

ISAE BRASIL – FGV
MBA Gestão Estratégica de Empresas

Leandro Karmazen

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES: UM ESTUDO
DE CASO NA VITIZ DISTRIBUIDORA**

Curitiba
2015

ISAE BRASIL – FGV
MBA Gestão Estratégica de Empresas

Leandro Karmazen

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES: UM ESTUDO
DE CASO NA VITIZ DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à ISAE Brasil – FGV,
como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista
no MBA de Gestão Estratégica de
Empresa

Orientador: Prof Msc. Tomas
Drunkenmolle

Curitiba
2015

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o resultado das práticas e estratégias de fidelização de clientes utilizadas pela Distribuidora Vitiz, uma empresa de distribuição de alimentos, localizada na cidade de Joinville. Os objetivos específicos buscam identificar e analisar as práticas e estratégias de fidelização atualmente utilizadas pela distribuidora, assim como a opinião dos clientes, nestes mesmos aspectos. Também visa propor sugestões de melhoria na prática de fidelização de clientes, se necessário. Os procedimentos para a coleta de dados e a análise dos dados seguem um roteiro semi-estruturado realizado por meio de entrevistas, com levantamento de dados sobre métodos e técnicas de fidelização de clientes na percepção dos vendedores da empresa em questão e também na dos clientes. Os vendedores da empresa foram entrevistados individualmente com a finalidade de compreender como eles aplicam as técnicas de fidelização junto aos seus compradores. Os clientes também foram entrevistados individualmente, porém o objetivo fundamental era entender como é o atendimento realizado pela distribuidora citada, além de identificar sugestões de melhoria, para serem aplicadas no dia a dia da empresa em estudo.

Palavras-chave: Fidelização de Clientes. Satisfação de Clientes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mix de marketing

16

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAR O CLIENTE | 15 |
| 2.1 CONCEITOS DE MARKETING | 15 |
| 2.2 COMPOSTO DE MARKETING | 16 |
| 2.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES | |
| 117 | |
| 2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO | 18 |
| 2.4.1 Por que é Importante Satisfazer os Clientes | 19 |
| 2.4.2 Da Satisfação à Fidelização de Clientes | 19 |
| 2.4.3 Fidelização de Clientes | 20 |
| 2.4.4 Por que Fidelizar os Clientes? | 22 |
| 2.4.5 Fidelizando Clientes | 23 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 24 |
| 3.2.1 Definição da População e Plano de Amostragem | 24 |
| 3.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados | 25 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS | 26 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 27 |
| 4.1 ENTREVISTAS REALIZADAS COM VENDEDORES | 27 |
| 4.1.1 Tempo de Empresa | 27 |
| 4.1.2 Perfil dos Clientes | 27 |
| 4.1.3 Relacionamento com Clientes | 28 |
| 4.1.4 Como Manter Clientes Fiéis | 28 |
| 4.1.5 Como o Cliente Escolhe o seu Fornecedor | 29 |
| 4.1.6 Ameaça da Concorrência | 29 |
| 4.1.7 Esforços do Vendedor para Melhor Atender | 29 |
| 4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM CLIENTES | 30 |
| 4.2.1 Perfil dos Clientes | 30 |
| 4.2.2 Fidelização dos Clientes | 31 |
| 4.2.3 Avaliação do Atendimento do Vendedor | 31 |
| 4.2.4 Fatores Determinantes para a Escolha do Fornecedor | 31 |
| 4.2.5 Satisfação do Processo da Venda | 32 |
| 4.2.6 Satisfação Suporte Pós-Venda | 33 |

| | |
|--|----|
| 4.2.7 Sugestões de Melhoria | 33 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | 40 |
| APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista em Profundidade: Vendedores | 42 |
| APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista em Profundidade: Clientes | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Fidelizar é, cada vez mais, uma questão de desafio às empresas para manter seus clientes leais aos seus produtos e/ou serviços.

A fidelização tem como objetivo manter seus clientes, evitando que estes optem por outras empresas concorrentes. Clientes fiéis estão propensos a pagar mais por seus serviços e/ou produtos, mostrando-se dispostos a comprar outros itens ou utilizar diferentes serviços oferecidos.

Atualmente, além da preocupação das empresas em desenvolver um produto e/ou serviço competitivo e extraordinário, emerge também a preocupação em como atrair, desenvolver e manter um relacionamento duradouro com esses clientes.

Diante deste cenário e do crescimento constante de concorrentes no ramo de fornecimento de alimentos, observa-se a oportunidade de realizar um estudo sobre a fidelização de empresas atendidas pela Distribuidora de Alimentos Vitiz, localizada na cidade de Joinville-SC.

Para acompanhar e entender a estrutura deste projeto, o mesmo será dividido em capítulos, facilitando assim a sua leitura.

No capítulo um, será descrita a parte introdutória da pesquisa: delimitação do tema, definição do problema, objetivo geral e específico, caracterização da empresa, a justificativa e referências.

Em seguida, o segundo capítulo abordará a revisão de literatura, que busca fundamentar teoricamente o tema do projeto, com definições e conceitos pertinentes ao assunto abordado.

No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos para alcançar os objetivos propostos neste estudo de caso.

Posteriormente, no quarto capítulo, será exposta a análise dos resultados, onde se encontra a análise das respostas obtidas nas entrevistas com os vendedores e os clientes atendidos pela empresa.

A conclusão é apresentada no capítulo 5, bem como as limitações e contribuições de pesquisa. E, por fim, serão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

O Marketing engloba um conjunto de atividades que vão do planejamento, da concepção à concretização, e que visa à satisfação das necessidades dos clientes. Segundo Churchill e Peter (2000), o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Complementando para Kotler e Armstrong (1999), marketing “é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício” (p. 33).

O mercado atual mostra-se complexo e competitivo, além de existir a dificuldade em manter clientes. Existem inúmeros fornecedores, todos com suas características, qualidades, diferenciais e todos com o mesmo ideal que é o de fidelizar e aumentar a sua carteira de clientes.

De acordo com Kotler (2000), os clientes de hoje são mais difíceis de agradar do que eram durante quase todo século XX, pois hoje são mais questionadores, conscientes na relação custo-benefício mais exigentes, mais intolerantes com os erros dos fornecedores e são abordados por um número cada vez maior de empresas concorrentes com um mundo de ofertas à sua disposição. O mesmo autor diz que satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

A necessidade de estar sempre se atualizando faz com que as empresas procurem diferenciar-se umas das outras a qualquer custo: umas optam em ter preços mais competitivos, outras oferecem melhores prazos, algumas querem ter o melhor atendimento, entre outras estratégias de mercado, que buscam a diferenciação entre as mesmas. A respeito disso, Kotler (2000) nos dirá que “muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor” (p. 58).

No entanto, para tornar um cliente fiel não basta mais apenas à empresa ser competitiva, oferecer serviços e produtos de qualidade; é preciso que ofereça e satisfaça seus clientes de acordo com as suas necessidades e na hora em que

necessitam, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscando empresas que lhe atendam em todos os requisitos procurados.

