>> Acesso em 14 ago. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

MADRUGA, R. P. *Cliente mal atendido, de quem é a culpa?* Disponível em: <http://www.directmarketing.com.br/artigo01.htm> Acesso em 12 ago. 2007.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.

ROCHA, P. *Atendimento ao cliente: o diferencial competitivo* . In **Departamento de Consultoria Empresarial e Financeira**, Rio de Janeiro, Dezembro de 2004. Art. No. 27. Disponível em <http://www.consult.com.br/cons/dez-2004/>. Acesso em 10 mai. 2007.

## ANEXOS

### ANEXO A – Pesquisa de Campo para Trabalhos de Conclusão Voltado para Consumidores – Questionário:

1. Sexo  
 Masculino  
 Feminino
  
2. Faixa etária:  
 entre 15 - 25 anos  
 entre 26 - 40 anos  
 Mais de 40 anos
  
3. Renda salarial:  
 Não possui  
 Até R\$ 600,00  
 de R\$ 601,00 a R\$ 1.000,00  
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00  
 de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00  
 Mais de R\$ 5.000,00
  
4. Escolaridade:  
 Ensino Básico  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Superior incompleto  
 Ensino Superior completo  
 Pós Graduação
  
5. Reside em:  
 Presidente Prudente  
 Outra cidade.  
 Qual? \_\_\_\_\_
  
6. Assinale duas alternativas que você leva em consideração para entrar e comprar em uma loja:  
 Uma vitrine que me atraia  
 Um bom atendimento  
 Preços compatíveis com os produtos  
 Certeza de boa qualidade dos produtos oferecidos  
 As facilidades de pagamento  
 As ofertas que ela oferece em promoção  
 Outros. Qual? \_\_\_\_\_
  
7. Onde você prefere fazer suas compras?  
 No Shopping Americanas  
 No Prudenshopping  
 No Calçadão  
 Em boutiques em outras regiões da cidade.
  
8. Quando você entra na loja, você prefere:  
 Que o vendedor venha imediatamente atendê-lo (a)  
 Olhar os produtos com calma e posteriormente ir até o vendedor  
 Se os produtos têm preço, prefere olhar tudo sozinho (a) e escolher
  
9. Você costuma receber ligações da loja perguntando sua satisfação com o produto após a venda?  
 Sim  Não
  
10. Você já deixou de comprar em uma loja devido ao mau atendimento e comprou do concorrente por um preço mais alto?  
 Sim, pois considero o bom atendimento um motivo fundamental para comprar em uma loja  
 Não, pois levo mais em consideração o preço baixo
  
11. Você acha que é bem atendido (a) nas lojas em que entra?  
 Geralmente sim  
 Nunca sou bem atendido (a) como gostaria  
 Às vezes sou mal atendido (a)
  
12. Assinale duas alternativas que você considera como as principais características de um bom atendimento:  
 A simpatia, cordialidade e atenção do vendedor  
 Sentir-se bem- vindo (a) ao entrar na loja  
 Sentir-se à vontade na loja  
 Vendedores prestativos que descem as vitrines para mostrarem tudo  
 Vendedores pacientes quando houver dúvida na escolha de um produto  
 Sempre ser lembrado pelos vendedores da loja  
 Ter acesso aos produtos que queira comprar

**13.** Geralmente, quando retorna à loja com um produto com defeito, você prefere que:

- O vendedor o atenda tão bem quanto ao lhe fazer a venda
- O vendedor faça a troca automaticamente
- O vendedor o atenda rapidamente

**14.** Quando é mal atendido(a), você:

- Não volta a comprar na loja
- Não volta a comprar na loja e faz propaganda negativa para várias pessoas
- Volta a comprar na loja por falta de opção, porém não deixa de fazer propaganda negativa
- Volta a comprar na loja, pois não se importa com o tipo de atendimento que recebe.

**15.** Ao efetuar o pagamento você prefere:

- Um bom desconto à vista
- Maior variedade de parcelamento
- Um prazo bem estendido

**16.** Onde você é melhor atendido (a)?

- Nas lojas do Shopping
- Nas lojas do Calçadão
- Nas boutiques

**17.** As lojas que você mais freqüenta ligam para informar-lhe que chegaram novidades?

- Sim
- Não
- Às vezes

**18.** Nessas lojas, você prefere ser atendido(a) sempre pelo mesmo vendedor?

- Gosto de ser atendido (a) sempre pelo mesmo vendedor
- Indiferente

OBS: Se afirmativo, vá para a questão 19, se não pule para a questão 20.

