

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Gabriela de Moura Donassolo**

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NA EMPRESA**  
**XY**

**Porto Alegre**

**2010**

Gabriela de Moura Donassolo

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NA EMPRESA**

**XY**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutor orientador: Prof<sup>ª</sup>. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre  
2010

Gabriela de Moura Donassolo

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NA EMPRESA**  
**XY**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Mário Carvalho

Prof. Me. Wagner Ladeira

Dedico este trabalho:

Aos meus pais, meu esposo e meu irmão que sempre me incentivaram e nunca mediram esforços para que eu pudesse realizar mais esta conquista, dedico a vocês que sonharam junto comigo.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por todo o amparo a mim concedido, pois foram dias de dificuldades e luta. Também agradeço por ter me concedido saúde, vontade e força para vencer mais uma luta.

Agradeço em especial aos meus pais e ao meu irmão, que sempre se preocuparam, ajudaram e me apoiaram nas realizações de meus estudos.

Um agradecimento especial também ao meu esposo, que me ajudou nesta jornada acadêmica, e sempre compreendeu minha ausência.

Agradeço à minha tutora e ao meu orientador, que foram fundamentais na realização deste trabalho. Aos meus colegas, professores, amigos e a todos que de uma maneira ou outra contribuíram no decorrer desta tarefa e tornaram possível concluir e vencer mais esta etapa de minha vida.

Agradeço a direção da Empresa XY que prontamente permitiu a realização do referido trabalho e colocou à disposição todas as informações que fossem necessárias para o desenvolvimento prático e teórico do presente trabalho de conclusão de curso. Juntamente agradeço aos gerentes comerciais, clientes e aos demais colaboradores da Empresa XY que auxiliaram na coleta de dados.

Por fim agradeço os grandes amigos que fiz no decorrer do curso acadêmico e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo conhecimento proporcionado nestes anos.

*“Uma coisa é o serviço feito com perfeição, e é o que chamamos de  
eficiência.  
Outra coisa é o cliente sair satisfeito, é o que chamamos de eficácia”.*

Luís Almeida Marins Filho.

## RESUMO

DONASSOLO, G. M. **Estratégias e práticas de fidelização de clientes**. Porto Alegre, 2010. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração). UFRGS, 2010.

O presente estudo tem o objetivo de identificar e avaliar as estratégias e práticas de fidelização de clientes desenvolvidas em uma empresa comercial, que encontra-se instalada na cidade de Passo Fundo, no interior do Rio Grande do Sul. O tema é relevante devido ao contexto de mercado atual, caracterizado pelo processo de globalização econômica, iniciado no período pós II Guerra Mundial, e pela globalização empresarial e cultural. Esse fenômeno social acirrou a concorrência e as empresas precisaram repensar a estratégia de atuação no mercado, em especial aquelas empresas brasileiras que atuavam como distribuidoras de produtos, considerados intermediários do comércio. Assim, a literatura empresarial sobre estratégias e ações mercadológicas consultada sugere que as empresas agreguem valor aos produtos e serviços ofertados ao mercado através de estratégias de fidelização de clientes. Para melhor compreender a temática num contexto específico, elabora-se o presente projeto, que configura-se como um estudo de caso por ter como espaço de investigação a empresa em estudo. Os procedimentos para a coleta e a análise dos dados empíricos adotados seguem um roteiro de diagnóstico organizacional, com levantamento de dados sobre métodos e técnicas de fidelidade de clientes na percepção de colaboradores, clientes e vendedores da empresa selecionada para o estudo. Para a pesquisa junto aos clientes, será utilizada entrevista e, para investigar os dados da empresa, também será utilizada esta técnica. Os gerentes comerciais da empresa serão entrevistados, utilizando-se a entrevista individual, com a finalidade de entender como eles realizam seu trabalho junto aos clientes para trazer de volta os clientes que não estão comprando da empresa e também que ferramentas de trabalho fazem parte da sua rotina para conquistar e manter leais novos clientes. Os dados coletados serão analisados seguindo-se a técnica análise de conteúdo.

**Palavras-chave:** Fidelização de clientes. Estratégias de marketing. Satisfação dos clientes.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVOS .....	9
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	9
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	9
<b>2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES</b> .....	10
2.1 UMA ABORDAGEM PELA ÓTICA DA NECESSIDADE EMPRESARIAL .....	10
2.2 FIDELIZAÇÃO E MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	12
2.3 MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	14
2.4 QUALIDADE: UMA NECESSIDADE CADA VEZ MAIS PRESENTE .....	15
2.5 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO .....	16
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	17
3.2 COLETA DE DADOS .....	17
3.3 TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	18
<b>4 RESULTADOS</b> .....	19
4.1 A EMPRESA XY.....	19
<b>4.1.1 A empresa XY e a concorrência</b> .....	19
<b>4.1.2 Avaliação e controle</b> .....	20
4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM GERENTES COMERCIAIS DA EMPRESA XY.....	20
<b>4.2.1 Tempo que trabalha na empresa</b> .....	20
<b>4.2.2 Percepção do perfil dos clientes na visão dos gerentes comerciais</b> .....	21
<b>4.2.3 Importância do vendedor no processo de relacionamento com os clientes</b> .....	21
<b>4.2.4 Esforços da empresa para manter seus clientes, estratégias e práticas de fidelização e efetividade das estratégias e práticas</b> .....	21
<b>4.2.5 Preço como fator de decisão no ato da compra</b> .....	22
<b>4.2.6 Ameaça da concorrência para a empresa XY</b> .....	22
<b>4.2.7 Benefícios de um cliente fidelizado na opinião dos gerentes comerciais</b> .....	22
<b>4.2.8 Relacionamento para fidelizar clientes</b> .....	23
4.3 ENTREVISTAS REALIZADAS COM CLIENTES DA EMPRESA EM ESTUDO .....	24
<b>4.3.1 Perfil dos clientes: tempo de relacionamento, porte da empresa e ramo de atividade</b> .....	24
<b>4.3.2 Esforços para fidelização do cliente</b> .....	25
<b>4.3.3 Atendimento prestado pelo vendedor</b> .....	25
<b>4.3.4 Tempo entre uma e outra compra</b> .....	26
<b>4.3.5 Fator preço na hora da compra</b> .....	26
<b>4.3.6 Esforços de fidelização dos concorrentes</b> .....	27
<b>4.3.7 Visita junto aos clientes: pela empresa e pelos concorrentes</b> .....	27
<b>4.3.8 Satisfação no processo de venda</b> .....	28
<b>4.3.9 Satisfação do suporte pós-venda</b> .....	28
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA XY .....	29
4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	29
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	34
<b>APÊNDICE A- ROTEIRO GERENTES COMERCIAIS</b> .....	36
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO CLIENTES</b> .....	37

## INTRODUÇÃO

A fidelização de clientes tornou-se tema central no contexto empresarial atual, em especial em empresas responsáveis pela distribuição de produtos com marca de renome, de forma a exigir dos administradores integrar esse debate na missão da empresa. Ao integrar sistemas de informação, o administrador está criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis. Por essa razão, medir a fidelização dos clientes e analisar as estratégias adotadas para tanto faz-se necessário (SANTOS, 2008).

O atual cenário de competitividade que as empresas vêm enfrentando revela novas preocupações gerenciais, dentre as quais a fidelização de seus clientes é uma constante, já que os concorrentes agem com muita agressividade na tentativa de ganhar seus parceiros. A concorrência assedia os clientes da empresa com diversas ofertas muitas vezes tentadoras, e a empresa deve usar sempre muita criatividade e jogo de cintura para manter seu quadro de parceiros.

Nesse contexto Kotler (2000), também observa que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar do que eram durante quase todo século XX, pois se apresentam como mais questionadores, mais conscientes em relação aos preços do produto, mais exigentes, perdoam menos os erros dos fornecedores e são abordados por um número cada vez maior de empresas concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazer isso, mas é conquistá-los e torná-los fiéis.

Contudo, a maior parte da teoria e prática na área do marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, com raras menções à retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase da literatura gerencial tem sido na realização de vendas, em vez de enfatizar a construção de relacionamentos, ações estratégicas de pré-vendas e vendas. O foco ainda está no tradicional pós-venda, o que provoca questionamentos sobre sua eficácia em empresas que atuam como distribuidoras de produtos de marcas de renome (KOTLER, 2000; SANTOS, 2008).

