

MARIANA GARCIA SOARES

**O IMPACTO DO ATENDIMENTO NA PROSPECÇÃO E RETENÇÃO
DE CLIENTES – O CASO DA LOJA CARMELITAS**

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.
Orientadora: Prof^a. Mirian Palmeira**

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

À memória de meu pai, Jorge Osvaldo Garcia que possibilitou a concretização de nosso sonho e que nos deixou a lição de que apenas com muito trabalho e dedicação pode-se fazer de um sonho uma realidade.

À minha mãe, Magali de Alencastro Garcia que acredita, incentiva, orienta e contagia com sua alegria e positivismo.

Ao meu irmão, Victor de Alencastro Garcia pelo seu desprendimento e generosidade.

Ao meu marido, Walter Fernando Soares que aceitou o desafio de ser um empreendedor.

Às minhas amigas Eloise Wengrath e Graziela Barp por estarem sempre presentes e serem nossas funcionárias destaque.

Aos meus amigos Valéria Campos e Nelson Júnior pelo apoio, amizade e pelas palavras de confiança.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
APRESENTAÇÃO	ix
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. OBJETIVO DO PROJETO	01
1.1.1. Objetivo Geral	01
1.1.2. Objetivos Específicos	01
1.2. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	01
1.3. METODOLOGIA	02
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	03
2.1. INTRODUÇÃO	03
2.2. CONCEITOS DE MARKETING	03
2.3. ATENDIMENTO A CLIENTES	08
2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA	10
2.4.1. O Estilo Dá e Apóia (D/A)	11
2.4.2. O Estilo Toma e Controla (T/C)	11
2.4.3. O Estilo Mantém e Conserva (M/C)	12
2.4.4. O Estilo Adapta e Negocia (A/N)	13
2.5. APLICABILIDADE A SITUAÇÕES REAIS DA EMPRESA	14
3. A EMPRESA	16
3.1. DESCRIÇÃO GERAL	16
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	18
3.2.1. Apresentação e análise de resultados da pesquisa	18
4. PROPOSTA	25
4.1. SISTEMA OU SUB-SISTEMA PROPOSTO	25
4.1.1. Características Demográficas, Sócio-Econômicas e de Estilo de Vida	25
4.1.2. Atitudes e Opiniões	25
4.1.3. Motivações	25
4.1.4. Comportamento	26

4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO	27
4.3. RECURSOS	27
4.3.1. Recursos Humanos	27
4.3.2. Recursos Financeiros	28
4.3.3. Recursos Materiais	28
4.4. RESULTADOS ESPERADOS	28
4.5. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/ CORRETIVAS	29
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	30
5.1. ESTILO DE LIDERANÇA DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA LOJA CARMELITAS	30
5.2. INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUE COMPRAM NA LOJA CARMELITAS	31
5.3. FORMAS DE ATENDIMENTO PREFERIDAS PELOS CLIENTES DA LOJA CARMELITAS	31
5.4. IMPACTO DO ATENDIMENTO DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA LOJA CARMELITAS NA PROSPECÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	33
ANEXO I: Exercício – Estilos comportamentais de atuação – LIFO	34
ANEXO II: Instrumento de coleta de dados para pesquisar o comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conceitos centrais de marketing	6
Figura 2: Logomarca da loja Carmelittas	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados – Faixa etária	18
Tabela 2: Perfil dos entrevistados – Estado civil	18
Tabela 3: Perfil dos entrevistados – Escolaridade	19
Tabela 4: Perfil dos entrevistados – Profissão/Ocupação	19
Tabela 5: Perfil dos entrevistados – Decisão pela loja	20
Tabela 6: Perfil dos entrevistados – Quantas vezes comprou na loja?	21
Tabela 7: Perfil dos entrevistados – Indicação da loja para amiga	21
Tabela 8: Perfil dos entrevistados – Ocasão da compra	21
Tabela 9: Perfil dos entrevistados – Intenção de comprar novamente	22
Tabela 10: Perfil dos entrevistados – Tipo de atendimento	22
Tabela 11: Avaliação do comportamento de clientes da loja Carmelittas	23
Tabela 12: Tabulação cruzada – Avaliação do comportamento de clientes da loja Carmelittas	24
Tabela 13: Tabulação cruzada – Avaliação do comportamento de clientes da loja Carmelittas	24
Tabela 14: Tabulação cruzada – Avaliação do comportamento de clientes da loja Carmelittas	24

RESUMO

O presente projeto de pesquisa visa retratar como o atendimento prestado pelo sócio-proprietário da loja Carmelittas tem influenciado na prospecção e retenção de clientes. Visa ainda identificar o estilo de liderança do sócio-proprietário da loja Carmelittas e quais são as formas de atendimento preferidas por seus clientes, além de verificar quais são os indicadores de satisfação dos clientes que compram na loja Carmelittas. A loja está localizada no Shopping Total em Curitiba, comercializa artigos do vestuário feminino e tem como missão criar estilo de vida e auto-expressão, lembranças, esperanças e sonhos. Para a realização da pesquisa o método de observação escolhido foi a não estruturada, sendo o objetivo familiarizar o pesquisador com o problema em estudo. O método de comunicação escolhido foi o estruturado não disfarçado, utilizando-se da técnica da entrevista focalizada individual. Para KOTLER (1998, p. 110) "é muito importante satisfazer o consumidor pois as vendas de uma maneira geral originam-se de dois grupos básicos: novos clientes e clientes mantidos". A venda pessoal pode ser mais eficaz do que a propaganda em situações de venda mais complexas. Os vendedores podem adaptar a oferta de marketing às necessidades especiais de cada cliente e negociar as condições de venda; e podem construir relacionamentos pessoais de longo prazo com aqueles que tomam as decisões básicas. Os estilos gerenciais também podem ser compreendidos como orientações comportamentais, que num dado momento seriam reconhecidamente produtivas; mas a ênfase num momento em que essas orientações não eram adequadas, nem ao trabalho nem ao grupo poderia leva-las a reconhecê-las como improdutivas ou disfuncionais.

Palavras-chave: atendimento; prospecção e retenção; liderança; satisfação dos clientes; novos clientes; clientes mantidos; estilos gerenciais.

ABSTRACT

This research project aims at to portray as the attendance given by Carmelittas store partner-holder has influenced in prospect and retention of customers. It still aims at identify the style of leadership of Carmelittas' partner-holder and which are the attendance forms preferred by its customers, beside verifying which are the clients indicator of satisfaction who buy in Carmelittas store. The store is located at Shopping Total in Curitiba, trades female clothing and its mission is to create life style and auto-expression, remembrances, hopes and dreams. The observation method chosen to do the research was the not structured one, being the objective to make familiar the researcher to the problem in study. The communication method chosen was structuralized not disguised, using the technique of the focused individual interview. For KOTLER (1998, p. 110) it's very important to satisfy the consumer therefore the sales in a general way originate from two basic groups: new customers and kept customers. The personal sale can be more efficient than the publicity in situations of more complex sale. The salesperson can adapt the offering of marketing to the special needs of each customer and negotiate the conditions of sale; and can construct personal relationships of long term with those they take the basic decisions. The manager styles also can be understood as behavior orientations, that in a certain moment would be admittedly productive; but the emphasis in a moment which these orientation were not adequate, neither to a work nor to the group could take them and recognize as unproductive or dysfunctional.