**19.** Se você gosta de ser atendido (a) sempre pelo mesmo vendedor, isso ocorre por que:

- Sente mais afinidade com ele(a)
- São amigos
- Há mais cordialidade no atendimento
- Ele(a) conhece os produtos de sua preferência
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**20.** Você deixaria de comprar em uma loja porque ela não oferece a forma de atendimento que você prefere?

- Sim  Não  Às vezes
- Por quê? \_\_\_\_\_

**21.** Quando você é mal atendido (a) em uma loja você reclama com a gerência?

- Sim  Não  Às vezes

**22.** Você gostaria de ser chamado por termos como: Querido (a), Amigo (a), Flor, Meu anjo,...?

- Não me importo
- Detesto essa intimidade
- Acho muito bom
- Prefiro que me atenda pelo nome

## ANEXO B - Pesquisa de Campo para Trabalho de Conclusão Voltado para Vendedores – Questionário:

1. Sexo  
 Masculino     Feminino
2. Faixa etária:  
 entre 15 - 25 anos  
 entre 26 - 40 anos  
 Mais de 40 anos
3. Renda salarial:  
 Não possui  
 Até R\$ 600,00  
 de R\$ 601,00 a R\$ 1.000,00  
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00  
 de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00  
 Mais de R\$ 5.000,00
4. Escolaridade  
 Ensino Básico  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo
5. Reside em:  
 Presidente Prudente  
 Outra cidade.  
 Qual?: \_\_\_\_\_
6. Você tem prazer em atuar com vendas?  
 Sim     Não     Mais ou menos
7. Assinale até duas alternativas importantes para um bom atendimento.  
 Bom treinamento  
 Ambiente de trabalho adequado  
 Bom relacionamento com a equipe de trabalho  
 Afinidade com a área de vendas  
 Boa remuneração  
 Simpatia pessoal  
 Outras. Quais? \_\_\_\_\_
8. Você prefere receber da empresa onde trabalha como vendedor:  
 Um bom salário fixo  
 Um salário base mais a comissão de vendas  
 Apenas a comissão de vendas
9. Você acha que a comissão gera competitividade?  
 Sim     Não     Às vezes  
 Por quê? \_\_\_\_\_
10. Você acredita que a competitividade entre os vendedores possa interferir no atendimento?  
 Sim, pode gerar um atendimento melhor  
 Sim, pode gerar um atendimento pior  
 Não, ela não afeta o atendimento
11. Como a gerência de onde você trabalha administra a competitividade?  
 Determina cumprimento de metas para manter o emprego  
 Determina metas como forma de motivação, seja ela financeira (“comissão, bonificação, premiação”) ou emocional (“reconhecimento”)
12. Você tem um bom relacionamento com seu(s) superior(es)?  
 Sim, nos damos muito bem  
 Às vezes temos problemas  
 Não, ele fez muitas cobranças impossíveis
13. Em relação à questão anterior, este relacionamento influencia de alguma forma o seu atendimento ao cliente?  
 Sim     Não     Às vezes
14. Quando o cliente não encontra o produto desejado, o que você faz?  
 Pedir o telefone dele e entra em contato assim que o produto chega  
 Oferece outros produtos da loja  
 Pedir a ele que retorne à loja depois de alguns dias  
 Finaliza o atendimento e diz:” Vou ficar te devendo”
15. Geralmente você recebe treinamento e/ou palestras motivacionais relacionadas ao bom atendimento?  
 Sim     Não     Às vezes

**16.** O que mais o motiva a atender bem os clientes?

- Um bom salário
- Premiações por mérito
- Reconhecimento pelos superiores
- O fato de gostar do que faz
- O fato de acreditar naquilo que está vendendo

**17.** Como você se comporta perante um cliente irritado e mal humorado?

- Trata-o (a) da mesma forma
- Fala com ele cordial e gentilmente
- Fala com paciência a princípio, mas acaba ficando nervoso com as grosserias
- Age com indiferença.