De acordo com Kotler (2006), fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito. É conquistá-lo de tal forma que o impeça de migrar para a concorrência.

A presente pesquisa visa identificar quais são as características que uma distribuidora de alimentos precisa ter para fidelizar e manter empresas como clientes. A identificação destas características dar-se-á por meio da aplicação de entrevistas, previamente elaboradas, realizadas com clientes atendidos pela Distribuidora Vitiz.

Num cenário altamente competitivo, a alternativa para a manutenção e fidelização de clientes no ramo alimentício, além de oferecer produtos e serviços diferenciados, é estreitar o relacionamento com os mesmos.

Partindo deste ponto de vista, as organizações, na busca pela sobrevivência, acabaram por descobrir a importância de orientarem-se pelas necessidades e exigências do mercado. As empresas precisam modernizar-se, a fim de buscar algo que as diferenciem das demais concorrentes e chamar a atenção de seus clientes, fazendo com que esses as enxerguem como parceira e/ou um consultor de vendas orientados para ajudá-lo a prosperar o seu negócio.

Cobra (2007) define que:

O pressuposto básico desse método é de que o cliente compra produtos ou serviços para satisfazer a uma necessidade específica ou a um elenco de necessidades. Neste caso, a tarefa do vendedor é identificar necessidades a serem satisfeitas. Para tanto, o vendedor deve utilizar as técnicas de questionamento para descobrir necessidades para, em seguida, oferecer maneiras de satisfazê-las. (p. 31)

A empresa em estudo, Distribuidora Vitiz, sediada em Joinville no estado de Santa Catarina, atua há mais de seis anos na distribuição e comercialização de produtos. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e familiar, conta apenas com seis funcionários, sendo três deles vendedores, um motorista, um estoquista/ajudante e uma pessoa cuidando da parte administrativa na sede.

A distribuidora é considerada pelos seus clientes como uma empresa idônea, sólida e diferenciada frente a alguns de seus concorrentes. O número atual de

clientes ativos da empresa é de 184 clientes, sendo que desses apenas 10 foram abertos no ano de 2014. Cada vendedor atende uma média de 61 clientes, a maior parte deles semanalmente e uma pequena parte quinzenalmente.

A empresa não tem como foco a prospecção de novos clientes, mas sim preza pelo excelente atendimento aos que já possui. Tem trabalhado com este objetivo desde a sua origem, em meados de 2006. Os vendedores têm estabelecido com os seus clientes o dia da semana e o horário certo da sua visita, portando os clientes um adesivo com a identificação e telefone da empresa, assim como o telefone do respectivo vendedor. O proprietário da Distribuidora Vitiz acredita que este é o segredo do seu sucesso, e que um dos seus diferenciais é o de conhecer todos os clientes atendidos pelos seus vendedores, tanto que, quando o vendedor atrasa e não consegue avisar seu cliente, o mesmo entra em contato imediatamente para saber o que aconteceu. Devido a essas questões e ao número pequeno de clientes atendidos, identificou-se que, quando algum cliente deixa de comprar da empresa, a mesma acaba sentindo uma queda na sua receita de vendas.

A partir deste cenário apresentado, o presente trabalho busca analisar os serviços prestados pela Distribuidora Vitiz, identificar e verificar as estratégias de fidelização de clientes utilizadas, assim como, se necessário for, propor sugestões de melhoria.

Analisar os serviços prestados pela Distribuidora Vitiz no atendimento a seus clientes, como também :

- a) Verificar na prática as estratégias de fidelização utilizadas pela distribuidora;
- b) Identificar a opinião dos clientes sobre as práticas de fidelização utilizadas pela distribuidora;
- c) Propor, se necessário, sugestões de melhoria na prática do atendimento e fidelização de clientes.

Esta pesquisa visa orientar uma pequena empresa, na área de distribuição, voltada para o fornecimento de alimentos, no que tange à fidelização de clientes. O objetivo principal deste trabalho é analisar o resultado das práticas e estratégias de fidelização de clientes desenvolvidas pela Distribuidora Vitiz.

A relevância deste estudo justifica-se pela representatividade da pesquisa, pois se identificaram os fatores positivos e negativos e o quanto se pode mudar o rumo de uma empresa quando esta preocupa-se em fidelizar seus clientes. Ao

perceber-se que a empresa não está preocupada em buscar novos clientes, tornou-se viável o desenvolvimento desta pesquisa, pois vem de encontro à estratégia que o proprietário acredita ser o fator de sucesso de sua empresa.

Utilizando também a base em fundamentos teóricos de autores consagrados, acredita-se que é possível contribuir para o crescimento da empresa, inferindo no aumento de suas vendas e proporcionando maior satisfação e fidelização por parte de seus clientes.

Nesse sentido, Kotler (2005) define que:

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, é a sensação do prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e as expectativas de seu comprador. (p. 142)

Este estudo é de suma importância para a empresa citada, pois visa identificar os métodos que a empresa já utiliza e propor sugestões de melhoria. O ramo de atuação da empresa é extremamente competitivo e a concorrência está sempre agindo com o objetivo de conquistar mais espaço no mercado.

Frente ao cenário apresentado, questiona-se: o atendimento, as práticas e estratégias de fidelização de clientes utilizadas pela empresa Distribuidora Vitz estão obtendo resultados?

2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES

Neste capítulo serão abordadas as teorias relacionadas ao tema da pesquisa, para se desenvolver o trabalho de forma clara e objetiva.

Serão apresentados na sequência os seguintes temas: conceitos de marketing, composto de marketing, satisfação de clientes e marketing de relacionamento.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Sobre marketing, Kotler (2000) descreve:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente. (p.112)

Na visão de Las Casas (1991):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos das empresas ou indivíduos e considerando o meio ambiente de atuação e o impacto que essas causam no bem-estar da sociedade. (p.13)

Para Kotler (2006), “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente” (p. 4).

A área de marketing é rica em pensamentos inovadores, pois por meio desta área consegue-se realizar estratégias desenvolvidas com um amplo conhecimento e foco no consumidor. “O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo” (KOTLER, 2000, p, 34). Assim, entende-se que a empresa que pratica marketing tem o mercado como foco de suas ações. Dessa forma, reconhecendo que a decisão final de compra está nas mãos do consumidor, as empresas passaram a adotar técnicas para analisar o mercado, adequando seus produtos à realidade do mercado, formulando ações destinadas aos seus consumidores.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como marketing mix ou “4Ps”, são ferramentas de marketing que ajudam a empresa a comercializar seus produtos em busca do objetivo de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores.

Kotler (2000), diz que mix de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seu objetivo de marketing no mercado-alvo” (p. 37).

Figura 1 - Mix de marketing



Fonte: Kotler, 2000

Armstrong e Kotler (1998) “definem o mix de marketing como o conjunto de táticas da empresa para criar um forte posicionamento nos mercados-alvo” (p. 32).