A empresa em estudo, com sede em Passo Fundo, é uma distribuidora exclusiva dos produtos Johnson & Johnson e Kraft, além de outras marcas de perfumaria para o mercado regional. Por deter a exclusividade da distribuição na região, chama a atenção o destaque que a mesma tem no mercado varejista e farmacêutico por ser uma distribuidora que atende quase todos os requisitos necessários para grandes indústrias pulverizarem seus produtos no mercado. Entre outros destacam-se a boa estrutura para armazenamento do estoque de produtos, estrutura própria de transporte e entrega, assistência pós-venda prestada por gerentes em parceria com os vendedores, troca de produtos com prazo de validade ultrapassado, além de bons preços de compra obtidos direto da indústria, que podem ser repassados ao cliente. Em termos de imagem corporativa, a mesma é reconhecida pela sociedade como uma empresa idônea e sólida, confirmada pelo tempo de vida (25 anos no ramo) e o número de clientes que dispõe em sua carteira (3000 clientes ativos). Mesmo assim, há uma preocupação gerencial. Estima-se, atualmente, que cerca de 10% desta população, segundo informações fornecidas pela empresa, em algum momento, deixa de comprar da empresa e torna-se um cliente a ser fidelizado. O sistema de informações gerenciais adotado acusa a existência de clientes inativos há mais de 90 dias.

A partir deste cenário apresentado, o presente trabalho busca conhecer as estratégias e práticas utilizadas para desenvolver relacionamentos com os clientes e seus possíveis parceiros em negócios.

Esse estudo é de extrema importância para a organização em questão, pois visa observar os métodos que a empresa já utiliza e propor sugestões para melhorar o trabalho realizado. O ramo no qual a empresa atua é altamente competitivo e a concorrência está sempre atenta às falhas que ela possa cometer com seus clientes, portanto mantê-los leais é vital para a sobrevivência e sucesso da empresa.

Frente a este cenário apresentado, questiona-se: **as estratégias e práticas de fidelização de clientes, atualmente desenvolvidas pela Empresa XY, estão sendo efetivas?**

Para responder a questão acima, este trabalho será estruturado em capítulos. No capítulo 1 apresenta-se a introdução. No capítulo 2 consta uma revisão da literatura sobre o tema e o quadro teórico. No capítulo 3 descrevem-se os procedimentos metodológicos, compostos pelo detalhamento dos métodos e técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados. No capítulo 4 apresentam-se os resultados. As considerações finais estão no capítulo 5.

## 1.1 OBJETIVOS

Será apresentado a seguir o objetivo geral e posteriormente os objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Avaliar a eficiência das estratégias e práticas de fidelização de clientes que são atualmente desenvolvidas pela Empresa XY.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Observar e analisar as estratégias e práticas que a Empresa utiliza atualmente para manter seus clientes fiéis;
- Analisar as estratégias e práticas desenvolvidas pelos principais concorrentes da empresa;
- Verificar a percepção dos atuais clientes sobre as estratégias e práticas de fidelização utilizadas pela empresa;
- Propor, quando necessário, sugestões para melhoria do trabalho de fidelização de clientes já realizado.
- Identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa em estudo.

## 2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Uma das formas de se buscar e obter conhecimento em um determinado assunto é através da revisão bibliográfica. Devido à grande importância das estratégias e práticas para fidelizar clientes, decidiu-se pesquisar sobre esse assunto, pois o mesmo é de grande relevância para as empresas. Portanto, para desenvolver esse trabalho acadêmico, foram desenvolvidas pesquisas em livros, revistas e artigos da Internet e demais fontes que comentam sobre o assunto.

Para tanto, o presente capítulo irá apresentar abordagens bibliográficas produzidas pela presente pesquisa.

### 2.1 UMA ABORDAGEM PELA ÓTICA DA NECESSIDADE EMPRESARIAL

Desde a reconfiguração da dinâmica do mercado internacional, por ocasião do fim da II Guerra Mundial e a emergência da globalização econômica, percebe-se cada vez mais concorrência acirrada em todos os segmentos (GIULIANI, 2003; KOTLER, 2000).

As empresas, para sobreviverem nesse mercado global, afirma Giuliani (2003) devem agregar, cada vez mais, valores em seus produtos e serviços, com o objetivo de manter leais os clientes que já possui, bem como conquistar novos.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p.130),

Tradicionalmente, o Marketing tem colocado uma ênfase exagerada em novos clientes. As organizações bem administradas, entretanto, se empenham para manter seus clientes atuais e diminuir seus níveis de dispêndio. Uma afirmação amplamente generalizada é que, em média, custa 5 a 6 vezes mais para uma empresa atrair um cliente novo do que para implementar estratégias de retenção para segurar um cliente atual.

Segundo Kotler (2000), para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de desconto para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

Na visão do mesmo autor, a prática administrativa relativa à criação de ações para fidelizar clientes “chama-se marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento 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).

Essa prática, afirmam Lovelock e Wright (2001), envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre a organização e seus clientes, para o benefício mútuo de ambas as partes, ou seja, deve ser proveitoso para os dois.

Giuliani (2003, p. 109) afirma que:

Para conquistar lealdade é necessário conquistar o cliente potencial, interessado em comprar algo. Ele ainda não comprou nada de você e esta será a primeira oportunidade. Conquistá-lo por preço pode gerar a compra desta vez, mas não garantirá seu retorno. Competição por preço tem seus limites, uma vez que os concorrentes também podem baixar seus preços.

Nesse sentido, afirma Kotler (2000, p. 58) que:

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 racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

Contudo, observam Lovelock e Wright (2001) que clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos, ou encantados.

Para Kotler (2000), a satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação às suas expectativas. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, muitas empresas atualmente estão buscando alcançar a satisfação total do cliente. Para essas empresas, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.

Para Lovelock e Wright (2001), fidelidade é uma palavra antiquada que tem sido tradicionalmente empregada para descrever lealdade e devoção entusiástica a um país, causa ou indivíduo. Mais recentemente, em um contexto empresarial, tem sido usada para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas.

“Poucas empresas pensam em clientes em termos de anuidades”, afirma Frederick Reichheld (*apud* LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 150). No entanto, é precisamente isto o que um cliente fiel pode representar para uma empresa: uma fonte constante de renda durante muitos anos. Essa fidelidade não pode ser tomada como certa, pois o cliente permanecerá na empresa somente enquanto achar que está recebendo valor melhor (inclusive qualidade superior em relação ao preço) do que o que poderia ser obtido pela troca para outro fornecedor. Se a empresa contratada fizer algo que desaponte o cliente ou se um concorrente começar a oferecer valor significativamente melhor, existe o risco da deserção do cliente.

Para Kotler (2000), satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro, por essa definição, que a satisfação é a função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as

expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

A experiência demonstra (e a concorrência acirrada entre as empresas torna isso mais óbvio) que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda. Mais ainda: ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja: a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre: se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores (KOTLER, 1996).

A satisfação do cliente também pode ser resultado do critério adotado pela empresa para segmentar o mercado, no qual considera-se o comportamento dos consumidores a partir de critérios como frequência de uso, lealdade e situação de usuário. No caso da lealdade, a coerência que os clientes mantêm ao comprar a mesma marca de um determinado produto ou ao demonstrar comprometimento em relação a ela é chamada de lealdade a marca. O Marketing de Relacionamento visa estimular a lealdade à marca através da humanização do contato com os clientes, agora realizado a qualquer tempo, mesmo e sobretudo após a concretização do processo de venda (KOTLER, 1996).

Kotler (1996, p. 50), também define satisfação como "o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas", caracterizando que a satisfação resulta do uso, de que advém o julgamento de valor do produto ou serviço.

Para Gordon (1999), os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus clientes internos (funcionários, acionistas) tanto quanto aos externos (fornecedores, clientes e investidores, sociedade em geral) simplesmente administrando relacionamentos, ou seja, muito mais do que simples transações comerciais. Os mesmos autores citados consideram relacionamentos os verdadeiros bens das empresas, pois, mesmo sendo intangíveis, fornecem rendimentos de longo prazo e são de baixo grau de risco.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a fidelização dos clientes deve ser considerada um diferencial estratégico das empresas, em especial àquelas que atuam no comércio de produtos, caracterizando um campo de estudos na área do marketing, denominado como marketing de relacionamento.

## 2.2 FIDELIZAÇÃO E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como analisado anteriormente, a fidelização de clientes envolve o estabelecimento de um tipo de relacionamento fornecedor – cliente - fornecedor e esses relacionamentos permitem as empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas (CLARO, 2007).

Em complemento o autor observa que tais vantagens significam estabelecer algum tipo de diferenciação da concorrência e utilizar cada vez mais modelos de marketing agressivos de forma que o cliente tenha conveniente acesso a eles, ou seja, que seja fidelizado (CLARO, 2007).