Keys words: attendance; prospect and retention; leadership; satisfaction who buy; new customers; kept customers; manager styles

APRESENTAÇÃO

Trata-se de uma pesquisa do tipo estudo de caso, onde as informações obtidas terão uma abordagem qualitativa.

O assunto a ser estudado refere-se à prospecção e retenção de clientes onde serão observadas algumas variáveis como o comportamento no atendimento prestado pelo sócio-proprietário; o impacto da coleção (produtos disponíveis na loja); a influência da localização da loja; a influência dos preços e as formas de comunicação com o cliente (marketing da empresa).

Esta pesquisa está sendo realizada a fim de verificar os fatores que levam uma empresa a ter sucesso na prospecção e retenção de clientes.

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO DO PROJETO

1.1.1. Objetivo Geral

Pretende-se descrever o impacto do atendimento do sócio-proprietário da loja Carmelittas na prospecção e retenção de clientes.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- a) Identificar o estilo de liderança do sócio-proprietário da loja Carmelittas;
- b) verificar quais são os indicadores de satisfação dos clientes que compram na loja Carmelittas;
- c) identificar quais são as formas de atendimento preferidas pelos clientes da loja Carmelittas.

1.2. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Esta pesquisa é relevante para a empresa, pois possibilitará trabalhar de forma mais eficiente com os indicadores que levam à prospecção e retenção de clientes. Desta forma, os proprietários da empresa podem ganhar experiência e conhecimento antes de empreenderem um projeto em grande escala.

Para o aluno, o estudo deste tema é importante, pois permitirá conhecer e avaliar quais aspectos determinam a escolha do cliente na compra de produtos em uma loja.

Com este levantamento de informações, a área terá acesso à um conhecimento mais detalhado e específico dos indicadores que levam à prospecção e retenção de clientes.

1.3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso que visa estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O levantamento das informações está baseado nos métodos de observação e entrevistas.

O nível de análise da pesquisa terá uma abordagem qualitativa, onde o foco do estudo será baseado no sócio-proprietário da loja Carmelittas e em seus clientes.

As sugestões foram levantadas na intenção de suprir algumas deficiências identificadas no atendimento prestado na loja Carmelittas.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. INTRODUÇÃO

Segundo KOTLER (1998), marketing é dar satisfação ao cliente de forma lucrativa, sendo sua meta atrair novos clientes prometendo um valor superior e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação. O marketing, mais do que outra função do negócio lida com os clientes. Criar valor e satisfação para o cliente é o ponto central do pensamento e da prática do marketing moderno.

Para DRUCKER (1973), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva... e venda por si próprio.

2.2. CONCEITOS DE MARKETING

Têm-se alguns conceitos de marketing, de acordo com KOTLER (1998), que servem de alicerces, sendo eles:

As necessidades humanas são estados de carência percebidas pelo homem e que nas sociedades industriais tais necessidades podem ser encontradas ou desenvolvidas por objetos que irão satisfazer suas necessidades.

Desejos são necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais e podem ser descritos como objetos que satisfazem as necessidades. À medida que o homem vai sendo exposto a objetos que despertam seu interesse e desejo, as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos.

Quando os desejos podem ser comprados tornam-se demandas. Os consumidores vêem os produtos como pacotes de benefícios e escolhem os que lhes proporcionam maior benefício pelo dinheiro gasto.

A compreensão detalhada das necessidades, desejos e demandas é um importante subsídio para o planejamento de estratégias de marketing.

É necessário fazer um bom trabalho de identificação das necessidades, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços, fazer uma boa distribuição e promoção para que os produtos sejam vendidos com facilidade.

As pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos. O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.

O valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto. Os clientes em geral não julgam os valores e os custos com exatidão e objetividade.

Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram. A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade.

Para KOTLER (1998), o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. A troca é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição. Se a troca é o conceito central de marketing, a transação é uma unidade de medida. A transação consiste em uma troca de valores entre duas partes. Com o marketing de relacionamento, além de criar transações a curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos a longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores. A idéia é que construindo bons relacionamentos, haverá transações lucrativas.

O conceito de troca leva ao conceito de mercado. O mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca. Marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem (fig. 1).

A demanda de uma empresa origina-se de dois grupos: clientes novos e clientes antigos. Além das estratégias de planejamento de atrair novos clientes e fazer transações com eles, as companhias agora preocupam-se em manter os clientes existentes e em desenvolver com eles relacionamentos duradouros.