As organizações devem desenvolver produtos que busquem atender às necessidades e os desejos dos clientes, distribuindo-os nos pontos de venda adequados, a um preço de venda atrativo para os consumidores.

Semenik e Bamossy (1995) dizem que:

O marketing mix descreve as atividades associadas ao micromarketing, isto é, ao papel desempenhado pelo marketing dentro da organização individual. Literalmente, toda decisão e ação associadas com marketing dentro de uma organização vão estar relacionadas a produto, preço, comunicação ou distribuição. Os clientes geralmente valorizam mais as relações de envolvimento do que a simples tiragem de pedidos. Na verdade eles

desejam colaborar com vendedores de confiança que ofereçam conselhos aprofundados sobre decisões de compra, ajudem a encontrar soluções imaginativas para os problemas, e, ainda, que tenham padrão ético elevado. (p. 7)

O marketing é mais do que fazer a propaganda de um produto ou do que a própria venda: significa desenvolver um produto que atenda às necessidades do cliente, esteja disponível nos lugares certos e com preços competitivos. É importante também que este produto comunique ao seu consumidor todos seus benefícios.

2.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Satisfazer clientes é uma tarefa que requer habilidades, técnicas e principalmente um conhecimento de seus clientes. Conforme Kotler (2006), “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los” (p. 144).

A expectativa do cliente em uma transação comercial é que a empresa esteja empenhada em lhe satisfazer. No entanto, um cliente satisfeito nem sempre é sinônimo de um cliente fiel, pois, mesmo se ele estiver muito satisfeito com o produto, pode optar por mudar de fornecedor ao ter encontrado melhores benefícios em outro.

Kotler (2000) chama a atenção destacando que: “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador” (p. 58).

Clientes fiéis não perdem a oportunidade de reclamar quando a empresa não atende às suas expectativas, pois desejam que o seu problema seja resolvido; além disso, acreditam na marca e no seu fornecedor e querem que a empresa torne-se cada vez melhor. Por outro lado clientes infieis deixam de comprar sem ao menos dizer ou explicar o motivo, muitas vezes até falando mal da empresa para mais pessoas. Um cliente insatisfeito gera perdas para a empresa, por deixar de comprar e ainda por influenciar negativamente outros.

Segundo Sviokla e Shapiro (1996):

Satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a performance do fornecedor. Se as expectativas forem altas e a performance for mediana, a satisfação estará sendo prejudicada. Porém, se a performance for capaz de exceder as expectativas, a satisfação atingirá níveis elevados. Uma vez que a expectativa tende a ser maior, à medida que os clientes vão se tornando mais experientes, os administradores têm de estar constantemente monitorando suas capacidades para que possam ser capazes de satisfazer a níveis mais elevados de satisfação. (p. XIX)

De acordo com Kotler (2000), “as empresas precisam monitorar e melhorar o nível de satisfação dos clientes, quanto mais alta a satisfação dos clientes, maior o grau de retenção” (p. 203). Nesse mesmo sentido, afirma Kotler (2000):

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência nacional. O resultado é um alto grau de fidelidade ao cliente. (p. 58)

Um cliente satisfeito normalmente mantém com a empresa um relacionamento saudável e de longo período, e conseqüentemente ambas as partes são beneficiadas. Satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente. Dessa forma, as empresas buscam a satisfação como forma de estreitar a relação com seus clientes, tornando-os parceiros comerciais.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento visa focar as suas energias nos clientes já existentes, garantir a relação de satisfação contínua, assim como buscar a fidelização dos seus clientes.

A respeito disso, Kotler (1998) afirma que:

Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores –, fornecedores e distribuidores – para reter suas preferências e negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com seus consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. (p. 30)

As empresas devem adquirir vantagens competitivas para assim poder ganhar destaque frente a seus concorrentes, e o marketing relacional é um fator em que o cliente acaba ganhando confiança, credibilidade e segurança na hora de realizar uma transição de compra e venda. Com isso a empresa tende a construir relacionamentos mais duradouros, que contribuem para a organização e um aumento considerável no seu desempenho.

Nesse sentido, os autores Churchill e Peter (2000) afirmam que o marketing de relacionamento é uma ferramenta importante para orientação do marketing voltado para o valor. Tal ferramenta é fundamental para conhecer melhor o público-alvo, aproximar-se dele e criar valor para o cliente, fidelizando o mesmo.

Com base nas análises destas definições entende-se que o marketing de relacionamento busca gerenciar estrategicamente os relacionamentos no mundo dos negócios, com foco no estreitamento da relação entre cliente e fornecedor, para juntos obterem melhores resultados.

2.4.1 Por que é Importante Satisfazer os Clientes

De acordo com Roland Bee (2000), os motivos abaixo devem fazer com que as empresas fiquem atentas e se preocupem a buscar excelência no atendimento, procurando atender seus clientes com muita qualidade, buscando atingir a satisfação dos mesmos.

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam.
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir menos tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado.
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar a sua equipe.
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente. (p. 14)

2.4.2 Da Satisfação à Fidelização de Clientes

O que pode influenciar na satisfação de clientes? A qualidade dos produtos e/ou a qualidade dos serviços prestados, o preço do produto se é considerado justo, as formas e prazo de pagamento, o pós-venda, a disponibilidade dos produtos ou de tempo para realização dos serviços, a entrega dentro do prazo estabelecido, um atendimento de qualidade, entre outros.

O cliente muitas vezes mede a sua própria satisfação entre o que foi prometido para ele por parte da empresa e o que realmente ele recebeu, ou seja, expectativa X percepção. Se o fornecedor prometer muito e entregar pouco, o cliente tende a ficar muito insatisfeito, ou, caso ele prometa pouco e entregue mais que o esperado, o cliente pode ficar muito satisfeito.

As expectativas dos clientes estão sempre aumentando, por este motivo a empresa deve estar sempre buscando diferenciar-se dos seus concorrentes, investindo recursos na melhoria contínua dos seus processos.

A satisfação de um cliente pode ser obtida em apenas uma transação, porém a fidelidade se conquista após médio ou longo prazo. O cliente pode ter ficado muito satisfeito com o atendimento de uma empresa, mas isso não quer dizer que ele irá recusar uma promoção de um concorrente. De acordo com Mazza (2009), “não podemos confundir satisfação com fidelização, ela é somente parte do caminho; podemos dizer que é uma condição obrigatória, mas daí até a fidelização tem um longo caminho a percorrer” (p. 53). Apenas depois de fidelizado, que ele vai pensar uma ou duas vezes antes de aceitar uma oferta de outro fornecedor.

A diferença entre a satisfação e a fidelidade pode ser ainda uma falta de confiança por parte do cliente naquela empresa. Depois que a empresa conquistar a confiança e o respeito dos seus clientes, provavelmente deixem de ser apenas clientes satisfeitos para se tornarem fiéis.