Neste mesmo sentido, Claro (2007) destaca que a fidelização resultante do marketing de relacionamento, portanto, cria valor para o cliente e define uma nova abordagem estratégica do marketing empresarial, em níveis concorrenciais elevados, sustentado por transações.

Nesse sentido, a meta do marketing pautado em transações comerciais é apenas conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental se compreender essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio/longo prazo (GRÖNROOS *apud* STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000).

Segundo Vavra (1993), O Marketing de Relacionamento representa uma nova postura na interação entre uma empresa ou entidade e seus clientes. Até a metade dos anos 90, a maioria das organizações concentravam seus esforços no sentido de colocar no mercado, mais rápida e amplamente, os seus produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros.

O Marketing de Relacionamento pratica o conceito de fidelização do cliente. Investe, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora, é óbvio, não descarte a conquista do cliente potencial, porque está cada vez mais difícil conquistar clientes novos, e cada vez mais fácil perder os que já se possui.

Afirmam Lovelock e Wright (2001, p. 154),

que o grande desafio para os profissionais de marketing não reside apenas no fato de dar aos clientes potenciais uma razão para fazer negócios com suas empresa, mas também em oferecer incentivos aos clientes atuais para permanecerem fiéis e até aumentarem suas compras.

Claro (2007) afirma que, as mudanças na forma de relacionamento entre os diferentes agentes no mercado vêm se alterando gradativamente, assim como também ocorre com a teoria de marketing. Segundo o referido autor, no começo do século XX, o marketing era basicamente orientado para a produção, pois sabia-se o produto desejado pelo mercado, independente dos atributos do produto ou das necessidades do consumidor. Hoje, no entanto, o estereotipo do vendedor “empurrando” produtos aos consumidores não estabelece relacionamento duradouro com o cliente, mantendo-se apenas no nível de transação comercial.

Considerando como uma necessária evolução da função de marketing, Vavra (*apud* STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000) delineou o marketing de relacionamento como pós-marketing, um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos clientes atuais ou que já foram clientes.

Da mesma forma, Rapp e Collins (1996) consideram o marketing de relacionamento como essencial à maximização da função de marketing. Ambos não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas acreditam que o aprofundamento do tipo de relação entre fornecedor-cliente-fornecedor passa necessariamente pelo marketing de relacionamento.

Há diversas opiniões dos autores acerca do assunto Fidelização. Porém, existe um consenso no reconhecimento da importância do cliente no atual cenário extremamente competitivo no qual as empresas atuam. Agradar, encantar, agregar valor são ações indispensáveis para fidelizar e tornar parceiros os clientes de uma empresa. Clientes altamente satisfeitos, ou encantados, tornam-se fiéis e menos propensos a mudar, e esses relacionamentos construídos contribuem consideravelmente para o sucesso da empresa, vinculando-se a todo planejamento estratégico da empresa.

Na percepção de Claro (2007), assim como de Kotler (2000), a satisfação do cliente e a lucratividade do empreendimento derivam de ações da empresa mais ligadas à estratégia de satisfazer e reter clientes (clientes fiéis), do que dos atributos do produto e da conquista de

novos clientes, por isso muitos teóricos afirmam que clientes devem ser tratados como ativos ou investimentos.

Na concepção de Claro (2007, p. 6), essa percepção imprime uma nova lógica no modelo de gestão do marketing, orientado pela geração de dados do sistema informacional para obter informações relevantes à definição de estratégias de fidelização de clientes. Para o marketing de relacionamentos, os “sistemas permitem as empresas mensurarem os ganhos e perdas resultantes de cada cliente e permitem também a troca de informações valiosas”.

## 2.3 MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para Churchill Jr. e Peter (2000), o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que possam satisfazer metas individuais e metas organizacionais.

Neste mesmo direcionamento, o autor observa que quando alguém liga uma televisão logo aparece uma propaganda de algum produto, pode ser do sabão em pó, seguido por outro comercial que incentiva as pessoas a não dirigirem depois de beber. Ainda o autor destaca que ao passar por um corredor de supermercado recebe um cupom que lhe dá desconto em algum produto que faz parte de alguma promoção. Ao final do corredor é disponibilizado gratuitamente uma amostra de batata frita sem gordura. No retorno pra casa recebe uma ligação ao telefone, alguém querendo fazer uma pesquisa sobre audiência de rádio (CHURCHILL JR. e PETER, 2000).

Churchill Jr. e Peter (2000), citam outros exemplos, sendo que todos podem ser considerados estratégias de marketing tendo como objetivo a fidelização dos clientes. Segundo os autores, todas essas são situações que envolvem marketing, pois a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que as organizações e os clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

No entendimento de Churchill Jr. e Peter (2000), tanto o cliente quanto a empresa são beneficiados: os clientes por desfrutarem do produto ou serviço e a empresa por ganhar dinheiro com isso e por estabelecer-se no mercado e conseqüentemente na preferência de um determinado grupo de consumidores chamados também de clientes.

Para complementar, Giuliani (2003), menciona que fazer multiparcerias pode consistir na criação de novas possibilidades em composição com empresas que atuam no multivarejo, alcançando vantagens competitivas. Em continuação o autor observa que isso viabiliza a integração de organizações com níveis de competências que agilizam o desenvolvimento e implementam inovações, fatos estes propiciados pelo marketing.

Neste mesmo sentido, Giuliani (2003), comenta que a partir de um consumidor com maior acesso a informações e mais exigente, surge a necessidade de receber tratamento diferenciado e individualizado. O relacionamento entre empresa e cliente pode ser uma estratégia atrativa e com significado surpreendente, pois o marketing cria relações marcantes através do uso de informações, recursos artísticos e recursos humanos de forma que pode ocasionar de maneira integrada e completa para dar ao cliente a idéia de que ele é o único.

O marketing tendo no seu planejamento uma estratégia bem definida pode alterar o cotidiano e a vida de uma comunidade. Construções arquitetônicas, boas localizações geográficas, sinalizações, fazem com que qualquer centro de compras regionais torne-se mais visível ou até quase impossível de não ser notado pelos clientes (GIULIANI, 2003).

Para complementar é importante observar o que Kotler (2000) descreve: “satisfação do comprador após a realização de compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas”.

Com base nas palavras de Kotler (2000) destacadas acima, conclui-se que uma estratégia de marketing bem planejada e que esteja alinhada com as expectativas do consumidor ou cliente influencia na decisão de compra. Isso complementado pelo que foi mencionado por Giuliani (2003), deixa claro que o relacionamento entre a empresa e seu cliente é o que se torna mais importante dentro de uma estratégia para fidelizar clientes.

## 2.4 QUALIDADE: UMA NECESSIDADE CADA VEZ MAIS PRESENTE

Entende-se que toda empresa, de alguma forma, oferece serviços. Mesmo que seja uma empresa predominantemente industrial, na hora em que estiver vendendo seus produtos ao consumidor ou ao revendedor, ela estará prestando um serviço, portanto, essa interação na hora de concretizar a venda, será percebida pelo cliente ou revendedor, como um serviço de boa ou má qualidade.

Na literatura, existem várias definições para o termo “qualidade em serviço”. Christian Grönroos (1993, p. 36) afirma:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Já Lobos (1993, p. 66), define qualidade em serviços como: “antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes.”

Diante destes conceitos, pode-se observar que a qualidade é a diferença entre o resultado e as expectativas. Se a empresa iguala as expectativas do cliente há satisfação. Se supera há excelência.

Segundo D. Keith Denton, (1990, p. 118): “para ser bem sucedido no fornecimento de serviços com qualidade, é necessário, pelo menos, atender, e talvez exceder as expectativas dos clientes.”

Sempre que precisa de determinado produto ou serviço, o cliente cria certas expectativas a respeito do que necessita. E o nível de qualidade do serviço ou produto vai depender dessas expectativas. Portanto, a organização deve sempre saber quais são as expectativas de seus clientes para poder atendê-los e ficar na mente como prestadora de um serviço ou fornecedora de um produto de qualidade.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO

Dantas (2007) afirma que a necessidade de informação reside no relativamente complexo conceito de informação. Há numerosas definições para informação, mas o principal destaque se dá em distinguir dado de informação e de conhecimento, de utilidade prática aos gestores da área comercial das empresas.

Qual é o perfil do usuário ou consumidor de dado produto? A resposta a essa pergunta depende de um sistema que coleta um conjunto de dados representativo deste perfil. A forma de processar esses dados e a interpretação destes é considerada informação. Então, ao tê-las em mãos, o administrador poderá dispor como melhor lhe convier.

