

PATRICIA DE PAULA TONDIN

**DIAGNÓSTICO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA FAMILIAR:
COMÉRCIO DE TECIDOS AVENIDA**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial do Departamento de Administração do setor de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Pedro Stainer

**CURITIBA
2009**

Ao Eder, um esposo maravilhoso,
Aos meus Pais, Sálvio e Laudice, pelos ensinamentos.
Aos meus irmãos Cíntia e Cayo, pelas alegrias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades dadas e ao Curso de Especialização em Gestão Empresarial, juntamente com todo o aparato organizacional que tornou possível o desenvolvimento desta obra.

“Obstáculos são aqueles que você vê quando tira os olhos de seus objetivos.”

Henry Ford

RESUMO

Em um ambiente altamente competitivo as empresas precisam conhecer detalhadamente seus clientes, a partir destas informações elaborar planos de ação para aumento do número de clientes e expansão do mercado. Este trabalho tem por objetivo elaborar um diagnostico da satisfação do cliente da empresa familiar Comércio de Tecidos Avenida, com foco em avaliar a qualidade do atendimento, por meio de estudo de caso. Fora aplicada pesquisa para averiguar a satisfação do cliente. Os resultados atingidos foram bons, contudo existem tópicos a serem melhorados, provocando aumento do nível de satisfação dos clientes, que foram elencados no final do trabalho..

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Variáveis do Varejo	14
Ilustração 2: Ciclo de Vida do Varejo	15
Ilustração 3: Hierarquia de necessidades de Maslow	27
Ilustração 4: Processo de satisfação do cliente	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produtos	39
Gráfico 2: de Atendimento	39
Gráfico 3: Vendas por Telefone	40
Gráfico 4: Forma de Pagamento	40
Gráfico 5: Entrega de Produtos.....	41
Gráfico 6: concorrência	41
Gráfico 7: Localização	42
Gráfico 8: Exposição de Produtos.....	42
Gráfico 9: Preço Ofertado	43
Gráfico 10: Forma de Compra	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.2. Objetivos	10
1.2.1 Geral	10
1.2.1 Específicos.....	10
1.3 Justificativas.....	10
1.4 Metodologia	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA	12
2.1 Empreendedorismo	12
2.2 Marketing de Varejo	13
2.2.1 Variáveis do Marketing Varejista	13
2.2.1 Variáveis Controláveis e Incontroláveis Do Varejo	14
2.3 Ciclo de Vida do Varejo	15
2.4 Ambiente de vendas e tipos de vendas	15
2.4.1 Vendas de balcão.....	16
2.4.2 Telemarketing.....	16
2.4.3 Processos de Vendas.....	16
2.5 Força de vendas.....	17
2.5.1 Planejamento da Força de Vendas	17
2.5.2 Estrutura Da Força De Vendas	18
2.5.3 O tamanho e a remuneração da Força de Vendas	19
2.5.4 Gerenciamento da Força De Vendas	21
2.5.5 Recrutamento e Seleção da Força de Vendas.....	22
2.5.6 Treinamento de Vendedores	22
2.5.7 Supervisão de Vendedores	23
2.5.8 Motivação dos Vendedores.....	23
2.6 Concorrência.....	24
2.6.1 Conceito Setorial da Concorrência.....	24
2.6.2 Conceito de Mercado da Concorrência	24
2.6.3 .Análise dos Concorrentes	25
2.6.4 Estratégias	25
2.6.5 Objetivos	26
2.6.6 Forças e fraquezas dos concorrentes	26

2.7 Análise dos Clientes	26
2.7.1 Hierarquia das Necessidades do Consumidor	27
2.7.2 Público-Alvo	28
2.7.3 Comportamento do Consumidor	28
2.7.4 Segmentação de Mercado	28
2.7.5 Decisão de Compra.....	29
2.7.6 Satisfação do Cliente.....	29
3. ESTUDO DE CASO.....	33
3.1 Apresentação Da Empresa	33
3.2 Estrutura Organizacional.....	33
3.3 Análise dos Principais Concorrentes	36
3.4 Delimitação da Pesquisa.....	37
3.5 Análise e Interpretação dos Dados	38
3.6 Aplicação de Pesquisa.....	38
3.7 Recomendações	44
4. CONCLUSÃO	45
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo sem fronteiras, empresas não mais precisam se preocupar apenas com a concorrência local e sim global. Empresas regionais em sua maioria familiares precisam se adequar para continuar atuando em seus diversos setores.

Os clientes cada vez mais exigentes fazem com que as empresas parem para ouvi-los, tendo cada vez mais voz ativa na solução de problemas, por sua vez, as empresas buscam melhorar seu canal de comunicação e se adaptar às necessidades destes de forma ágil.