2.4.3 Fidelização de Clientes

Fidelização de clientes é transformar um cliente qualquer em uma pessoa fiel à sua marca, produto ou serviço. Para isso é necessário que a empresa possua um produto ou serviço de qualidade, pois sem esse atributo torna-se muito mais difícil a fidelização pretendida. A alta satisfação em utilizar um produto ou serviço faz com

que clientes fidelizados fiquem mais resistentes a uma troca para o concorrente, além de defender e vender a sua marca para seus conhecidos.

A respeito da necessidade de um desenvolvimento que possa aproximar cliente e empresa, Dias (2003) afirma que “fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas” (p. 300).

O fator de extrema relevância para as empresas com foco no cliente é que o mesmo torne-se fiel. Para fidelizá-los, é importante satisfazer os seus desejos, atender todas as suas necessidades, estar atento às suas expectativas e, principalmente, não decepcioná-lo. Nesse sentido, a prática de criação de ações para fidelizar clientes chama-se “marketing de relacionamento”, o qual “abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los também de maneira melhor” (KOTLER, 2000, p. 71).

Dessa forma, a empresa tem a necessidade de saber o porquê de o cliente estar comprando da sua empresa. Com essas informações, pode melhor preparar-se e qualificar para enfrentar os concorrentes, os quais sempre estão tentando identificar essas características para oferecer um maior valor percebido aos clientes.

Para Sviokla e Shapiro (1996):

O estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes aumenta a lucratividade da empresa em várias dimensões. Por exemplo, estratégias de marketing podem ser criadas visando atrair clientes existentes para novas aplicações, melhorando serviços de suporte ou até para novos produtos, a um custo mais baixo do que o da busca de novos clientes. Clientes antigos frequentemente mostram-se dispostos a pagar preços mais altos para evitar despesas de mudança de fornecedores. Além do mais, clientes satisfeitos fornecem boas referências. (p. XIX)

Conquistar novos clientes custa mais para as empresas do que preocuparem-se em manter os já existentes. Investir na fidelização e retenção dos clientes atuais é dizer que a empresa está buscando aumentar suas vendas e reduzir os seus custos. Nesse sentido, Kotler (2006) explicita:

Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.

Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. (p.144)

É possível perceber que clientes altamente satisfeitos têm uma maior dificuldade em abandonar ou trocar seus fornecedores, além de serem mais propícios a tornarem-se possíveis clientes fiéis.

2.4.4 Por que Fidelizar os Clientes?

Segundo Kotler, conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os já existentes. Por este e outros motivos que as empresas têm-se esforçado em fazer a retenção dos seus clientes. Além de retê-los, as empresas têm se preocupado em não verem os seus clientes trocarem-nas por seus concorrentes.

Segundo Roland Bee (2000), “um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas” (p. 13).

Clientes fiéis informam a empresa quando foram mal atendidos ou quando não ficaram satisfeitos com um atendimento ou produto, porém clientes insatisfeitos não reclamam apenas deixam de comprar, fazendo com que a empresa nem tome conhecimento do motivo pelo qual ele ficou insatisfeito.

Quanto as empresas podem estar perdendo ou deixando de ganhar? Além da perda dos clientes insatisfeitos, há também a perda daqueles que são influenciados negativamente, fazendo com que as empresas tenham perdas na receita de vendas e gastos desnecessários na recuperação de clientes.

De acordo com John Frazer (2002), “A fidelidade é essencial para o sucesso de uma organização e só o sucesso pode medir e julgar a eficiência dessa fidelidade” (p. 11). Ela é a soma total do efeito exercido pela empresa ou organização sobre os consumidores e a reação destes a ela. Isso significa que o consumidor é, e sempre deve ser, a única razão da existência das empresas.

Ao longo deste capítulo, vimos o quanto é importante e necessário descobrir o que os clientes estão procurando nos seus parceiros. Foi possível identificar que é

de suma importância trabalhar em prol da satisfação das necessidades reais dos clientes.

2.4.5 Fidelizando Clientes

Neste quesito, para uma empresa pensar em fidelização de clientes, ela deve no mínimo atender a cinco elementos fundamentais, conforme Frazer (2002):

- **Preço:** Não há como fugir do preço. Ele sempre vai ser avaliado por quem está comprando. Preço não significa apenas um valor monetário, mas tudo aquilo que o consumidor tem que sacrificar ao adquirir um bem;
- **Produto:** Não há substituto para um produto de qualidade. Se o produto não funciona, quebra, não dura o quanto deveria ou é de alguma forma imperfeito, os consumidores não voltarão mais para buscar, tampouco se sentirão inclinados a comprar outros artigos seus;
- **Entrega:** A entrega inclui a distribuição, mas engloba muito mais do que isso. Pense nela como a entrega de todo o compromisso corporativo para com o cliente ou consumidor, ou seja, todos os aspectos pelos quais os consumidores sentem, tocam e vivenciam sua empresa;
- **Atendimento:** Em um negócio orientado para o consumidor, o atendimento é essencial, mas na verdade tudo isso que está escrito aqui é fundamental para se fidelizar um cliente;
- **Reconhecimento:** Quer se trate da fidelidade do consumidor no relacionamento empresa/empresa ou empresa/consumidor, os princípios básicos para desenvolver e gerenciar fidelidade são exatamente os mesmos. Todos gostamos de ser reconhecidos não apenas por quem somos, mas também por outros fatores associados a nós. (p. 18)

Frazer (2002) diz ainda “que cada um desses elementos deve ser analisado cuidadosamente” (p. 13). Portanto, diante dos conceitos citados, verifica-se que, para satisfazer e fidelizar clientes, é necessário que uma empresa, além de se preocupar com o lançamento de produtos e/ou oferecer serviços de qualidade, busque também criação de estratégias visando conquistar a confiança de seus clientes a fim de transformá-los em parceiros de negócios que vão ajudar no crescimento e melhora nos processos da melhoria dentro da organização.

Por fim, conclui-se mais um importante capítulo do projeto que teve o intuito de comprovar a veracidade das informações nele contidas, afim de que os objetivos propostos durante o seu desenvolvimento sejam alcançados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, tais como o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta e a análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Roesch (2009) o delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas. Assim, esta pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à abordagem, e exploratória quanto aos objetivos. Sobre a pesquisa qualitativa, Chizzotti (2006) expõe que a mesma:

(...) recobre, hoje, um campo transdisciplinar (...), adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local onde ocorre, e, enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno, quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles. (p. 28)

A empresa selecionada para investigação é a Distribuidora Vitiz, escolhida pelo fato de se tratar de um cliente e pela facilidade de acesso aos dados.