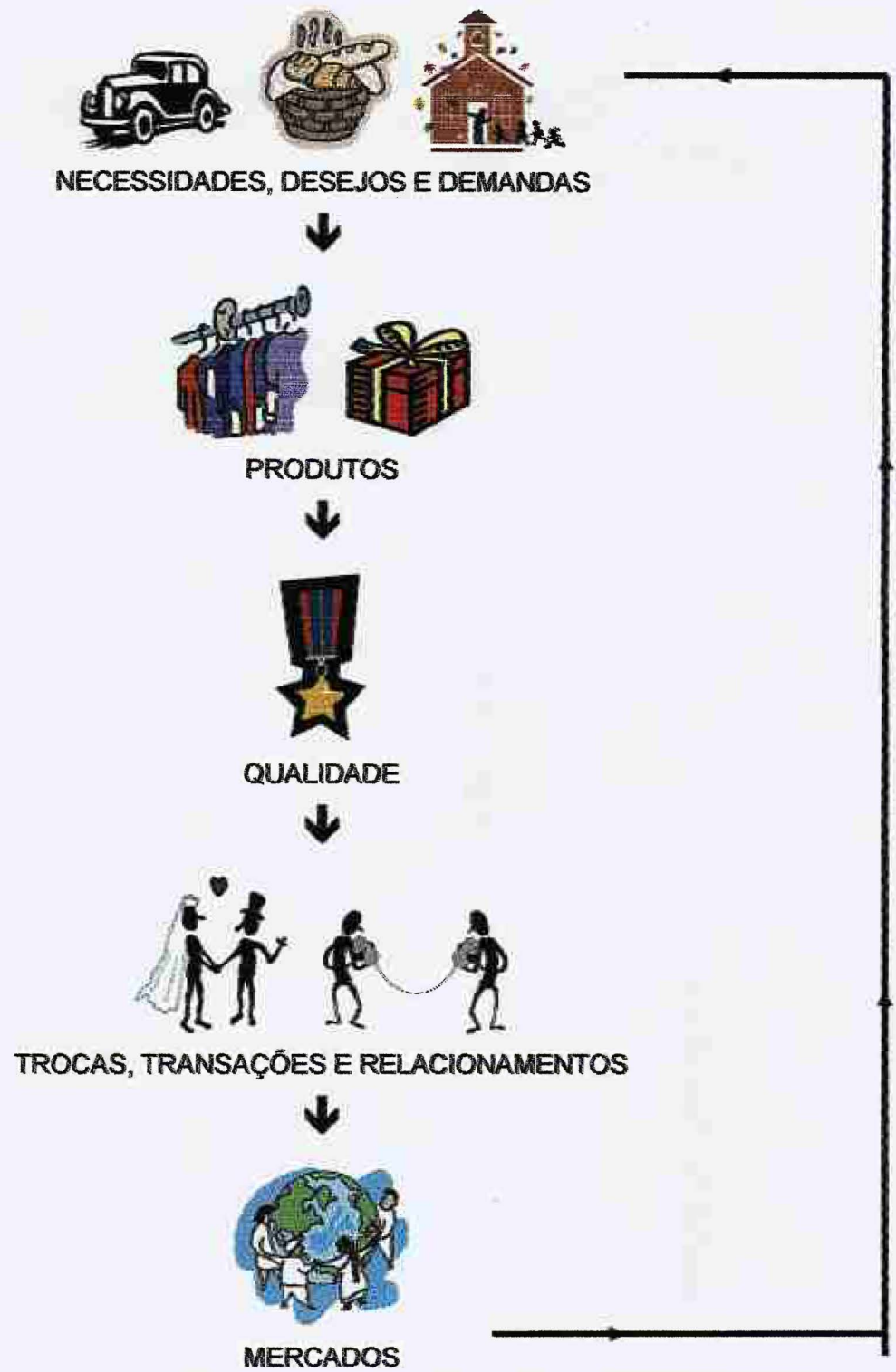


FIG. 1: Conceitos centrais de marketing

Na verdade custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente antigo satisfeito. Assim, trabalhar para reter os clientes faz sentido na economia.

Uma empresa pode perder dinheiro com uma transação específica, mas assim mesmo se beneficiará muito com um relacionamento a longo prazo. A chave para manter um cliente é dar-lhe um valor superior e satisfação.

Segundo KOTLER (1998), existem algumas filosofias que devem orientar o esforço do marketing. O conceito de produção sustenta que os consumidores preferem os produtos acessíveis e baratos; o conceito de produto sustenta que os consumidores preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores; o conceito de venda sustenta que os consumidores só compram muitos produtos de uma empresa quando ela despense um grande esforço em vendas e promoção; o conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes e o conceito de marketing societário sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

Para KOTLER (1998) uma definição de missão orientada para o mercado define o negócio em termos de satisfação das necessidades básicas do consumidor. A missão deve ser realista, adaptar-se ao ambiente do mercado e basear-se na sua competência característica.

Segundo KOTLER (1998) o mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. As várias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecidos como os "quatro Ps": produto, preço, praça e promoção.

Produto é a combinação de "bens e serviços" que a empresa oferece ao mercado-alvo. Preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Praça envolve as atividades da empresa que tomam o produto disponível para os consumidores alvo. Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores alvo a adquiri-lo.

2.3. ATENDIMENTO A CLIENTES

De acordo com KOTLER (1998) as compras do consumidor são altamente influenciadas pelas características culturais, sociais (grupos de referência, família, papéis e status), pessoais (idade, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-conceito) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes).

Para KOTLER (1998) é muito importante satisfazer o consumidor, pois as vendas de uma maneira geral originam-se de dois grupos básicos: novos clientes e clientes mantidos. Em geral custa mais atrair novos clientes do que manter os já existentes e a melhor forma de mantê-los é fazer com que fiquem satisfeitos. Clientes satisfeitos voltam a comprar o produto, elogiam-no para os outros, prestam menos atenção às marcas e à propaganda dos concorrentes e compram outros produtos da empresa.

Segundo KOTLER (1998) as marcas ajudam os compradores de várias formas, uma delas fornecendo-lhes informações sobre a qualidade do produto. Quem sempre compra a mesma marca sabe que tenderá a ter a mesma qualidade em toda a compra. Além da marca, a embalagem tem várias tarefas de venda, desde atrair a atenção dos consumidores até descrever o produto e realizar a venda. Hoje se conhece o poder de uma boa embalagem para suscitar no consumidor um reconhecimento imediato da empresa ou da marca.

De acordo com KOTLER (1998) os vendedores são profissionais bem educados, bem-treinados que trabalham para construir e manter relacionamentos a longo prazo com clientes. Eles constroem esses relacionamentos ouvindo os clientes, avaliando suas necessidades e orientando os esforços da empresa para solucionar seus problemas e satisfazer suas necessidades.

A venda pessoal consiste em uma comunicação pessoal de mão dupla entre vendedores e clientes individuais. Isto significa que a venda pessoal pode ser mais eficaz do que a propaganda em situações de venda mais complexas. Os vendedores podem adaptar a oferta de marketing às necessidades especiais de cada cliente e negociar as condições de venda; e podem construir relacionamentos pessoais de longo prazo com aqueles que tomam as decisões básicas.

A força de vendas funciona como um elo básico entre a empresa e seus clientes. Em muitos casos os vendedores servem os dois lados, o vendedor e o comprador. Primeiro eles representam a empresa para os clientes. Encontram e desenvolvem novos clientes e dão informações sobre os produtos e serviços da companhia. Vendem aproximando-se dos clientes, apresentando os produtos, respondendo à objeções, negociando preços e condições de pagamento e fechando vendas. No entanto, na visão moderna os vendedores não devem limitar-se a produzir apenas vendas, devem saber também como produzir satisfação para o cliente e lucro para a empresa. Devem ser capazes de analisar os dados de suas vendas, mensurar o potencial do mercado, coletar informações sobre o mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing.

Segundo a pesquisa realizada pela Gallup Consultoria e Gerenciamento, sugere que os melhores vendedores têm quatro talentos básicos: motivação intrínseca, trabalho disciplinado, habilidade para fechar uma venda e habilidade para construir relacionamento com os clientes.

2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA

O Programa LIFO (*Life Orientation*) é fruto do trabalho dos Drs. Stuart Atkins e Allan Katcher, que pesquisaram junto a executivos de empresas aquelas características que mais os qualificavam. Faz parte deste trabalho um instrumento de diagnóstico que tem por finalidade determinar a maneira pela qual os quatro estilos básicos de comportamento se apresentam em cada indivíduo. Os estilos gerenciais também podem ser compreendidos como orientações comportamentais, que num dado momento seriam reconhecidamente produtivas; mas a ênfase num momento em que essas orientações não eram adequadas, nem ao trabalho nem ao grupo poderia levá-las a reconhecê-las como improdutivas ou disfuncionais.

Existem quatro principais características de comportamento que são: a **receptiva** (de aceitação), a **exploradora** (de tomar e assumir), a **acumuladora** (de conservação) e a **mercantil** (de permutação). Os autores do sistema LIFO chamaram esses quatro parâmetros de norteadores do comportamento de estilos comportamentais, surgindo o estilo **Dá e Apóia**, como correspondente da orientação receptiva; o estilo **Toma e Controla**, como correspondente da orientação exploradora; o estilo **Mantém e Conserva**, como correspondente da orientação acumuladora e o estilo **Adapta e Negocia**, como correspondente da orientação para trocas.