Por isso Dantas (2007, p. 130) afirma que a palavra informação denota:

Uma entidade física ou fenômeno (como no caso de questões relacionadas ao número de livros lidos em um período de tempo, o número de periódicos assinados etc.), o canal de comunicação, por meio do qual mensagens são transferidas (como quando se fala da incidência da informação oral *versus* a informação escrita), ou os dados factuais, empiricamente determinados e apresentados em um documento ou transmitidos oralmente.

Em termos gerenciais, na área de vendas, a compreensão da importância da informação se dá diretamente a um conjunto de estratégias possíveis para fidelizar clientes. Fidelizar clientes também requer distinguir um do outro a partir do perfil. Também é possível dar um novo sentido a um produto a partir da demanda apresentada por um perfil de cliente.

Afirma Dantas (2007), que são os dados dos clientes que permitem caracterizar o tipo de estratégia ou a forma mais eficaz para fidelizar um grupo de clientes, bem como adotar um modelo de gestão da informação mercadológica para permitir diferenciar a empresa no mercado. São tais orientações que possibilitam uma análise mais clara do tipo relacionamento da empresa com o mercado e, conseqüentemente, com seus clientes.

Na visão do mesmo autor, é pela forma de utilização das informações sobre a satisfação dos clientes que implementam-se os programas de fidelização de clientes. Esses são programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação dos clientes. Como medir, então, esse comportamento estratégico da empresa. Dantas (2007), reforça que isso é possível mediar através da verificação da existência de programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação de clientes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será abordado o método deste trabalho, e serão também apresentados os procedimentos metodológicos do presente trabalho como o delineamento da pesquisa, plano de coleta de dados, técnica, análise e interpretação de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, realizado sob a abordagem qualitativa, no espaço territorial da região de Passo Fundo. A empresa selecionada para investigação é a Empresa XY (o nome da empresa será omitido por solicitação da diretoria da empresa em estudo, sendo utilizado o nome “XY”), escolhida pelo critério da acessibilidade aos dados e por ser percebida pelo público em geral como de excelência em gestão, enquanto empresa comercial.

Para Yin (*apud* GIL, 1999, p.73), 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.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados empíricos foi realizada utilizando-se a entrevista como instrumento de coleta. Gil (1999, p. 117), define a entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

A entrevista foi realizada através de roteiros pré-elaborados com 07 (sete) clientes e 03 (três) gerentes comerciais da empresa, para compreender a percepção do mercado e a visão estratégica em relação ao cliente, além de mapear as estratégias implementadas e pretendidas para fidelizar clientes, bem como para compreender a dinâmica da empresa na sua definição. O roteiro de perguntas, aplicado aos gerentes, teve o propósito de coletar dados qualitativos sobre a empresa, os clientes e a identificação dos meios e instrumentos utilizados para estabelecer um relacionamento mais estreito com o cliente. Em ambas as entrevistas foram apresentados questionamentos com vistas a identificar ações da concorrência conhecidas pela empresa em análise. Com tais dados coletados, foi possível elaborar um diagnóstico organizacional.

### 3.3 TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados empíricos foram coletados segundo as orientações de Yin (2005) e serão analisados seguindo-se a técnica análise de conteúdo de Bardin (1977). As categorias de análise foram definidas a partir do processo de coleta de dados, evidenciando o caráter interpretativo do estudo. Bardin (1977, p. 42) conceitua a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

No caso em análise, foi utilizada como ferramenta de pesquisa a observação dos procedimentos já utilizados pela empresa com a finalidade de avaliar o êxito que a empresa vem obtendo na fidelização de clientes, e também o trabalho realizado pelos vendedores e gerentes no pós-venda. Os dados foram analisados a partir do relato dos gerentes comerciais da empresa, sobre as técnicas que utilizam para manter seus clientes fiéis, que resultado eles vêm obtendo com a utilização destas técnicas, e os motivos pelos quais os clientes deixam de comprar da empresa. Também foi feita a análise baseada no ponto de vista dos clientes. Com esses dados e com a revisão bibliográfica do tema, buscou-se propor melhorias com sugestões práticas que gerem bons resultados.

## **4 RESULTADOS**

O referido estudo foi desenvolvido em etapas levando-se em consideração o assunto proposto no presente estudo. Primeiramente, foram realizadas pesquisas em fontes bibliográficas que proporcionaram obter resultados e conhecimentos sobre o assunto proposto.

### **4.1 A EMPRESA XY**

A Empresa XY atua há mais de 25 anos no setor de distribuição de perfumaria com marcas líderes de mercado. Seu ponto forte é a distribuição de mix no varejo.

A empresa é uma distribuidora exclusiva dos produtos Johnson & Johnson e Kraft, além de outras marcas de perfumaria para o mercado regional. Trata-se de uma empresa familiar, que conquistou seu espaço no mercado ao longo destes 25 anos, com muito trabalho e dedicação de seus fundadores.

A equipe de Merchandising da empresa é responsável pela fiscalização nos pontos de venda, verificando se a exposição do produto está de acordo com as normas requisitadas pela indústria.

A equipe de tele-vendas atua em todas as regiões cobertas pela empresa, e inicia sua atuação após 60 dias de inatividade do representante em determinada região.

Possui um centro de processamento de dados que recebe os pedidos emitidos pelos representantes através de palm top, percebe-se então que o sistema de recebimento e faturamento de vendas é informatizado e funciona com bastante agilidade e organização.

A entrega dos produtos é feita pelos caminhões da própria empresa, entretanto nem sempre nos prazos estipulados e com um pequeno percentual de devoluções de compras por erros na entrega.

A empresa possui boas informações do mercado bem como das necessidades dos clientes. Atua em farmácias, mercados de médio e pequeno porte e lojas de conveniência.

#### **4.1.1 A empresa XY e a concorrência**

Apesar da Empresa XY deter a distribuição da marca Johnson & Johnson na região, existem distribuidoras de medicamentos e atacados que também vendem os produtos da marca citada, dificultando uma melhor distribuição do mix de produtos. Essas empresas, muitas vezes, devido ao seu grande porte e por estarem escoradas financeiramente pela distribuição de outros tipos de produtos, conseguem apresentar aos clientes preços menores em alguns itens.

Além do fator preço, as distribuidoras de medicamentos fazem visitas mais freqüentes às farmácias, pois além dos produtos de perfumaria, vendem também os medicamentos. Esse

fator atrapalha as vendas da empresa analisada, pois essa tem valor mínimo de pedido e visitas menos regulares.

#### **4.1.2 Avaliação e controle**

A empresa XY possui alguns controles internos estabelecidos os quais possibilitam uma avaliação de algumas ações realizadas por determinados setores.

Um dos controles realizados é o controle do alcance de metas propostas, que é feito por meio do sistema de informática que a empresa atualmente possui. O sistema é bem completo, controla mix de produtos, valor das vendas efetuadas, descontos, bonificações, valores já recebidos e a receber das vendas a prazo, pedidos devolvidos e clientes com visitas efetuadas, porém sem compras.

Outro controle estabelecido é o controle da escolha dos produtos, confecção e distribuição do material de divulgação que é feito pela equipe de Merchandising da empresa, com acompanhamento constante do Diretor da empresa.

Estes são alguns dos controles estabelecidos na empresa de maior relevância e destaque.

## **4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM GERENTES COMERCIAIS DA EMPRESA XY**

Neste tópico serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gerentes comerciais da empresa em estudo. Os resultados encontrados serão apresentados sistematicamente na mesma ordem e seqüência em que o roteiro aplicado aos entrevistados. Destaca-se que a presente pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira foram entrevistados os gerentes comerciais e na segunda um grupo de clientes selecionado aleatoriamente. Portanto, serão apresentados neste item os resultados da primeira etapa.

Para diferenciar um gerente do outro mantendo a confidencialidade das pessoas entrevistadas, os gerentes comerciais serão chamados de GC1, GC2 e GC3, sendo GC1 para Gerente Comercial 1 e assim sucessivamente. É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas individualmente com cada gerente comercial.

### **4.2.1 Tempo que trabalha na empresa**

Foram entrevistados 03 (três) gerentes comerciais (GC) da empresa em estudo. A partir do roteiro de entrevista realizado, foi possível verificar que os gerentes possuem tempo de vínculo empregatício distintos: o GC1 com menos de 1 ano, GC2 entre 1 e 5 anos e o GC3 acima de 5 anos.