Segundo Yin (2005),

o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (p. 73)

Exposto o delineamento da pesquisa, a seguir serão abordadas as técnicas de pesquisa necessárias para o desenvolvimento do projeto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.2.1 Definição da População e Plano de Amostragem

A população escolhida para investigação foi de 08 (oito) clientes atendidos pela distribuidora, atuantes em 02 segmentos distintos: supermercado (estabelecimento comercial onde o próprio cliente ou consumidor escolhe seus produtos geralmente sem o auxílio de alguém) e açougue (segmento comercial destinado a vender cortes e partes de carne). Também serão entrevistados 02 (dois) vendedores da empresa em questão. O critério utilizado para escolha da amostra da

população foi a não probabilística. Segundo Gilson Onorato (2004), “a amostragem não probabilística é a técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória, ao contrário, confia no julgamento do pesquisador” (p. 105). A técnica de amostragem não probabilística utilizada nesta pesquisa foi por julgamento, onde cada selecionado é pré-determinado e não depende de chance.

Esta pesquisa vai ser realizada em duas etapas: na primeira serão entrevistados os vendedores da empresa, na segunda, o grupo de clientes selecionados.

O objetivo é entender a opinião do mercado e como é a visão estratégica da equipe comercial em relação ao cliente. Desta forma será possível compreender o que o mercado atendido pela empresa espera, o que a área comercial da distribuidora pensa dos seus clientes e o que tem sido feito para efetivar a fidelização.

3.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados empíricos será realizada através de entrevistas em profundidade semi-estruturadas que se encontram nos apêndices 1 e 2. Para Marconi e Lakatos (2002), “entrevista é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (p. 92).

A realização desta pesquisa utilizará, como técnicas de coletas de dados, entrevistas com clientes externos e vendedores da empresa e, como instrumento de apoio, entrevista com um roteiro semi-estruturado e composto por perguntas abertas.

As entrevistas serão realizadas pessoalmente, terão uma duração média de 1 hora e serão realizadas no mês de novembro de 2014.

Segundo Minayo (2003), a entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja saber o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão.

Marconi e Lakatos (2001), dizem, ainda, que a “entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” (p. 107).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta seção é agrupar, analisar e descrever os dados coletados, a fim de dar apoio nas pesquisas.

Minayo (2003) enfatiza que “a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto” (p. 74).

Na análise, será utilizada como ferramenta de pesquisa a observação das práticas já realizadas pela empresa, avaliar os resultados obtidos com o trabalho de fidelização de clientes e também os conhecimentos e habilidades dos vendedores.

Os dados serão analisados a partir dos relatos dos vendedores da empresa, sobre o que eles julgam necessário fazer para estreitar o relacionamento com os clientes e os resultados obtidos utilizando as suas ferramentas de trabalho. Será também realizada uma análise baseada no ponto de vista dos clientes abordados nas entrevistas. Com esses dados e com um estudo aprofundado na revisão bibliográfica do tema, serão propostas à empresa, se necessário, melhorias com sugestões nas boas práticas pesquisadas.

Roesch (2009) diz que “o tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise” (p. 18). Martins (2002) acrescenta: “Uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema da pesquisa proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como testar as hipóteses enunciadas” (p. 55).

Depois de descritos os procedimentos que guiarão o desenvolvimento do projeto, a seguir serão apresentados os resultados da análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, o objetivo é fazer a análise dos resultados obtidos por meio de entrevistas tanto com a equipe de vendas da Distribuidora Vitiz quanto com os clientes atendidos pela mesma.

4.1 ENTREVISTAS REALIZADAS COM VENDEDORES

Neste tópico serão exibidas as entrevistas realizadas com os vendedores da Distribuidora Vitiz. Os resultados obtidos serão apresentados sistematicamente na ordem em que a sequência do roteiro foi aplicado aos entrevistados. Esta pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira foram realizadas entrevistas com dois vendedores da empresa em estudo e na segunda um grupo de clientes selecionados. Portanto, neste item serão apresentados os resultados encontrados na primeira etapa.

Para diferenciar um vendedor do outro, foi mantida a confidencialidade dos entrevistados, sendo denominados de *Vendedor 1* e *Vendedor 2*. Salientando-se que as entrevistas foram realizadas individualmente no mês de outubro, com duração em média de 1 hora e 15 minutos.

4.1.1 Tempo de Empresa

Foram entrevistados dois vendedores da Distribuidora Vitiz. A partir do roteiro de entrevista realizado, identificou-se que ambos estão trabalhando na empresa há mais de um ano. Um vendedor está trabalhando na empresa por mais de 3 anos e o outro tem 2 anos e 4 meses.

4.1.2 Perfil dos Clientes

Nesta questão os dois vendedores concordam que os clientes “não” são iguais. Porém o Vendedor 1 diz que os clientes possuem perfis e necessidades diferentes, e afirmou ainda que buscam um atendimento de forma diferenciada. Na

opinião do Vendedor 2, os clientes procuram uma excelência no atendimento, mas foi bem incisivo quando informou que seus clientes não deixam de lado o quesito preço.

4.1.3 Relacionamento com Clientes

O objetivo principal desta questão era identificar o que os vendedores pensavam a respeito da necessidade de estreitarem um relacionamento com seus clientes.

Para o Vendedor 1, o relacionamento do vendedor com o cliente é extremamente importante, porque através deste contato que a empresa busca seus objetivos, implementa suas estratégias e fideliza seus clientes. Para ele, ainda, não adianta de nada a empresa ter uma excelente entrega, um preço competitivo, ótimos produtos, se o vendedor não tem uma boa relação com o seu cliente.

Já o Vendedor 2 acredita que o vendedor é com quem o cliente pode contar na hora em que precisa de algo com urgência, é com quem ele mantém um relacionamento mais estreito, é quem está ali toda a semana buscando atender às suas necessidades. Por tais motivos ele acredita que o relacionamento do vendedor com os clientes é a coisa mais importante em uma empresa.

4.1.4 Como Manter Clientes Fiéis

Quando os vendedores foram perguntados sobre a vantagem, as estratégias e as práticas de fidelização realizadas por eles (vendedores) e pela empresa, cada um teve uma posição.

O Vendedor 1 disse acreditar ter muitas vantagens quando se fideliza um cliente, mas ressaltou que na região que atua os clientes chegam a trocar um fornecedor por míseros cinco centavos de desconto de um outro fornecedor. Falou que tenta sempre criar um vínculo de amizade com o comprador, que nunca falha a data de sua visita e que não promete mais do que pode cumprir.

O Vendedor 2 falou que as vantagens de ter clientes fiéis é que se pode contar com eles para atingir as metas mensais e que eles nunca compram de outro fornecedor sem antes consultar-lhe para ver se não pode cobrir a oferta dos

concorrentes. Comentou também que conhece a necessidade do cliente mais do que ele próprio, disse que tem anotado em sua agenda o aniversário de todos os seus clientes, e que os seus principais compradores costumam levar um presentinho em datas especiais.