A filosofia básica do programa de desenvolvimento de estilos comportamentais LIFO, está alicerçado no fato de que não existem estilos ideais ou pessoas cujo comportamento possa ser considerado perfeito. Ela propõe que os traços característicos da diferença individual de personalidade de uma pessoa sejam, em princípio, o seu reduto básico de forças pessoais (verificar Anexo I – Exercício: estilos comportamentais de atuação – LIFO).

2.4.1. O Estilo Dá e Apóia (D/A)

Está basicamente orientado pelo enfoque idealista da situação, tendo, para si mesmo como para com os demais, uma expectativa de altos padrões de desempenho em situações de trabalho. No que diz respeito à empresa assume pessoalmente o seu sucesso e seus problemas, "vestindo a sua camisa", e dando o melhor de si, de forma absolutamente honesta e sincera. Está visivelmente inclinado a exercer um tipo de chefia basicamente cooperativa, na qual os subordinados se sentem participantes das decisões.

Desempenho produtivo: faz tudo o que pode para não desapontar os demais quanto à responsabilidade que lhe foi atribuída, buscando aprimorar seu desempenho de forma sistemática; promove recursos que favoreçam o desenvolvimento daqueles que o cercam, sendo um formador de talentos dentro da empresa; é alguém com quem se pode contar nas horas difíceis e a quem se pode pedir apoio.

Em queda de desempenho: torna-se perfeccionista pelo excesso de preocupação com o auto-desenvolvimento, sentindo-se culpado pelo insucesso daqueles a quem não pode ajudar, concede demais para não ser visto como não cooperador, deixando-se invadir e sendo incapaz de dizer não.

Filosofia de vida: "Se sou consciencioso e provo meu valor, através do meu desempenho, não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido".

2.4.2. O Estilo Toma e Controla (T/C)

Sua orientação básica são os objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se de maneira mais rápida que a média das pessoas, a fim de aproveitar todas as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende. Move-se com extrema agilidade, sendo capaz de responder bem quando sob situação de pressão, e conseguindo trabalhar em diferentes atividades ao mesmo tempo. Possui um tipo de chefia mais diretivo.

Desempenho produtivo: lidera e dirige o trabalho dos outros com grande facilidade, assumindo a direção no relacionamento interpessoal. Toma decisões com grande rapidez, não perdendo oportunidades; tem espírito aberto às inovações. Gosta de atuar independentemente e deixa grande liberdade de atuação aos outros.

Em queda de desempenho: força tanto sua tendência diretiva de chefia, que se torna coercitivo; atua de forma impulsiva sacrificando a ponderação em favor da ação; esquece de pedir a opinião dos outros, passando com frequência, por cima deles; desperdiça recursos e processos, mesmo quando ainda sejam úteis; deixa a impressão de arrogância.

Filosofia de vida: "Se quer que as coisas aconteçam, não espere que elas caiam do céu; faça-as acontecerem":

2.4.3. O Estilo Mantém e Conserva (M/C)

Procura manter-se pelas coisas concretas, estando sempre aberto à análise da lógica entre os dados e fatos, apoiando suas decisões naquilo que pode comprovar como praticamente viável, o que mantém a excelente qualidade das medidas que propõe. Tem um ritmo de trabalho mais lento, optando pela melhor qualidade, em lugar da maior quantidade de trabalho feito. É um chefe que procura pautar-se por critérios de justiça objetiva.

Desempenho produtivo: é uma pessoa de "pés no chão" e "cabeça no lugar", examinando um assunto com tal profundidade que descobre aspectos que a maioria das pessoas não vê com frequência; nunca toma suas decisões no calor de uma discussão; consegue evitar desnecessárias perdas para a organização.

Em queda de desempenho: é distante, dificultando o acesso das pessoas até ele, chegando a mostrar-se frio e ausente; torna-se intelectualmente superelaborado, desenvolvendo excessivas e repetidas análises, pensando tanto num determinado assunto que, quando chega ao ponto de tomar decisões, a oportunidade já passou; apega-se ao antigo e desestimula a mudança, podendo evidenciar então rigidez.

Filosofia de vida: "Devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado".

2.4.4. O Estilo Adapta e Negocia (A/N)

É caracteristicamente aquele que adota os referenciais do grupo social como fator que norteia seu comportamento; por isso, valoriza sobretudo uma convivência harmônica com os demais e procura ser bem aceito pelo grupo a que pertence. Sua facilidade de colocar-se no lugar do outro facilita a compreensão das razões do seu opositor. No geral, é conhecido por um grande número de pessoas, sendo bastante popular. Sua forma de chefiar é levar seus subordinados de maneira entusiástica e respeitando sempre o espírito da equipe.

Desempenho produtivo: serve-se de sua habilidade social para resolver as dificuldades que lhe apresentam, sendo otimista e acreditando que, ao final, seus esforços darão resultado positivo; a forma de abordar os problemas deixa claro que possui elevado senso de humor, tem tato suficiente para recuar diante das razões do outro. É, no geral, o estilo que se dá bem com qualquer outro.

Em queda de desempenho: usa um enfoque eminentemente social que o torna inconveniente e não percebe isso, parece não atribuir suficiente seriedade aos problemas, assumindo atitudes infantis através de atitudes descabidas; perde o senso da própria identidade por não apresentar opiniões firmes, estando mesmo disposto a abrir mão das próprias convicções, contanto que não tenha que enfrentar situações de atrito.

Filosofia de vida: "Para se conseguir alguma coisa é sempre necessário ir de encontro às expectativas e desejos dos outros".

2.5. APLICABILIDADE A SITUAÇÕES REAIS DA EMPRESA

A loja Carmelittas está fundamentada no conceito de marketing, pois começa com um mercado bem definido, concentra-se nas necessidades do consumidor e obtém o lucro criando a satisfação do cliente.

A missão da empresa está orientada para o mercado e não para o produto. A loja Carmelittas comercializa artigos do vestuário feminino e sua definição de negócio passa a seguinte mensagem: "criamos estilo de vida e auto-expressão, esperanças, lembranças e sonhos".

Atualmente a loja tem buscado trabalhar com a mesma marca de jeans, pois o produto veste bem e é de boa qualidade. Desta forma, os clientes que compram na loja, retornam, pois sabem que irão encontrar este produto disponível. Além disso, os clientes indicam a loja para seus amigos, pois têm informações sobre a qualidade do jeans.

Como diferencial das demais lojas do Shopping Total, a Carmelittas utiliza uma embalagem prática e bonita, que é uma sacola em forma de caixa com a logomarca e o nome da loja impressos nos dois lados da caixa. O cliente que compra um presente quer uma embalagem de presente, além disso, ao passear pelo shopping com a sacola da loja, o cliente faz o marketing para a empresa.