#### **4.2.2 Percepção do perfil dos clientes na visão dos gerentes comerciais**

Sobre o perfil dos clientes, todos os gerentes concordam que os clientes “não” são iguais. O GC1 e GC2 mencionaram que os clientes possuem perfis e necessidades diferentes, e que estes procuram atendimento de forma diferenciada. Para o GC3, os clientes buscam excelente atendimento e o menor preço de mercado ao adquirir os produtos da empresa em estudo, sendo que cada um conduz um tipo de negociação, pois também possuem expectativas diferentes.

#### **4.2.3 Importância do vendedor no processo de relacionamento com os clientes**

Quando perguntado sobre a importância do vendedor no processo de relacionamento com clientes, os gerentes destacam que o elo, o contato direto com a empresa é realizada entre o cliente e o vendedor. O vendedor é tão importante porque através deles surgem indicações de novos clientes.

Sendo o vendedor o elo entre clientes e a empresa, este também se coloca como um canal de comunicação entre estes. O vendedor também é uma das pessoas que participam no processo de fidelização de clientes, pois é através dele que a empresa atinge os seus resultados, seus objetivos e implanta as suas estratégias e práticas junto aos clientes.

Ainda é importante ressaltar que o vendedor é a pessoa com que os clientes possuem contato e mantêm relacionamento mais estreito, por isso é importante o vendedor estar bem informado, treinado e ter o conhecimento sobre as políticas internas da empresa, os seus objetivos, sua missão e seus valores, com isso demonstra o nível de organização que a empresa possui para atender as necessidades dos seus clientes.

#### **4.2.4 Esforços da empresa para manter seus clientes, estratégias e práticas de fidelização e efetividade das estratégias e das práticas**

Referindo-se aos esforços para manter seus clientes fiéis, as estratégias e as práticas de fidelização utilizadas pela empresa atualmente e quais as estratégias e práticas que os gerentes consideram serem mais efetivas e quais menos efetivas os gerentes não foram unânimes.

O GC1 diz que: “Em partes. No meu ponto de vista, a empresa esforça-se para manter seus clientes fiéis, mas poderia ser feito mais”. O GC2 faz o seguinte relato: “Não. Acredito que poderia ter mais flexibilidade nas normas internas para facilitar a negociação para os vendedores e gerentes”. O GC3 diz que não acredita que a sua empresa emprega todos os esforços para manter seus clientes fiéis. No entanto, todos os gerentes comerciais destacam que a empresa oferece para clientes com mais de 90 dias sem compra um prazo estendido de 60 dias para o pagamento.

Em continuação, os gerentes da empresa em estudo observam que também são oferecidas aos clientes promotoras que vão até sua loja organizar as mercadorias de forma que fiquem mais atrativas aos olhos do consumidor; participação em encartes promocionais; troca de produtos vencidos ou avariados; esporadicamente na compra de uma determinada

quantidade de mercadorias, o cliente recebe alguns brindes para sortear em seu estabelecimento.

#### **4.2.5 Preço como fator de decisão no ato da compra**

Foi perguntado aos gerentes qual era a opinião de cada um deles sobre o item preço do produto e se este é o principal fator de escolha do fornecedor pelo cliente na hora da compra. O GC1 descreve a seguinte opinião: “Não. Além do preço, os clientes também necessitam de visitas freqüentes, bom atendimento e troca dos produtos vencidos”. No entendimento do GC2 e GC3, o preço às vezes pode ser o principal fator de escolha do fornecedor na hora da compra. Segundo eles, alguns clientes priorizam apenas o preço, outros também o atendimento.

#### **4.2.6 Ameaça da concorrência para a empresa XY**

Também foi feita uma abordagem onde foi solicitado aos gerentes a opinião sobre os concorrentes, e se esses são uma ameaça para a empresa, na forma como abordam seus clientes e pelos métodos que utilizam para fidelizá-los. Foi perguntado, também aos gerentes comerciais, quais os métodos de fidelização que os seus principais concorrentes utilizam e de que forma estes métodos se diferenciam dos utilizados pela sua empresa. As respostas foram as seguintes:

O preço oferecido pela concorrência é um fator preocupante. Além disso, não vejo outros fatores que possam realmente preocupar nossa empresa (ENTREVISTADO, GC1).

A concorrência, por não oferecer serviços agregados aos produtos, muitas vezes entra com preços mais atrativos que nossa empresa (ENTREVISTADO, GC2).

Sim. Por exemplo, nas farmácias, os concorrentes realizam visitas diárias, enquanto nossa empresa tem um roteiro de visita a cada 21 dias, neste caso a concorrência consegue estreitar mais o relacionamento com o cliente (ENTREVISTADO, GC3).

#### **4.2.7 Benefícios de um cliente fidelizado na opinião dos gerentes comerciais**

Sobre os benefícios que um cliente fidelizado pode gerar para empresa XY e para os próprios gerentes comerciais, eles expressaram as seguintes opiniões:

Satisfação pelo trabalho que realizo. Para a empresa, um cliente fidelizado é a base do negócio, gerando boas vendas e sucesso para a empresa (ENTREVISTADO, GC1).

De uma maneira geral, para mim e para a empresa, o cliente fidelizado nos mantém informados sobre a atuação da concorrência, além de sempre nos procurar e dar abertura no caso de negociação. O cliente fiel traz crescimento para a empresa em todos os aspectos, inclusive financeiro (ENTREVISTADO, GC2).

Para mim satisfação, crescimento e afirmação profissional, para a empresa crescimento financeiro e boa propaganda feita pelos clientes fidelizados, já que estando satisfeitos com os serviços prestados, demonstrarão satisfação com o trabalho desenvolvido pela Empresa (ENTREVISTADO, GC3).

Com base no relato dos gerentes comerciais fica evidenciado que as empresas que fidelizam clientes sempre ganham mais com relação aos seus concorrentes. Ganham em crescimento financeiro e econômico, pois os clientes servem como um termômetro de mercado, ou seja, através deles é possível saber quais são as mudanças que ocorrem no mercado e quais são novas estratégias e novas práticas que devem ser tomadas para mantê-los fidelizados.

#### **4.2.8 Relacionamento para fidelizar clientes**

Com referência ao relacionamento para fidelizar clientes, foi apresentado no roteiro de entrevistas uma pergunta no sentido de saber como eles acreditam que a empresa em que eles trabalham pode construir um melhor relacionamento com seus clientes, de forma que eles se tornem fiéis. Os gerentes fizeram os seguintes comentários:

Mantendo o trabalho já realizado e buscando agregar mais valor aos produtos vendidos, através de serviços cada vez melhor prestados empresa (ENTREVISTADO, GC1).

Pontualidade na entrega, nas visitas, bom atendimento, preço justo e competitivo, soluções para os problemas que possam surgir. Treinamento dos funcionários sobre os benefícios dos produtos vendidos. Orientações aos clientes sobre como devem estar posicionados os produtos (em categorias) para melhorar suas vendas (ENTREVISTADO, GC2).

Tratando cada cliente com particularidade, e não criando normas internas inflexíveis, pois cada caso é um caso, com soluções diferentes para cada problema (ENTREVISTADO, GC3).

Para o fechamento das entrevistas, foi solicitado informalmente aos gerentes comerciais que colocassem idéias práticas sobre o que poderia ser feito para incentivar e melhorar o relacionamento dos representantes e da empresa com os clientes. Seguem abaixo algumas sugestões destacadas:

“Criar concursos buscando atingir os funcionários dos clientes, lançando metas para eles alcançarem, propondo prazos e premiando-os com prêmios como aparelhos de TV, DVD, MP3 entre outros, quando o fizerem.”

“Aumentar as visitas dos representantes às farmácias, que atualmente são feitas a cada 21 dias, para semanais, possibilitando que o cliente faça pedidos menores e mais frequentes, e que o representante possa observar com mais constância oportunidades de negócios.”

“Montar tabelas com preços diferenciados para clientes inativos e com problemas em função dos preços da concorrência, incentivando-os a voltarem a comprar da empresa.”

“Criar encartes com produtos de alta rotatividade com preços promocionais para a rede de farmácias, motivando-as a fechar negócio com a empresa.”

“Lançar concursos relâmpagos, onde o representante que fidelizar mais clientes num determinado semestre ganha prêmios, como aparelhos de TV, DVD, pacotes de viagem para os finais de semana entre outros.”

Finalmente, a partir das entrevistas realizadas e acima apresentadas é possível concluir que cada cliente possui sua particularidade, seu perfil e suas necessidades podendo ser comuns entre alguns, porém, mesmo cada cliente tendo um jeito e uma forma de conduzir seus negócios a empresa tem a ciência que tem que trabalhar e adaptar-se para atender as expectativas de seus clientes.