4.1.5 Como o Cliente Escolhe o seu Fornecedor

Referindo-se ao fator determinante adotado pelo cliente para escolha do fornecedor, os vendedores 1 e 2 disseram ser um conjunto de fatores que influenciam na decisão, como bom relacionamento do vendedor com o comprador, um bom mix de produto à disposição do comprador, qualidade na entrega e outros tantos fatores, mas os dois foram bem incisivos, dizendo que o preço muitas vezes é o fator decisivo na hora da escolha do fornecedor.

4.1.6 Ameaça da Concorrência

Foi perguntado aos vendedores o que eles pensam dos concorrentes e se acreditam que são uma ameaça para suas vendas. O Vendedor 1 disse preocupar-se sim com os seus concorrentes e que faz o que é possível para não dar espaço a eles. Ponderou ainda que seus concorrentes são seus eternos inimigos, e ainda que, se lhe “roubam” uma venda num cliente seu, faz o que for preciso para “roubar” a venda do concorrente também.

4.1.7 Esforços do Vendedor para Melhor Atender

Com referência ao que mais pode ser feito para estreitar o relacionamento com os clientes e torná-los fiéis, a resposta dos dois vendedores, quando não eram iguais, completavam-se. Ambos os vendedores disseram acreditar que a Distribuidora Vitiz deve manter o formato de trabalho realizado hoje, em que cada vendedor atende no máximo 65 clientes, para que se possa ter um tempo suficiente para um atendimento quase que personalizado para os clientes atendidos. Outro ponto abordado pelos vendedores é o de que deve manter-se a pontualidade das

entregas, as visitas dos vendedores, o preço justo e competitivo praticado pela distribuidora, sempre buscando melhorar o nível de serviço prestado aos clientes.

4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM CLIENTES

Neste subitem serão exibidas as entrevistas realizadas com 08 (oito) clientes da empresa em estudo. Para estas entrevistas foram selecionados clientes de dois segmentos de mercado: autosserviço (estabelecimentos comerciais onde o próprio cliente ou consumidor escolhe seus produtos sem o auxílio de ninguém) e açougue (segmento comercial destinado a vender cortes e partes de carne). Os resultados serão apresentados sistematicamente, na sequência em que o roteiro foi aplicado aos entrevistados. Salienta-se ainda que a presente pesquisa, conforme citado anteriormente, foi realizada em duas etapas: na primeira foram entrevistados os vendedores (já apresentada no item anterior) e na segunda um grupo de clientes selecionados. Portanto, neste item serão apresentados os resultados encontrados na segunda etapa e os clientes serão identificados como C1 (para Cliente 1), C2 (para Cliente 2) e assim por diante.

Seguem os resultados encontrados no presente estudo¹.

4.2.1 Perfil dos Clientes

Neste quesito o objetivo principal foi identificar há quanto tempo os clientes entrevistados têm uma parceria comercial com a Distribuidora Vitz e qual o segmento de mercado em que esses estão inseridos.

Com base nos dados levantados e na sequência do roteiro de entrevistas aplicado aos clientes, identificou-se que, dos oito clientes entrevistados, apenas três possuem relacionamento com a Distribuidora Vitz entre seis meses e dois anos, sendo os restantes clientes da empresa por mais de dois anos.

Também verificou-se em qual segmento de mercado os clientes entrevistados estão atuando. Os clientes de autosserviço eram a maioria, sendo seis dos oito entrevistados e apenas dois eram do ramo de açougue.

¹ Importante salientar que as opiniões dos entrevistados (expostas nos itens 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.2.6 e 4.2.7) estão transcritas literalmente, sem uso de correção gramatical.

4.2.2 Fidelização dos Clientes

No subitem anterior identificaram-se as características dos clientes entrevistados, em que se levaram em consideração dois itens relevantes: o tempo que o cliente possui de relacionamento com a empresa e o segmento de mercado no qual o cliente está inserido.

Grande parte dos clientes entrevistados entende que a Distribuidora Vitiz emprega todos os esforços para que seus clientes se mantenham fiéis, pois cinco dos oito clientes apresentaram respostas positivas referentes ao trabalho executado pela empresa. Como mostra o excerto no item seguinte.

4.2.3 Avaliação do Atendimento do Vendedor

Também foi avaliado o atendimento prestado pelo vendedor da Distribuidora Vitiz junto aos clientes da empresa. Um dos itens que os clientes mais comentaram como ponto positivo da empresa foi o atendimento prestado pelos vendedores.

Estou muito satisfeito com o atendimento prestado pelo vendedor. Foi colocado um adesivo da distribuidora no meu mercado onde informa a data de visita do vendedor e ele sempre está aqui no dia da minha visita (Entrevistado C3). Gosto muito do atendimento do vendedor, pois ele chega e já vai ver o meu estoque e me passa o que realmente preciso comprar. Ah e ele nunca me mandou produto a mais do que colocamos no pedido, como fazem outros vendedores (Entrevistado C5).

Houve também aqueles clientes que não estão assim tão satisfeitos com o atendimento do vendedor da distribuidora:

O atendimento dele é muito rápido, ele está sempre com pressa. Outra coisa que acontece é de serem mandados produtos além do que estava no pedido, e eu não sei se é ele que coloca a mais ou se ele digita o pedido errado.

4.2.4 Fatores Determinantes para a Escolha do Fornecedor

Nesta questão foi perguntado aos entrevistados o que eram fatores determinantes para que eles tomassem a decisão de escolha dos seus fornecedores. Nota-se que não temos um fator determinante único para os clientes; cada um tem uma opinião ou algo que lhe faz tomar a decisão da escolha dos seus fornecedores.

Para um determinado cliente: “preço é bem importante, porém acho que o fornecedor deve ter um bom atendimento desde o vendedor que te atende, uma boa entrega do produto até um bom pós-venda, caso necessário” (Entrevistado C2).

Outro cliente diz que:

[...] tenho preferência por fornecedor que me entrega o pedido um dia após a realização, pois não trabalho com estoque, então preciso contar com este diferencial. (Entrevistado C7)

4.2.5 Satisfação do Processo da Venda

Foi realizada uma pesquisa referente à satisfação dos clientes quanto ao processo da venda, ou seja, o atendimento prestado pelo vendedor, a entrega do produto e a cobrança realizada pela distribuidora. A pergunta foi objetiva e o intuito era entender à satisfação dos clientes, além de saber os motivos para tal satisfação ou insatisfação.

Nesta questão, cinco dos oito clientes se dizem totalmente satisfeitos quanto ao processo de venda realizado, dois clientes responderam que entendiam como razoável e apenas um cliente se demonstrou insatisfeito.

Cinco clientes satisfeitos.

Sou muito bem atendido pelo vendedor, o dono da distribuidora é muito atencioso. Também o que eu coloco no pedido é entregue já no outro dia e nunca tive problemas com a cobrança (Entrevistado C3).

Dois clientes disseram que é razoável o processo de venda realizado pela distribuidora.

Tive problema com as duas últimas entregas, pois o pedido não veio completo. Quanto à cobrança nunca tive problema (Entrevistado C6).
O vendedor é muito prestativo, a entrega é boa, mas teve um dia que precisei de uma segunda via do boleto e demoraram muito para me dar um retorno (Entrevistado C2).