Como o objetivo da loja é construir e cultivar relacionamentos a longo prazo com os clientes, a venda pessoal tem sido uma estratégia bem desenvolvida pelos sócios-proprietários da loja Carmelittas. Quando o cliente não encontra o seu número ou a cor desejada, o consultor de moda anota o pedido do cliente e faz uma encomenda especial, para atender às necessidades do cliente.

O sócio-proprietário apresenta o estilo de liderança toma e controla (T/C) considerado pelo exercício, estilos comportamentais de atuação LIFO como sendo o seu estilo principal de atuação.

3. A EMPRESA

3.1. DESCRIÇÃO GERAL

Sob a razão social de Garotas do Sul Comércio de Roupas Ltda. – ME encontra-se a loja chamada Carmelittas.

A sociedade desta empresa iniciou em 12/03/2003 e foi adquirida pelos novos proprietários em 25/11/2003.

Consta no contrato social da loja que seu objetivo é o comércio varejista de artigos do vestuário e complementos femininos.

A loja não faz parte de empresas associadas nem grupo econômico e a empresa conta apenas com o trabalho desenvolvido pelos 2 sócios, Sr. Walter Fernando Soares e Sra. Mariana Garcia Soares.

No momento existe apenas uma loja Carmelittas, sendo que esta primeira loja está localizada à Rua Itacolomi, nº 292, loja 324, bairro Portão, CEP: 81.070-150, em Curitiba - PR, no Shopping Total. A mesma conta com uma área de 15m².

O faturamento anual é de aproximadamente R\$ 12.000,00. O capital investido foi de 2500 quotas para cada sócio, ou seja, R\$ 5.000,00.

A empresa nasceu da concretização de um sonho dos sócios em montar seu próprio negócio. Um dos sócios investiu seu conhecimento e talento para negociar, comprar e vender, além do acesso à sua rede de relacionamentos. O outro sócio investiu o capital e a habilidade para lidar com as pessoas. Desta parceria surgiu a loja Carmelittas.

Como para os sócios foi possível vivenciar este sonho, a empresa deseja que seus clientes também possam criar e acreditar em seus sonhos e por isso está fundamentada na seguinte missão: "criamos estilo de vida e auto-expressão, lembranças, esperanças e sonhos". Seguindo esta missão, a loja Carmelittas tem como objetivo oferecer um bom atendimento, construindo relações duradouras com seus clientes.

Como está localizada em um shopping popular, a loja comercializa roupas nas cores preto e branco, além do jeans e que ofereçam um preço atrativo ao consumidor e ao mesmo tempo tenham uma boa qualidade.

Para se comunicar com o cliente, a loja criou uma logomarca forte, sendo que a empresa já entrou com o pedido de marca mista na classe 35 junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).



FIG. 2: Logomarca da loja Carmelittas

3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3.2.1 Apresentação e Análise de Resultados da Pesquisa

Perfil dos entrevistados – Faixa etária			
Faixa etária	Tabulação	Frequência	%
Até 20 anos	☒	6	20%
de 21 à 30 anos	☒ ☒ ☒ ☒	20	66,7%
de 31 à 40 anos	☐	3	10%
de 41 à 50 anos		1	3,3%
acima de 51 anos		0	0
TOTAL	30	30	100%

Tabela 1: Observando-se a tabela acima percebe-se que 66,7% das clientes da loja Carmelittas estão entre a faixa etária de 21 à 30 anos.

Perfil dos entrevistados – Estado civil			
Estado civil	Tabulação	Frequência	%
Solteira	☒ ☒ ☒ ☒	21	70%
Casada	└	2	6,7%
Separada	☐	3	10%
Viúva		0	0
Amasiada	☐	4	13,3%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 2: Observando-se a tabela acima percebe-se que 70% das clientes da loja Carmelittas são solteiras.

Perfil dos entrevistados - Escolaridade			
Escolaridade	Tabulação	Frequência	%
Primário		0	0
Secundário		1	3,3%
Ensino médio incompleto	L	2	6,7%
Ensino médio em curso	L	2	6,7%
Ensino médio completo	☐ ☐ ☐	13	43,3%
Terceiro Grau incompleto	⊐	3	10%
Terceiro Grau em curso	☐ L	7	23,3%
Terceiro Grau completo	L	2	6,7%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 3: Observando-se a tabela acima percebe-se que 43,3% das clientes da loja Carmelittas apresentam o Ensino médio completo e que 23,3% estão cursando o Terceiro Grau.

Perfil dos entrevistados – Profissão/ Ocupação			
Profissão/ Ocupação	Tabulação	Frequência	%
Dona de casa	☐	6	20%
Estudante	☐ L	7	23,3%
Profissional liberal	☐	5	16,7%
Assalariada	☐ ☐	10	33,3%
Funcionária pública	L	2	6,7%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 4: Observando-se a tabela acima percebe-se que 33,3% das clientes da loja Carmelittas estão trabalhando e são assalariadas e 23,3% são estudantes.

Perfil dos entrevistados – Decisão pela loja			
Decisão pela loja	Tabulação	Frequência	%
Atendimento	<input checked="" type="checkbox"/>	5	16,7%
Localização	<input type="checkbox"/>	2	6,7%
Loja confortável	<input type="checkbox"/>	1	3,3%
Decoração da loja	<input type="checkbox"/>	1	3,3%
Propaganda e promoções	<input type="checkbox"/>	0	0
Preço	<input type="checkbox"/>	3	10%
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	2	6,7%
Variedade de produtos	<input type="checkbox"/>	0	0
Embalagem	<input type="checkbox"/>	2	6,7%
Estilo da roupa	<input type="checkbox"/>	4	13,3%
Apresentação do produto na vitrine	<input type="checkbox"/>	1	3,3%
Facilidades de pagamento	<input type="checkbox"/>	1	3,3%
Indicação de colegas	<input type="checkbox"/>	3	10%
Já é cliente	<input type="checkbox"/>	4	13,3%
Estava acompanhando alguém que fez compras	<input type="checkbox"/>	1	3,3%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 5: Observando-se a tabela acima percebe-se que 16,7% das clientes da loja Carmelittas optam por comprar na loja devido ao atendimento prestado. Em segunda opção, com 13,3% dos votos, a escolha pela loja deve-se ao estilo da roupa e pelo fato de já ser cliente da loja.

Perfil dos entrevistados – Intenção de comprar novamente na loja			
Intenção de comprar	Tabulação	Frequência	%
Sim	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	26	86,7%
Não		0	0
Talvez	<input type="checkbox"/>	4	13,3%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 9: Observando-se a tabela acima percebe-se que 86,7% das clientes da loja Carmelittas têm a intenção de comprar novamente na loja.

Perfil dos entrevistados – Tipo de atendimento			
Tipo de atendimento	Tabulação	Frequência	%
Auto-atendimento	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9	30%
Com orientação do consultor de moda	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	21	70%
TOTAL	30	30	100%

Tabela 10: Observando-se a tabela acima percebe-se que 70% das clientes da loja Carmelittas preferem fazer suas compras com a orientação do consultor de moda.