### 4.3 ENTREVISTAS REALIZADAS COM CLIENTES DA EMPRESA EM ESTUDO

Neste subitem serão apresentadas as entrevistas realizadas com 07 (sete) clientes da empresa em estudo. Foram selecionadas empresas de 03 segmentos: farmácia, mercado e loja de conveniência. São estes os segmentos que a empresa atende. Foram entrevistados sete clientes.

Os resultados encontrados serão apresentados sistematicamente, na seqüência em que o roteiro foi aplicado aos entrevistados. Salienta-se que a presente pesquisa, como já citado, foi realizada em duas etapas: na primeira foram entrevistados os gerentes comerciais (já apresentada no item anterior) e na segunda um grupo de clientes selecionado aleatoriamente. Portanto, serão apresentados neste item os resultados da segunda etapa. Os clientes serão identificados como C1 para Cliente 1, C2 para Cliente 2 e assim sucessivamente.

Seguem os resultados encontrados no presente estudo, salientando que essas entrevistas foram realizadas através de roteiro escrito tendo como contrapartida as respostas dos entrevistados também de forma escrita.

#### **4.3.1 Perfil dos clientes: tempo de relacionamento, porte da empresa e ramo de atividade**

Como já explicado, neste item apresentam-se as características dos clientes entrevistados levando-se em consideração três itens considerados relevantes: o tempo que o cliente possui de relacionamento com a empresa, o porte, e o ramo de atividade em que esta empresa cliente está inserida.

Conforme os dados levantados a partir do roteiro aplicado aos clientes, verificou-se que seis entre os sete clientes entrevistados possuem relacionamento com a empresa há mais de 1 ano.

No roteiro aplicado foi solicitado o porte das empresas: se eram de porte pequeno, médio ou grande. Isso com base na classificação legal da Secretaria da Receita Federal.

Portanto, neste quesito foi identificado que quatro entre sete empresas entrevistadas são de “médio porte”. As de “pequeno porte” ficam em segundo lugar e nenhuma de grande porte.

Também foi identificado o ramo de atividade das empresas dos clientes entrevistados. As empresas dos clientes que possuem o ramo de atividade de “mercado” representam mais da metade, ou seja, 57,14%. Já o ramo de farmácia fica em segundo lugar e em terceiro estão as lojas de conveniência

### **4.3.2 Esforços para fidelização do cliente**

Para identificar as características dos clientes entrevistados, levou-se em consideração três itens considerados relevantes: o tempo que o cliente possui de relacionamento com a empresa, o porte que possui e o ramo de atividade em que está empresa cliente está inserida.

As empresas dos clientes entrevistados, na sua maioria, entendem que a empresa em estudo emprega todos os esforços para que seu estabelecimento se mantenha fiel, pois quatro dos sete clientes apresentaram resposta afirmativa. Entretanto, analisando os que entendem que a empresa emprega os esforços e os que entendem que não há emprego dos esforços para fidelizar clientes, nota-se que a diferença não é tão expressiva, o que remete para uma situação que deixa dúvidas quanto a este quesito, necessitando, talvez, de uma análise mais aprofundada sobre o assunto.

Também é possível identificar isso tendo como base as respostas dos entrevistados que mencionam que a empresa não realiza esforços para fidelizar os clientes. Conforme o relato dos entrevistados, eles não vêem nenhuma estratégia sendo empregada pela empresa em que são clientes. Outro fator destacado por eles é de que poderiam ser empregados mais esforços mesmo levando em consideração que a empresa em estudo oferece a troca de produtos, promotoras de vendas para organização de prateleiras e eventualmente oferece brindes.

Não. A empresa oferece troca de produtos, promotoras de venda para organizar prateleiras (esporadicamente) e eventualmente oferece brindes para serem sorteados aos nossos clientes (ENTREVISTADO C5).

### **4.3.3 Atendimento prestado pelo vendedor**

Também foi avaliado o atendimento prestado pelo vendedor aos clientes. Os clientes apresentaram como positivo o atendimento dos vendedores, pois na pesquisa realizada não houve cliente que mostrou-se totalmente insatisfeito.

Estou satisfeito e considero o atendimento bom. Ele nos visita com a frequência necessária e sempre dá sugestões sobre os produtos novos (ENTREVISTADO C2).  
O atendimento é bom. Ele me visita com a frequência necessária, faz levantamento de itens que estão faltando em meu estoque e verifica o que precisa ser trocado (ENTREVISTADO C4).

Os clientes que responderam que o atendimento é razoável fizeram destaque de alguns pontos e de certas situações que acontecem nos pedidos.

O atendimento é razoável. Por exemplo, acontece às vezes de serem mandados produtos além do que estava no pedido, isto não deveria acontecer, e acredito que seja um erro do vendedor na hora de passar o pedido (ENTREVISTADO C3).

#### **4.3.4 Tempo entre uma e outra compra**

Para este item da entrevista, foi considerado o tempo de compra realizado pelos clientes, ou seja, levado em consideração quanto tempo ficou sem realizar compra junto à empresa em estudo. O resultado deste quesito demonstra que cinco dos sete clientes ficaram sem realizar compras junto à empresa em estudo por período superior a três meses.

Às vezes pelo preço, outras pelo fato da empresa exigir pedido mínimo, e a concorrência não (ENTREVISTADO C1).

Outro fator destacado também foi o não cumprimento do prazo para entrega do pedido realizado. Já outros entrevistados, realizaram compras com período superior a três meses por haverem pedidos com venda casada.

Realizo compras com prazo superior a três meses devido à venda casada. São promoções onde são oferecidos produtos com ótimos preços, porém, são vendidos acompanhados de outros itens, e isso faz com que aumente muito meu estoque, o que me obriga a comprar com maior espaço de tempo (ENTREVISTADO C5).

#### **4.3.5 Fator preço na hora da compra**

Na entrevista, foi questionado se o preço dos produtos oferecidos é um fator determinante para a realização da compra da empresa em estudo bem como para realizar a compra na concorrência.

Nota-se, com base nos dados levantados, que o fator preço tem uma característica peculiar para alguns clientes, pois o fator preço não é um item determinante para alguns clientes decidirem pela compra, eles consideram além do preço, o atendimento (vendedor e promotoras) e a troca de produtos.

Um dos clientes observa que: “consideramos além do preço o atendimento que nos prestam, tanto do vendedor quanto das promotoras, e o fato de realizarem troca de produtos (ENTREVISTADO C2)”.

Outro cliente faz o seguinte comentário: “levo em conta o trabalho prestado pelo representante e a troca de produtos que a empresa me oferece, e os concorrentes não (ENTREVISTADO C2)”.

Também identificou-se nos dados apurados que outros clientes consideram que “às vezes” o preço é o fator determinante. Estes clientes observam que o preço no momento de comprar torna-se importante pelo fato de ter relação direta com a revenda do produto bem como os serviços agregados ao produto. Para outros depende do produto e das promoções do concorrente.

Preço é muito importante, pois na hora de revender me torna competitivo no mercado, mas os serviços que vem junto com o produto também são muito importantes (ENTREVISTADO C3).

Outro entrevistado destaca que: depende do produto e das promoções do concorrente (ENTREVISTADO C5).

Salienta-se que as empresas dos clientes que declararam o preço como sendo determinante por seu estabelecimento, são de pequeno porte.

#### **4.3.6 Esforços de fidelização dos concorrentes**

Outra questão que foi solicitada aos entrevistados foi sobre os esforços realizados pelos concorrentes para fidelizar clientes. O questionamento foi no sentido de saber se na opinião dos clientes a concorrência realiza mais esforços do que a empresa em questão.

O resultado constatado demonstra que as empresas concorrentes realizam esforços para também fidelizar os clientes da empresa em estudo. A maioria destaca que, às vezes, a concorrência realiza esforços, porém isso não é um fator que afirme com clareza que pode ser uma ameaça para a empresa em estudo.

De acordo com os entrevistados, quando perguntado : “quais os métodos de fidelização que os concorrentes utilizam que se diferem dos utilizados pela empresa em questão”, observam que algumas trabalham com produtos consignados, outros oferecem descontos mais atrativos, porém sem realizar a troca de produtos vencidos. Ainda comentam que oferecem preços baixos, mas não agregam outros serviços.