Identificou-se que um dos clientes entrevistados não está satisfeito com o processo de venda.

Já ocorreram diversos atrasos na entrega e o setor de cobranças da distribuidora Vitiz é muito pouco flexível e demora muito para dar retorno (Entrevistado C1).

4.2.6 Satisfação Suporte Pós-Venda

Outro ponto importante da pesquisa era identificar a satisfação dos clientes referente ao suporte pós-venda realizado pela Distribuidora Vitiz.

Foi constatado que apenas dois dos oito clientes estavam insatisfeitos com o suporte pós-venda, conforme relato de um dos entrevistados:

Não estou satisfeito com o suporte pós-venda, pois quando falta produto eles demoram muito tempo para me dar um retorno.

Outros dois clientes que fizeram parte da amostra de pesquisa relataram que nunca foi necessário utilizar o suporte pós-venda oferecido pela empresa em estudo.

Houve quatro clientes que observaram que um dos principais pontos fortes da distribuidora é o seu pós-venda, pois nunca deixam de trocar mercadorias vencidas, e que, sempre que surgem problemas, são solucionados de forma rápida. Conforme se pode observar no relato de um dos entrevistados no trecho a seguir:

[...] estou muito satisfeito com o suporte pós-venda, sempre que preciso são solucionados meus problemas e as trocas das mercadorias são feitas toda semana.

4.2.7 Sugestões de Melhoria

No fechamento da entrevista realizada com os clientes, os mesmos foram questionados sobre como eles avaliavam de um modo geral a Distribuidora Vitiz e o que eles sugeriam para a melhoria constante do atendimento e trabalho realizado pela empresa.

O objetivo deste item foi ter uma avaliação geral do que os clientes enxergavam como diferencial no atendimento realizado e o que a distribuidora ainda não fazia para mantê-los fiéis ao ponto de não pensarem em trocar por outro fornecedor.

Alguns temas foram retomados nesta pergunta, como um cliente que voltou a demonstrar um descontentamento com o atendimento do vendedor, como consta no trecho abaixo:

Acredito que o vendedor tem que melhorar o seu atendimento. Não adianta ele chegar aqui sempre com pressa e achar que eu tenho o dever de comprar o que falta para ele bater a sua meta.

Porém, há clientes que acreditam que nada deve ser mudado no atendimento prestado tanto pela equipe de vendas quanto pela de entrega das mercadorias, incluindo-se ainda o processo de pós-venda realizado pela empresa. Segue relato de entrevistado:

Estou muito satisfeito com o trabalho da distribuidora Vitiz. Sempre fui muito bem atendido tanto pelo vendedor que vem aqui toda semana no dia certo quanto pelo proprietário que nunca me deixou na mão. As entregas são realizadas conforme combinado, no horário adequado e ainda se preciso de algo é só ligar para a distribuidora, que tem alguém disposto a resolver o meu problema.

Outro ponto debatido foi o do fato de a Distribuidora Vitiz exigir um valor mínimo para efetuar um pedido e realizar a entrega sem custo em um dia após a data de realização do pedido, conforme é explicado no seguinte relato:

Acho que a distribuidora Vitiz não devia impor a política de valor mínimo para realização do pedido, pois não tenho espaço para armazenamento de produto, e por este motivo, preciso fazer pedidos de menor valor.

Também houve clientes que acreditam que a empresa poderia ter uma política de prazos de pagamentos mais flexível, conforme menciona o entrevistado:

[...] os prazos de pagamento deveriam ser mais flexíveis.

Teve também um cliente que acredita que o percentual de trocas autorizado pela distribuidora deveria ser maior. Hoje a empresa tem uma política de trocas que é de 50% de todos os produtos que são avariados ou vencidos no ponto de venda do cliente.

[...] compro um grande volume de produtos da distribuidora Vitiz, e acho que uma possibilidade de melhoria seria aumentar o percentual de trocas dos produtos vencidos e avariados, pois sempre tenho muitos produtos que são danificados na loja, mas só tenho a reposição da metade do que foi perdido.

Portanto, com base nos comentários e sugestões dados pelos clientes, referentes aos processos realizados pela Distribuidora Vitiz, identificou-se que existem processos a serem melhorados para atender melhor e com excelência às necessidades dos seus clientes.

Deve-se ressaltar que a empresa possui estratégias para atender os clientes com toda excelência, tanto que cada vendedor tem um número reduzido de clientes para que tenha tempo de desenvolver um bom trabalho ponto a ponto.

Pontos importantes que podemos citar são tanto o do atendimento diferenciado que a empresa busca realizar em todos os seus clientes quanto o tempo de relacionamento que a empresa tem com eles. A maior parte da amostra dos clientes entrevistados já tem mais de dois anos, ou seja, já possui uma relação de confiança e fidelidade mais forte.

No entanto, a empresa pode e deve realizar estudos mais direcionados aos seus clientes, já que a sua filosofia busca não ter um número tão grande de clientes sendo atendidos por apenas um vendedor. Logo, a empresa devia ter um conhecimento mais aprofundado de cada cliente hoje atendido pela distribuidora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões desta pesquisa, suas contribuições para a área acadêmica, mencionando as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a forma com que a distribuidora realizava o atendimento aos seus clientes. Para identificar, buscou-se entender o seu segmento de atuação e ir para o mercado ver a forma que era realizado o atendimento.

O mercado está cada vez mais concorrido, ou seja, existe um número grande de diferentes empresas, vendedores, produtores de um determinado bem ou serviço, atuando de formas independentes face aos compradores/consumidores, com o objetivo de vender mais e ganhar espaço no mercado, lucrar e se consolidar. Para este fim, cada um utiliza-se de diferentes instrumentos, tais como preços, qualidade dos produtos, uma entrega diferenciada, produtos diferenciados, serviços pós-venda e outros.

Assim, fez-se necessário entender a forma como a empresa realiza o atendimento aos seus clientes e identificar o que tem de melhor sendo aplicado por concorrentes, além de identificar o que o cliente julga necessário para que seja fidelizado. Neste sentido, teve como objetivo geral analisar os serviços prestados pela Distribuidora Vitiz no atendimento a clientes. A partir deste objetivo, alguns objetivos específicos foram traçados:

a) Verificar na prática as estratégias de fidelização utilizadas pela distribuidora;

Para esta identificação, foi utilizada a entrevista com a equipe de vendas da Distribuidora Vitiz, com um roteiro semi-estruturado. Levou-se em consideração o relato dos vendedores, sobre o que eles realizam no dia a dia com o intuito de conquistar e/ou manter os clientes fiéis à sua empresa.