Avaliação do comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas											
Crítérios	Notas										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendimento da loja	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4
Localização	0	0	0	2	0	4	3	4	5	7	5
Loja confortável	0	0	0	0	0	0	0	3	8	10	9
Decoração da loja	0	0	0	0	0	0	0	3	12	7	8
Propaganda e promoções	0	0	0	0	2	4	3	8	7	4	2
Preço	0	0	0	0	0	6	2	6	8	5	3
Qualidade do produto	0	0	0	0	1	3	3	5	9	5	4
Variedade de produtos	0	0	2	4	5	3	7	4	3	2	0
Embalagem	0	0	0	0	0	0	0	2	10	12	6
Estilo da roupa	0	0	0	0	0	2	2	4	9	7	6
Apresentação do produto na vitrine	0	0	0	0	1	5	4	7	6	4	3
Facilidades de pagamento	0	0	0	0	1	2	4	6	9	5	3
Indicação para colegas	0	0	0	0	0	0	0	3	4	7	16
Shopping Total	0	0	0	0	0	2	2	3	17	4	2
Loja Carmelittas	0	0	0	0	0	2	3	7	8	5	5
Jeans	0	0	0	0	0	2	1	1	3	5	18
Preto	0	0	0	0	0	3	1	4	5	7	10
Branco	0	0	0	0	0	4	2	4	9	5	6

Tabela 11: Observando-se a tabela acima percebe-se que 26,7% das clientes atribuem nota 8 ao atendimento da loja; 23,3% das clientes atribuem nota 9 localização da loja; 33,3% das clientes atribuem nota 9 ao conforto da loja; 40% das clientes atribuem nota 8 à decoração do loja; 26,6% das clientes atribuem nota 7 à propaganda e promoções; 26,7% das clientes atribuem nota 8 ao preço; 30% das clientes atribuem nota 8 à qualidade dos produtos; 23,3% das clientes atribuem nota 6 à variedade de produtos; 40% das clientes atribuem nota 9 à embalagem; 30% das clientes atribuem nota 8 ao estilo da roupa; 23,3% das clientes atribuem nota 7 à apresentação do produto na vitrine; 30% das clientes atribuem nota 8 às facilidades de pagamento; 53,3% das clientes atribuem nota 10 à indicação da loja para colegas; 56,7% das clientes atribuem nota 8 ao Shopping Total; 26,6% das clientes atribuem nota 8 à loja Carmelittas; 60% das clientes atribuem nota 10 ao jeans; 33,3% atribuem nota 10 ao preto e 30% das clientes atribuem nota 8 ao branco.

Tabulação cruzada												
Avaliação do comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas												
Volta a fazer compras na loja		Notas do atendimento										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sim	26	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4
Não	0	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4
Talvez	4	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4

Tabela 12: Observando-se a tabela acima percebe-se que 26,6% das clientes atribuem nota 8 ao atendimento da loja e que 86,7% das clientes afirmam que voltam a fazer compras na loja.

Tabulação cruzada												
Avaliação do comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas												
Tipo de atendimento		Notas do atendimento										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auto-atendimento	9	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4
Com orientação do consultor de moda	21	0	0	0	0	0	3	6	7	8	2	4

Tabela 13: Observando-se a tabela acima percebe-se que 26,6% das clientes atribuem nota 8 ao atendimento da loja e que 70% das clientes preferem fazer suas compras com a orientação do consultor de moda.

Tabulação cruzada						
Avaliação do comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas						
Intenção de comprar		Quantas vezes comprou na loja				
		Apenas uma	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Mais de quatro vezes
Sim	26	6	16	4	3	1
Não	0	6	16	4	3	1
Talvez	4	6	16	4	3	1

Tabela 14: Observando-se a tabela acima percebe-se que 53,3% das clientes já compraram pelo menos 2 vezes na loja e que 86,7% das clientes têm a intenção de comprar novamente na loja.

4. PROPOSTA

4.1. SISTEMA OU SUB-SISTEMA PROPOSTO

Os dados primários a serem coletados serão os seguintes:

4.1.1. Características Demográficas, Sócio-Econômicas e de Estilo de Vida

Trata-se da investigação de informações como sexo, idade, nível educacional, estado civil, e ocupação, a fim de identificar o relacionamento entre essas variáveis e opiniões e hábitos dos consumidores em relação ao produto pesquisado.

4.1.2. Atitudes e Opiniões

Diz respeito aos componentes cognitivo (resultantes da vivência e da experiência do entrevistado com o rol de marcas e produtos existentes na loja); afetivo (resultante dos sentimentos adquiridos com a imagem que a loja foi capaz de desenvolver para seus produtos ou suas marcas) e comportamental (relacionado com a reação de comportamento diante de determinados estímulos de marcas e produtos).

4.1.3. Motivações

Refere-se a necessidades, desejos, vontades, impulsos ou qualquer outro estado que impele o comportamento de pessoas para o atingimento de determinados objetivos. Com isso, torna-se possível conhecer qual a relação entre essas variáveis e a motivação, analisando o comportamento de escolha, compra e uso de produtos.

4.1.4. Comportamento

Tem o objetivo de entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar e prever o seu comportamento futuro.

Para a coleta dos dados primários serão utilizados dois meios básicos: a comunicação e a observação.

Para a realização da pesquisa o método de comunicação escolhido foi o estruturado não disfarçado que caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos respondentes, com uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas.

A técnica para a utilização da abordagem estruturada não disfarçada é a entrevista focalizada individual. Trata-se de uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, conduzida por um moderador, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado.

Assim sendo, quanto à forma de aplicação do método da comunicação, define-se o uso combinado da entrevista pessoal, onde o entrevistador e o entrevistado estabelecem um contato pessoal para a obtenção de dados e da entrevista por telefone, onde os dados da pesquisa são obtidos através do telefone. Para a realização da pesquisa o método de observação escolhido foi a não estruturada, sendo o objetivo familiarizar o pesquisador com o problema em estudo, de forma a lhe permitir desenvolver hipóteses de relações causais, especificações claras dos comportamentos observados.

O método da observação quanto ao grau desta pesquisa é a disfarçada, visto que este método evita que o pesquisado tome conhecimento de que está sendo observado e desta forma tenha um comportamento anormal.

O instrumento utilizado para o método da observação é a observação humana, que consiste no registro de informações sobre o observado através de papel e caneta.

Ainda o método da observação baseia-se no ambiente de observação natural, que compreende observar o comportamento ou fato no ambiente natural em que ocorre.

A observação quanto ao objeto observado é direta, visto que compreende observar o comportamento ou fato no momento da sua ocorrência.

4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a realização das observações é necessário estar na loja em dias e horários de grande movimento, como por exemplo, sextas, sábados e domingos das 16:00 às 20:30.

Para a realização das entrevistas com os clientes existem duas alternativas: recorrer ao cadastro preenchido pelo cliente no dia de sua primeira compra e com o cadastro em mãos é necessário ligar para o cliente a fim de realizar a entrevista por telefone; ou caso o cliente retorne na loja, realizar a entrevista de forma pessoal e individual.