#### **4.3.7 Visita junto aos clientes: pela empresa e pelos concorrentes**

A visita do vendedor junto aos clientes realizada pela empresa em estudo e pelos concorrentes também foi outro item da entrevista

A empresa em estudo possui aprovação para todos os clientes. Destaca-se que a empresa realiza visitas a cada 21 dias. Quanto à visita dos concorrentes junto aos clientes realizada pela empresa em estudo, todos responderam que estes realizam visitas semanais.

Diante dos resultados encontrados, identificou-se que o atendimento aos clientes pode ser considerado adequado, pois nenhum cliente faz menção de que sejam necessárias visitas mais freqüentes, no entanto, deve atentar pelo prazo das visitas dos concorrentes, pois estes possuem prazo de visita menor, o que pode se tornar uma ameaça para empresa em estudo.

#### 4.3.8 Satisfação no processo de venda

Também foi realizada pesquisa de satisfação do processo de venda (atendimento, entrega e cobrança). Foi solicitado aos entrevistados se o referido processo era satisfatório. Caso a resposta dada fosse negativa, foi solicitado que expressassem o motivo da insatisfação.

Quanto ao processo de venda (atendimento, entrega e cobrança), quatro de sete dos clientes afirmam estarem satisfeitos.

Mesmo estando satisfeitos alguns dos clientes fazem algumas observações:

Mas pode ser melhorado, tanto na parte de prazos para pagamento quanto no atraso que às vezes acontece nas entregas (ENTREVISTADO C2).

Estou satisfeito, porém o prazo de pagamento poderia ser mais prolongado (ENTREVISTADO C4).

Dois dos sete clientes entendem que o atendimento é razoável e fazem observações que as entregas são um pouco demoradas.

A entrega pode ser mais rápida, o financeiro poderia ser mais flexível e os juros cobrados são bastante altos (ENTREVISTADO C3).

Foi identificado que um entre os sete clientes que não está satisfeito.

Há atrasos na entrega e o setor financeiro da empresa é pouco flexível (ENTREVISTADO C7).

Mesmo grande parte dos clientes entrevistados estando satisfeitos com o processo de venda é importante atentar para as observações feitas por eles, pois são fatores que a empresa pode trabalhar para melhorar ainda mais o processo e deixar todos os seus clientes satisfeitos, o que também vai complementar no processo de fidelização destes.

#### 4.3.9 Satisfação do suporte pós-venda

Outro item importante da pesquisa realizada foi o questionamento quanto à satisfação dos clientes referente ao suporte pós-venda dado pela empresa em estudo.

Conforme constatado nos dados coletados, seis dos sete clientes estão satisfeitos com o suporte pós-venda oferecido pela empresa em estudo. Os clientes observam que um dos pontos positivos neste item é que a empresa fornece as promotoras para fazerem a reposição das mercadorias e há troca de produtos vencidos.

Sim, estou satisfeito com o suporte pós-venda, as promotoras fazem a reposição das mercadorias e há troca de produtos vencidos (ENTREVISTADO C2).

Estou satisfeito. Sempre solucionam meus problemas, apenas a entrega poderia ser melhorada (ENTREVISTADO C5).

O cliente que diz não estar satisfeito faz o seguinte comentário: “Não estou satisfeito. Quando faltam produtos nos pedidos, por exemplo, há demora no retorno da empresa (ENTREVISTADO C1)”.

A partir do resultado encontrado pode-se afirmar que o suporte pós-venda é algo positivo e demonstra que a empresa adotou estratégias corretas, porém, ainda existem processos que podem ser melhorados para que todos os seus clientes estejam satisfeitos.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA XY

Para fazer o fechamento da entrevista com os clientes, foi solicitado aos mesmos que aspectos poderiam melhorar no processo de venda da empresa. Esse item da pesquisa foi colocado com a idéia de levantar dados que possam estar impedindo o aumento das vendas da empresa em estudo, bem como identificar pontos nos quais pode haver melhorias, e que possam deixar os clientes mais satisfeitos com esse serviço. Conforme relato dos clientes, seguem as melhorias sugeridas por estes:

- Não impor pedido mínimo e soluções mais rápidas dos problemas.
- Pode ser melhorado tanto na parte de prazos para pagamento quanto no atraso que às vezes acontece nas entregas.
- Agilizar a entrega e aumentar o percentual de trocas.
- Os prazos para pagamento.
- O valor mínimo de pedido para emissão de boleto para pagamento poderia ser diminuído.
- Flexibilidade do financeiro e as promoções em relação ao volume de compra (quanto mais comprar, maior o desconto).

Portanto, com base nas sugestões dadas pelos clientes quanto aos processos realizados pela empresa XY principalmente no processo de vendas, nota-se que existem processos a serem melhorados para atender as necessidades de seus clientes com excelência.

Também é importante ressaltar que a empresa possui estratégias adequadas e pontos positivos que devem ser mantidos. Um exemplo positivo que pode ser citado é o suporte pós-venda ou então a importância da visita do vendedor dada pelos clientes.

No entanto, sugere-se a empresa em estudo realizar estudos direcionados e mais aprofundados para conhecer os seus clientes e adequar suas políticas internas levando em consideração os seus objetivos, valores e sua missão.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Após a realização do presente trabalho e os resultados encontrados através da aplicação dos roteiros de entrevistas com gerentes comerciais e clientes da empresa XY, identificou-se algumas forças, e possíveis fraquezas, e também algumas ameaças e possíveis oportunidades.

Seguem abaixo os pontos “fortes” da empresa analisada, identificados através dos roteiros de entrevistas:

- Reputação da Empresa;
- Participação do Mercado;
- Qualidade do Produto;
- Estabilidade Financeira;
- Liderança Visionária;
- Funcionários Dedicados;
- Empreendedora;
- Cobertura Geográfica;

Destaca-se, entre os pontos fortes identificados, a reputação, pois a empresa atua há mais de 25 anos no mercado, mantendo-se idônea, transparente, boa pagadora e estável. Na participação do mercado, a empresa trabalha com marcas líderes, de tradição e excelente rotatividade no ponto de venda.

Além disso, a empresa conta com grandes marcas de produtos, marcas estas com sinônimo de qualidade e confiança. Em questão a estabilidade financeira, a empresa mantém-se forte no mercado durante todos seus anos de atuação, conta com instalações e veículos próprios, além de um bom capital de giro. Os líderes da empresa buscam continuamente informações atualizadas sobre o cenário do mercado, as tendências futuras e lideram com visão, analisando as oportunidades que poderão vir futuramente. O quadro de funcionários conta com colaboradores dedicados e engajados com as metas propostas, que acrescentam muito no crescimento da empresa.

Em continuação identificou-se possíveis “fraquezas” da empresa analisada, conforme seguem:

- Determinação de preços;
- Flexibilidade;
- Problemas nas entregas.

Na situação de clientes que “compram preço”, a empresa vem tendo dificuldades em relação aos preços da concorrência. Nas questões de negociações de prazos de pagamento, preços e descontos, a empresa é pouco flexível, dificultando um pouco o trabalho dos representantes.

O presente trabalho teve a preocupação de identificar as ameaças e as possíveis oportunidades. Conforme mencionado no roteiro de entrevistas, os gerentes comerciais destacaram que as distribuidoras de medicamentos (que também comercializam perfumaria) são uma constante ameaça para a empresa, pois elas fazem visitas aos clientes, no geral, semanalmente, já a empresa analisada visita seus clientes a cada 21 dias. A empresa trabalha com valor de pedido mínimo, enquanto as distribuidoras de medicamentos concorrentes não possuem valor mínimo de pedido para perfumaria, que é um item secundário nas suas vendas, esse fator torna mais difícil o trabalho da empresa analisada nas farmácias.

Na questão de oportunidades, a empresa analisada falha nas visitas a outros possíveis nichos de mercado, já que atualmente não são visitadas: escolinhas infantis, universidades, hospitais, prefeituras, órgãos públicos, lojas especializadas em artigos infantis, dentistas, dermatologistas entre outros.

No entanto, a empresa em estudo pode definir estratégias para manter os seus pontos fortes bem como trabalhar os pontos fracos visando assim atacar as suas ameaças e fazer o aproveitamento das oportunidades que o mercado ainda dispõe para o ramo de atividade em que a Empresa XY atua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo de pesquisa visou conhecer as estratégias e práticas de fidelização de clientes da empresa estudada. Para isso foi necessário a definição de alguns objetivos, sendo que eles foram atingidos. A partir dos objetivos foi possível observar e analisar que a empresa em estudo utiliza mais práticas de fidelização do que estratégias para manter seus clientes fidelizados. Também analisaram-se as estratégias desenvolvidas pelos principais concorrentes da empresa como uma forma de conhecer o comportamento atual do mercado. Ainda foi verificada a percepção dos atuais clientes sobre as estratégias e práticas de fidelização utilizadas pela empresa em estudo. Também foram propostas sugestões de melhorias no trabalho de fidelização de clientes já realizado pela empresa estudada e nesta mesma linha foram identificadas as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa em estudo.