A escolha de fazer uma entrevista com os vendedores foi de suma importância para analisar o que os vendedores fazem e pensam sobre a prática de fidelização de clientes. Foi possível observar que os dois vendedores abordados têm

a mesma opinião quando perguntados se os clientes são iguais. Os dois acreditam que o perfil dos clientes é totalmente diferente um do outro e que uns necessitam e/ou buscam um atendimento diferenciado e que outros têm outras preferências, mas sem deixar de lado o preço final do produto para não deixarem de serem competitivos no mercado. Cada um tem um perfil de trabalho onde um vendedor tem como filosofia criar laços de amizade com o comprador e/ou o proprietário, também que nunca falha na sua visita e ainda que não promete o que não pode cumprir.

Já seu colega, por sua vez, ressalta que tenta fazer um trabalho de consultoria para com seu cliente, pois conhece a necessidade mais do que ele próprio e que eles nunca devem fazer uma compra de um produto promocional de um concorrente sem antes lhe consultar.

Foi possível identificar que a empresa desde a sua origem tem como objetivo fazer sempre um atendimento diferenciado aos seus clientes, tendo sempre produtos de qualidade, uma visita agendada do vendedor, pontualidade na entrega, isso sem perder a competitividade no preço praticado.

Portanto, identificou-se que os vendedores estão muito engajados nesta política de excelência no atendimento aos seus clientes e ainda que, mesmo que se tenha muito claro na distribuidora que o atendimento diferenciado é que faz o negócio ir bem, ainda há sempre o que se melhorar.

b) Identificar a opinião dos clientes sobre as práticas de fidelização utilizadas pela distribuidora;

Para este entendimento, foi utilizada a entrevista com clientes que atuam nos segmentos de autosserviço e açougue, principais clientes da distribuidora, também com um roteiro semi-estruturado. Levou-se em consideração o relato dos clientes e suas sugestões de melhoria no atendimento prestado pela distribuidora.

Os clientes foram muito claros nas suas colocações, críticas e sugestões referentes ao trabalho prestado pela distribuidora. Obtiveram-se poucas críticas referente ao trabalho executado da empresa, encontrando-se pontos isolados de insatisfação pelos motivos de falta de produtos na entrega e atrasos aleatórios nas entregas de produtos. Houve apenas um cliente descontente com o atendimento do vendedor, pois acredita que o vendedor só tem o interesse de vender para atingir a sua meta e não para ajudá-lo no seu negócio.

Por outro lado, encontramos diversos clientes muito satisfeitos com o atendimento prestado pela equipe de vendas, pelo próprio proprietário da distribuidora, pelo suporte de pós-venda. Ainda dizem que acreditam que nada deve mudar no formato de trabalho, mas sim continuar como vem fazendo até o presente momento.

Podemos concluir que a empresa não só tem como filosofia o bom atendimento aos seus clientes como realmente aplica isto na prática, pois, no balanço realizado de clientes satisfeitos e não satisfeitos, o índice de clientes felizes com o trabalho executado está bem à frente do índice dos descontentes.

c) Propor sugestões de melhoria na prática do atendimento e fidelização de clientes, se necessário.

Este item tem como objetivo principal propor sugestões de melhoria na prática de fidelização de clientes. A ideia inicial deste capítulo visava levantar dados ou motivos que possam estar impedindo a melhora nas vendas da empresa em estudo, e também o de identificar pontos que possam ser melhorados, deixando os clientes muito mais satisfeitos.

Essas constatações junto aos clientes possibilitam à Distribuidora Vitez identificar elementos que merecem uma atenção especial, como citados nos exemplos abaixo:

| |
|---|
| <p>[...] não impor pedido mínimo; [...] poderiam melhorar o prazo de pagamento; [...] melhorar o percentual das trocas; [...] não ter pedido mínimo para emissão de boleto; [...] melhorar o pós-venda;</p> |
|---|

Uma sugestão de melhoria que podia a empresa aplicar num futuro próximo é o de criar um programa de relacionamento com os seus clientes. Onde se pré-estabelece uma meta para cada cliente e aquele que cumprir o objetivo acumula pontos, os quais, posteriormente, podem ser trocados por prêmios.

Por fim, com base nas sugestões de melhoria dadas pelos clientes quanto à melhoria no processo de venda, identificou-se que existem alguns pontos aos quais a empresa deve e necessita estar sempre atenta. Embora haja um percentual muito baixo de clientes insatisfeitos com tais pontos, trata-se de uma sinalização para

melhora, a fim de que este percentual não cresça o que refletiria nos resultados da Distribuidora Vitz.

A pesquisa apresentou como uma das principais limitações o tempo para a execução das entrevistas a serem realizadas com os clientes da empresa em análise. Os resultados poderiam ser mais amplos caso tivessem sido entrevistados um número maior de clientes.

Esta pesquisa pode vir a subsidiar novas pesquisas como as enunciadas a seguir:

- Análise de rentabilidade por cliente;
- Análise da curva ABC dos clientes atendidos pela distribuidora;

REFERÊNCIAS

BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. (Edite Sciulli Trad.). São Paulo: Nobel, 2000.

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FRAZER, Robinson John. **Fidelize o consumidor**. (Edite Sciulli Trad.). São Paulo: Nobel, 2002.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. 7. reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1999.

_____. **Princípios de marketing**. 9. ed. 2. reimp. (Arlete Símile, Sabrina Cair, Trads.). São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. 2. reimp. (Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Claudia Freire, Trads.). São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAZZA, Marcos Fábio. **CRM: sucessos e insucessos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEMENIK, Richard J; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista em Profundidade: Vendedores

1. Quanto tempo trabalha na empresa?
 Menos de 6 meses
 Entre 6 meses e 2 anos
 Mais de 2 anos
2. Você acredita que todos os clientes são iguais? Explique.
3. Ter um bom relacionamento com o cliente é importante no seu ponto de vista? Por quê?
4. Qual a vantagem de fidelizar um cliente?
5. O que você faz para fidelizar seus clientes?
6. O que a Distribuidora Vitiz como empresa faz para fidelizar seus clientes?
7. No seu ponto de vista qual é o fator determinante adotado pelos clientes para a escolha do fornecedor?
8. Você acha que seus concorrentes são uma ameaça para as suas vendas? Por quê?
9. Em sua opinião, o que mais pode ser feito para estreitar o relacionamento com os clientes e torná-los fiéis?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista em Profundidade: Clientes

1. Quanto tempo você é cliente da Distribuidora Vitiz?
 Menos de 6 meses
 Entre 6 meses e 2 anos
 Mais de 2 anos
2. Qual é o segmento em que você atua?
 Mercado
 Açougue
3. O que a Distribuidora Vitiz tem feito para você se tornar um cliente fiel?
4. Como você avalia o atendimento do vendedor?
5. No seu ponto de vista, qual é o fator determinante para a escolha dos seus fornecedores?
6. O processo da venda (Atendimento X entrega X cobrança) efetuado pela Distribuidora Vitiz é satisfatório? Por quê?
7. O que você acha do pós-venda da Distribuidora Vitiz? Por quê?
8. De uma maneira geral, como você avalia a distribuidora e o que poderia ser feito para melhora no atendimento?