Para a primeira alternativa, as ligações serão realizadas no período da manhã, das 10:00 às 12:00, pois nestes horários não existe grande fluxo de clientes passeando pelo shopping.

4.3. RECURSOS

4.3.1. Recursos Humanos

Sócio-proprietário, clientes e pesquisador.

4.3.2. Recursos Financeiros

Refeição para os dias em que serão realizadas as observações; gastos telefônicos; papel e caneta; gastos com transporte (ônibus) e impressão.

4.3.3. Recursos Materiais

Telefone; fichas de cadastro de clientes; sulfite; caneta; computador e impressora.

4.4. RESULTADOS ESPERADOS

A loja Carmelittas tem como objetivo criar e manter relações duradouras com seus clientes, porém, a empresa ainda não possui um programa de comunicação direta com o cliente que visa obter informações sobre a satisfação do consumidor.

Pretende-se com esta proposta aperfeiçoar o atendimento prestado aos clientes e buscar um desempenho produtivo do estilo de liderança apresentado pelo sócio-proprietário, buscando administrar da melhor forma as características negativas quando seu desempenho está em queda.

Seria interessante desenvolver um sistema de coleta de queixas e sugestões de consumidores através de ligações telefônicas utilizando-se de uma amostragem de clientes mais recentes, a fim de apurar as opiniões sobre vários aspectos do desempenho da empresa. Menos de 5% dos clientes insatisfeitos se dão ao trabalho de apresentar queixa, a maioria simplesmente troca de fornecedor. Com este programa, os clientes poderão ser ouvidos e existe a possibilidade de transformar um cliente insatisfeito em um cliente satisfeito.

Uma outra estratégia que a empresa poderia aderir para reter seus clientes é o programa de marketing de assiduidade. Atualmente a loja tem apenas um mural de aniversariantes com os nomes dos clientes que fazem aniversário no mês corrente. O consultor de moda liga para o cliente cumprimentando-o pelo aniversário. Este programa é interessante, pois faz o cliente se sentir especial, porém, não premia ou incentiva os clientes que compram em grande quantidade ou com frequência. O programa de assiduidade leva os clientes a voltar, comprar mais e manter-se fiéis à loja. Esta iniciativa visa identificar, manter e aumentar a ligação com os melhores clientes, através de relacionamentos de longo prazo, interativos e de valor. (Obs.: esta sugestão já foi implementada pela loja, sendo que foi criado um regulamento e a cada cliente é dado um cartão feito em PVC. Na frente do cartão diz: "Sou do Clube Carmelittas - Criamos estilo de vida e auto-expressão, lembranças, esperanças e sonhos". Atrás do cartão diz: Cartão pessoal e intransferível, sujeito ao regulamento do programa clube Carmelittas. Apresente este cartão em todas as suas compras só assim você acumula pontos – uma tarja branca para o cliente assinar seu nome e abaixo desta tarja aparece o endereço da loja.

4.5. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/ CORRETIVAS

Identificar que o estilo de liderança do sócio-proprietário não está apresentando um bom desempenho e que talvez seja necessário adotar um novo estilo. Ou ainda, pode ocorrer que após a conclusão da pesquisa, as informações sejam apresentadas ao sócio-proprietário e ele pode não se sensibilizar para o problema.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. ESTILO DE LIDERANÇA DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA LOJA CARMELITAS

O sócio-proprietário da loja apresenta o estilo de liderança Toma e Controla (T/C), de acordo com a realização do exercício do anexo I.

Em situação de pressão, o sócio-proprietário consegue trabalhar em diferentes atividades ao mesmo tempo. Possui um tipo de chefia mais diretivo.

Quando em desempenho produtivo, lidera e dirige o trabalho dos outros com grande facilidade, assumindo a direção no relacionamento interpessoal. Toma decisões com grande rapidez, não perdendo oportunidades; tem espírito aberto às inovações. Gosta de atuar independentemente e deixa grande liberdade de atuação aos outros.

Quando em queda de desempenho, força tanto sua tendência diretiva de chefia, que se torna coercitivo; atua de forma impulsiva sacrificando a ponderação em favor da ação; esquece de pedir a opinião dos outros, passando com frequência, por cima deles; desperdiça recursos e processos, mesmo quando ainda sejam úteis; deixa a impressão de arrogância.

Sua filosofia de vida é "se quer que as coisas aconteçam, não espere que elas caiam do céu; faça-as acontecerem".

5.2. INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUE COMPRAM NA LOJA CARMELITAS:

Segundo o levantamento de dados feito pela pesquisa pode-se observar que os indicadores de satisfação dos clientes são: atendimento (16,7%); estilo da roupa (13,3%); a venda de jeans (60% das clientes atribuem nota 10); a venda de roupa preta (33,3% das clientes atribuem nota 10); a localização da loja (23,3% das clientes atribuem nota 9); o conforto da loja (33,3% das clientes atribuem nota 9) e a embalagem da loja (40% atribuem nota 9).

Obs: a escala de notas varia de 0 à 10.

5.3. FORMAS DE ATENDIMENTO PREFERIDAS PELOS CLIENTES DA LOJA CARMELITAS:

A pesquisa mostrou que 70% das clientes que compram na loja preferem fazer suas compras recebendo a orientação do consultor de moda.

5.4. IMPACTO DO ATENDIMENTO DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA LOJA CARMELITAS NA PROSPECÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

De acordo com o levantamento de dados da pesquisa, o atendimento prestado pelo sócio-proprietário da loja Carmelittas tem sido percebido pelas clientes de forma positiva, pois 70% delas preferem ter orientação do consultor de moda para fazer suas compras e 16,7% apontam o atendimento como um dos indicadores de satisfação do cliente. Além disso, 26,7% das clientes atribuem nota 8 ao atendimento na loja Carmelittas, sendo que a escala de notas vai de 0 à 10.

Desta forma, o atendimento prestado na loja Carmelittas tem sido um diferencial no que tange a prospecção e retenção de clientes. É um forte indicador do sucesso da loja.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter F. Management: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper & Row, 1973.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing. 7. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

PALMEIRA, Mirian. Desenvolvimento gerencial. Módulo do curso de Administração de Pessoas. Curitiba: UFPR, 2003.

ANEXOS

ANEXO I – Exercício: estilos comportamentais de atuação – LIFO

O estilo Dá e Apóia (D/A) – Orientação Receptiva	Situação normal	Sob stress
Está basicamente orientado pelo enfoque idealista da situação, tendo, tanto para si mesmo como para com os demais, uma expectativa de altos padrões de desempenho em situações de trabalho.		
No que diz respeito à empresa, assume pessoalmente o seu sucesso e seus problemas, "vestindo a sua camisa".		
Dá o melhor de si, de forma absolutamente honesta e sincera.		
Está visivelmente inclinado a exercer um tipo de chefia basicamente cooperativa, na qual os subordinados se sentem participantes das decisões.		
Desempenho produtivo:		
Faz tudo o que pode para não desapontar os demais quanto à responsabilidade que lhe foi atribuída.		
Busca aprimorar seu desempenho de forma sistemática.		
Promove recursos que favoreçam o desenvolvimento daqueles que o cercam, sendo um formador de talentos dentro da empresa.		
É alguém com quem se pode contar nas horas difíceis e a quem se pode pedir apoio.		
Em queda de desempenho:		
Torna-se perfeccionista pelo excesso de preocupação com o auto-desenvolvimento.		
Sente-se culpado pelo insucesso daqueles a quem não pode ajudar.		
Concede demais para não ser visto como não cooperador.		
Deixa-se invadir, sendo incapaz de dizer não.		
Filosofia de vida:		
"Se sou consciencioso e provo meu valor, através de meu desempenho, não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido".		
O estilo Toma e Controla (T/C) – Orientação Exploratória	Situação normal	Sob stress
Sua orientação básica são os objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se de maneira mais rápida que a média das pessoas, a fim de aproveitar todas as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende.		