A partir dos resultados encontrados através do roteiro aplicado aos gerentes comerciais e clientes da Empresa XY, conclui-se que a fidelização de clientes é algo complexo e que demanda muito estudo e pesquisa por parte da empresa, pois é preciso conhecer e entender quais são as necessidades dos seus clientes e quais são os fatores que podem ser determinantes para fidelizá-los.

Quando trata-se de fidelização de clientes é importante salientar que o posicionamento para fidelizar ou não começa a partir ou através do consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem a empresa em relação às concorrentes.

Os consumidores definem os valores e as necessidades com base em opiniões, referências obtidas através de propagandas boca a boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Atualmente o verdadeiro diferencial entre as empresas está apoiado no contínuo desenvolvimento das pessoas. O profissional deve desenvolver continuamente as habilidades, aplicá-las, de modo que possa ajudar a empresa a ter sucesso, agregando valor aos negócios da organização.

Vários são os programas de incentivos criados pelas organizações na busca de relacionamentos com o cliente, estes programas de incentivos estão se tornando cada vez mais uma forma importante de criar vantagem competitiva. Os programas de incentivo são uma potente ferramenta no ambiente organizacional que vem promover melhorias, pois produtos se tornam cada vez mais similares entre os concorrentes e, se uma empresa quiser evitar uma concorrência devastadora em preço, ela tem que encontrar outras formas de oferecer um valor agregado a seus clientes. O acréscimo de serviços ou o aperfeiçoamento dos já existentes, pode se constituir numa forma poderosa de diferenciar a oferta de uma empresa daquela de seus concorrentes.

Também é importante a empresa estar atenta para o serviço prestado ao cliente como sendo um ciclo. A qualidade do serviço estará sempre relacionada à boa administração de todas as características e fatores existentes, não esquecendo de considerar as particularidades existentes entre os diferentes tipos de serviços.

Mas de nada adianta procurar formas de qualidade de serviço através de ferramentas e estratégias, se por trás de todos os esforços não existir a figura dos clientes. Eles são o objeto de todas as considerações feitas na qualidade de serviços.

Os verdadeiros clientes fiéis são os mais lucrativos de todos, gastam mais seus recursos com as empresas que lhes dão atendimento preferencial e permanecem por mais tempo fiéis às suas promoções e serviços.

Além disso, é provável que as empresas com muitos clientes fiéis tenham custos menores que as empresas que não têm uma política adequada de fidelização de clientes. Isto porque uma alta rotatividade resulta em maiores custos, usados para convencer clientes potenciais que não conhecem bem os serviços oferecidos, e os esforços para torná-los clientes são ainda mais elevados. Além disso, ainda há o efeito da boa propaganda que os clientes fiéis fazem às empresas de seu relacionamento, reforçando a competência da empresa.

Portanto, após as observações acima realizadas, é importante ressaltar que o presente trabalho proporcionou conhecimentos a partir de conceitos e abordagens encontradas na literatura, que descrevem sobre a fidelização de clientes, e com base nos dados levantados através dos roteiros de entrevistas, o que torna mais interessante este estudo desenvolvido.

Diante do assunto proposto e a partir dos objetivos definidos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com ênfase em fidelização de clientes. Após o estudo realizado foi possível concluir que o presente trabalho serviu para aprofundar o conhecimento sobre o assunto e demais aspectos que fazem parte deste mesmo contexto ou que estão correlacionados com a fidelização de clientes.

Levando-se em consideração os resultados obtidos e apresentados no presente trabalho, sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado e com uma representatividade mais considerável de clientes obtendo assim um diagnóstico mais completo da empresa a ser estudada. Também sugere-se que sejam adequados os roteiros de perguntas com pontos que a empresa entenda ser importantes conhecer e a partir dos resultados obtidos, desenvolver ações e estratégias que auxiliem a empresa a fidelizar clientes.

Destaca-se ainda que o trabalho realizado também teve como objetivo analisar e detectar através dos roteiros aplicados os pontos positivos e negativos da empresa em estudo, no que se refere ao relacionamento desta com os seus clientes. O intuito também foi de fornecer dados para os gestores da empresa, dados estes que possam auxiliá-los nas tomadas de decisões e nas estratégias que a empresa possa traçar para fidelizar cada vez mais os seus clientes.

Para concluir, ressalva-se ainda importância de conhecer as necessidades dos clientes através de pesquisas que também possam atender os objetivos da empresa, e a partir dos dados levantados desenvolver estratégias que promovam a fidelização dos clientes bem como atinjam o objetivo final da empresa, que é o cliente fidelizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, R.; NOHARA, J. **Monografia no curso de Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHURCHILL Jr., G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARO, D. P. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. 2004.
- DANTAS, E. B. **Gestão da Informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado**. Brasília, UnB, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2007, 306 p.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Macron: Mcgraw-Hill,1990.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo**. São Paulo: OLM, 2003.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. 9 ed.São Paulo: J.Lobos,1993.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços , marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- RAPP, S.; COLLINS, T. L. **O novo maximarketing: o guia clássico para adequar sua estratégia de propaganda, promoção e marketing na economia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SANTOS, D. **Fidelização de clientes**. Artigo depositado em 15 jan. 2008.
- ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez. 2009.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM: Marketing de relacionamento com os clientes**. Futura, São Paulo, 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

**APÊNDICE A- ROTEIRO GERENTES COMERCIAIS**

1 - Tempo que trabalha na empresa:

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) Entre 1 e cinco anos
- ( ) Mais de cinco anos

2 - Você acredita que todos os clientes são iguais? Explique.

3 - Por que o vendedor é tão importante no processo de relacionamento com os clientes?

4 - Você acredita que a sua empresa emprega todos os esforços para manter seus clientes fiéis? Quais as estratégias de fidelização utilizadas pela empresa atualmente? Quais você considera serem mais efetivas e quais menos efetivas? Por quê?

5 - Na sua opinião, o preço é o principal fator de escolha do fornecedor pelo cliente na hora da compra? Em caso negativo, qual seria o fator (ou conjunto de fatores)?

6 - Na sua opinião, os concorrentes são uma ameaça para a empresa, na forma como abordam seus clientes e pelos métodos que utilizam para fidelizá-los? Quais os métodos de fidelização que os seus principais concorrentes utilizam? De que forma estes métodos se diferenciam dos utilizados pela sua empresa?

7 - Quais os benefícios que um cliente fidelizado pode gerar para você e sua empresa?

8 - Como você acredita que a sua empresa possa construir um melhor relacionamento com seus clientes de forma que eles se tornem fiéis?

**APÊNDICE B - ROTEIRO CLIENTES**

1 - Há quanto tempo é cliente da empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e cinco anos
- Mais de cinco anos

2 - Qual o porte da sua empresa? (de acordo com a classificação na Receita Federal)

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

3 - Qual o ramo de atividade?

- Farmácia
- Mercado
- Loja de conveniência

4 - Na sua opinião, a empresa emprega todos os esforços para que seu estabelecimento se mantenha fiel? Quais as estratégias de fidelização utilizadas pela empresa em questão?

5 - Na sua opinião, o atendimento prestado pelo vendedor é bom?

6 - Seu estabelecimento já ficou mais de 3 meses sem comprar da empresa? Em caso afirmativo, qual foi a razão?

7 - O fator preço é determinante para o Sr. comprar desta empresa ou de outra? Em caso negativo, qual seria o fator (ou conjunto de fatores)?

8 - Na sua opinião, as empresas concorrentes empregam mais esforços para a fidelização de seus clientes em relação à empresa em questão? Quais os métodos de fidelização que os concorrentes utilizam que se diferem dos utilizados pela empresa em questão?

9 - O vendedor da empresa faz a visita com a frequência desejada? Em caso negativo, qual a frequência que o vendedor visita a sua empresa e qual você desejaria que ele visitasse? Qual é a frequência de visitas do concorrente?

10 - O processo de venda (Atendimento – entrega - cobrança) é satisfatório? Em caso negativo, por que não? O que vem ocorrendo que tenha provocado insatisfação por parte da sua empresa?

11- O suporte pós-venda da empresa é satisfatório?

12 - O que o Sr. acha que poderia melhorar no processo de venda da empresa?