Move-se com extrema agilidade, sendo capaz de responder bem quando sob situações de pressão, e conseguindo trabalhar em diferentes atividades ao mesmo tempo.		
Possui um tipo de chefia mais diretivo.		
Desempenho produtivo:		
Lidera e dirige o trabalho dos outros com grande facilidade, assumindo a direção no relacionamento interpessoal.		
Toma decisões com grande rapidez, não perdendo oportunidades.		
Tem espírito aberto às inovações.		
Gosta de atuar independentemente e deixa grande liberdade de atuação aos outros.		
Em queda de desempenho:		
Força tanto sua tendência diretiva de chefia, que se torna coercitivo.		
Atua de forma impulsiva, sacrificando a ponderação em favor da ação.		
Esquece de pedir a opinião dos outros, passando com frequência, por cima deles.		
Desperdiça recursos e processos, mesmo quando ainda sejam úteis.		
Deixa a impressão de arrogância.		
Filosofia de vida:		
"Se quer que as coisas aconteçam, não espere que lhe caiam do céu, faça-as acontecerem".		
O estilo Mantém e Conserva (M/C) – Orientação Acumuladora	Situação normal	Sob stress
Procura nortear-se pelas coisas concretas, estando sempre aberto à análise da lógica entre os dados e fatos.		
Apóia suas decisões naquilo que pode comprovar como praticamente viável, o que mantém a excelente qualidade das medidas que propõe.		
Tem um ritmo de trabalho mais lento, optando pela melhor qualidade, em lugar da maior quantidade de trabalho feito.		
É um chefe que procura pautar-se por critérios de justiça objetiva.		
Desempenho produtivo:		
É uma pessoa de "pés no chão" e "cabeça no lugar", examinando um assunto com tal profundidade que descobre aspectos que a maioria das pessoas não vê com frequência.		
Nunca toma suas decisões no calor de uma discussão.		
Consegue evitar desnecessárias perdas para a organização.		

Em queda de desempenho:		
É distante, dificultando o acesso das pessoas até ele, chegando a mostrar-se frio e ausente.		
Torna-se intelectualmente superelaborado, desenvolvendo excessivas e repetidas análises.		
Pensa tanto num determinado assunto que, quando chega ao ponto de tomar decisões, a oportunidade já passou.		
Apega-se ao antigo e desestimula a mudança.		
Pode evidenciar rigidez.		
Filosofia de vida:		
"Devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado".		
O estilo Adapta e Negocia (A/N) – Orientação para Trocas	Situação normal	Sob stress
É caracteristicamente aquele que adota os referenciais do grupo social como fator que norteia seu comportamento.		
Valoriza sobretudo uma convivência harmônica com os demais e procura ser bem aceito pelo grupo a que pertence.		
Sua facilidade em colocar-se no lugar do outro facilita a compreensão das razões do seu opositor.		
No geral, é conhecido por um grande número de pessoas, sendo bastante popular.		
Sua forma de chefiar é levar seus subordinados de maneira entusiástica e respeitando sempre o espírito da equipe.		
Desempenho produtivo:		
Serve-se da sua habilidade social para resolver as dificuldades que lhe apresentam, sendo otimista e acreditando que, ao final, seus esforços darão resultado positivo.		
A forma de abordar os problemas deixa claro que possui elevado senso de humor.		
Tem tato suficiente para recuar diante das razões do outro.		
É, no geral, o estilo que se dá bem com qualquer pessoa.		
Em queda de desempenho:		
Usa um enfoque eminentemente social que o torna inconveniente e não percebe isso.		

Parece não atribuir suficiente seriedade aos problemas, assumindo atitudes infantis através de brincadeiras descabidas.		
Perde o senso da própria identidade por não apresentar opiniões firmes.		
Está mesmo disposto a abrir mão das próprias convicções, contanto que não tenha que enfrentar situações de atrito.		
Filosofia de vida:		
"Para se conseguir alguma coisa é sempre necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros".		
Estilos predominantes (TOTAL DE PONTOS)	Situação normal	Sob stress
<u>O estilo Dá e Apóia (D/A) – Orientação Receptiva</u>		
<u>O estilo Toma e Controla (T/C) – Orientação Exploradora</u>		
<u>O estilo Mantém e Conserva (M/C) – Orientação Acumuladora</u>		
<u>O estilo Adapta e Negocia (A/N) – Orientação para Trocas</u>		

ANEXO II - Instrumento de coleta de dados para pesquisar o comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas.

Entrevistador: Mariana Garcia Soares

Nº do questionário: _____

1. Qual sua faixa etária?

- Até 20 anos
- de 21 à 30 anos
- de 31 à 40 anos
- de 41 à 50 anos
- acima de 51 anos

2. Qual seu estado civil? _____

3. Qual o seu grau de escolaridade? _____

4. Qual sua profissão/ ocupação? _____

5. Quais os fatores que o fizeram decidir pela loja Carmelittas?

- Atendimento
- Localização
- Loja confortável
- Decoração da loja
- Propaganda e promoções
- Preço
- Qualidade do produto
- Variedade de produtos
- Embalagem
- Estilo da roupa
- Apresentação do produto na vitrine
- Facilidades de pagamento
- Indicação de colegas
- Já é cliente
- Estava acompanhando alguém que fez compras

6. Quantas vezes você já comprou nesta loja? _____

7. Você indicaria esta loja para uma amiga sua fazer compras? _____

8. Qual a ocasião da compra (normal, especial)? _____

9. Você tem planos de voltar a comprar na loja? _____

10. Que tipo de atendimento você prefere: auto-atendimento

orientação do consultor de moda

11. Avaliação do comportamento de compra de clientes da loja Carmelittas:

Atribua notas de 0 à 10 nos fatores a seguir:

Atendimento

- () Localização
- () Loja confortável
- () Decoração da loja
- () Propaganda e promoções
- () Preço
- () Qualidade do produto
- () Variedade de produtos
- () Embalagem
- () Estilo da roupa
- () Apresentação do produto na vitrine
- () Facilidades de pagamento
- () Indicação de colegas
- () Shopping Total
- () Carmelittas
- () Atendimento da loja
- () Jeans
- () Preto
- () Branco