As empresas familiares, de acordo com LETHBRIDGE (1997, p.01), têm importante papel nas economias industrializadas e emergentes, porém é inegável que “empresa tradicional familiar, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura dos mercados”.

Para sobreviver neste processo dinâmico e disputado, é necessário estabelecer estratégias que fortaleçam a marca, e os produtos diante das transformações e dificuldades. As empresas precisam estudar o comportamento do mercado e dos profissionais ligados à ela, para atender melhor maneira as suas necessidades.

Garantir a fidelização dos clientes é fundamental para a manutenção da base existente dentro de um mercado competitivo.

“Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo” é o que nos diz Sun Tzu em A arte da Guerra, desta forma é fundamental conhecer os concorrentes, suas estratégias detalhadamente, para que possa prever suas reações e obter um resultado positivo.

Com o propósito de fundamentar a pesquisa será efetuado um Estudo de Caso, na Empresa Comércio de Tecidos Avenida, loja que atua na cidade de Curitiba à treze anos, possui caráter familiar sendo composta por trinta funcionários.

A partir dos problemas encontrados serão sugestionadas propostas de melhoria, para elevar o nível de satisfação dos clientes.

1.2. Objetivos

1.2.1 Geral

Elaborar um diagnóstico da satisfação dos clientes da empresa familiar “Comércio de Tecidos Avenida”, e propor mudanças para melhorar a eficiência organizacional.

1.2.1 Específicos

- Verificar quais aspectos não estão sendo atendidos para os clientes;
- Analisar a concorrência;
- Descobrir o diferencial da concorrência;
- Analisar a situação atual do processo de vendas;

1.3 Justificativas

Segundo o artigo publicado no site do Sebrae/SC pela Folha de Londrina o Brasil tem cerca de 6 a 8 milhões de empresas, aproximadamente 90% são familiares (LONDRINA, 2005) , independente de seu tamanho ou gênero a empresa familiar contribui para geração de renda e empregos.

Desta maneira torna-se primordial que as empresas em foco, se preparem para atuar em um mercado cada vez mais competitivo, com um cliente exigente, dependendo disto, sua continuidade.

Diante disto utilizarei como fonte de pesquisa o Comércio e Tecidos Avenida, uma empresa essencialmente familiar, apresentando o que pode ser melhorado no atendimento.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo busca aprimorar o conhecimento adquirido ao longo do curso, possibilitando a união da teoria à prática, onde surgirão

problemas e situações passíveis de sugestões, elevando assim o nível de experiência do autor.

1.4 Metodologia

O trabalho será realizado por meio de pesquisa bibliográfica dos temas relevantes e por estudo de caso com abordagem descritiva, com nível de análise organizacional.

Para YIN, citado por TOLEDO; NUCCI e ROCHA (2004, p.08) estudo de caso pode ser definido como: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos”.

Segundo GIL (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Uma das características desse método é que normalmente são utilizados para coleta de dados técnicas estruturadas, como questionários e observação sistêmica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA

A realização do embasamento teórico expressa a visão acadêmica referente a cada tema.

2.1 Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2005 p.39) "Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso".

Na definição de Hirish e Peters (2004, p.29)

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Há uma profunda relação entre o empreendedorismo e as empresas familiares, desde que o homem passou a buscar meios para garantir sua sobrevivência, esta de certa forma empreendendo.

Geralmente a partir do momento em que o pequeno negócio começa a crescer, o empreendedor, passa a buscar pessoas para ajudá-lo, por diversos motivos como, confiança e conhecimento profundo das pessoas, geralmente se dá preferência por membros da família, por mais que o empreendedor tenha que ensinar-lhes as atividades a serem desempenhadas.

Para PALMEIRA (1995 p. 5) empresa familiar é caracterizada como "junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento.

Para DONNELLEY citado por LODI (1998, p. 5) "a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influencia recíproca". Ou seja, uma empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar.

2.2 Marketing de Varejo

De acordo com KOTLER (1999, p. 297) “o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal.” Qualquer organização que utiliza essa forma de venda, seja fabricante, atacadista ou varejista, esta praticando varejo.

De forma condensada CHURCHILL conceitua varejo como:

O varejo é uma atividade mais ampla que o atacado, pois proporciona benefícios tanto aos fornecedores quanto aos compradores. Para o comprador, o varejista cria valor por colocar os produtos à disposição em horários, épocas e locais convenientes,.....oferecem diversos prazos de pagamento e vendem em pacotes relativamente pequenos. (CHURCHILL, 2000)

Muitos ainda utilizam a definição de varejo fornecida pela American Marketing Association, exposta no livro de CASAS e GARCIA (2007, p 23), na qual, “varejo é definido como uma unidade de negócios que compra mercadoria de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente à consumidores finais e, eventualmente à outros consumidores.”

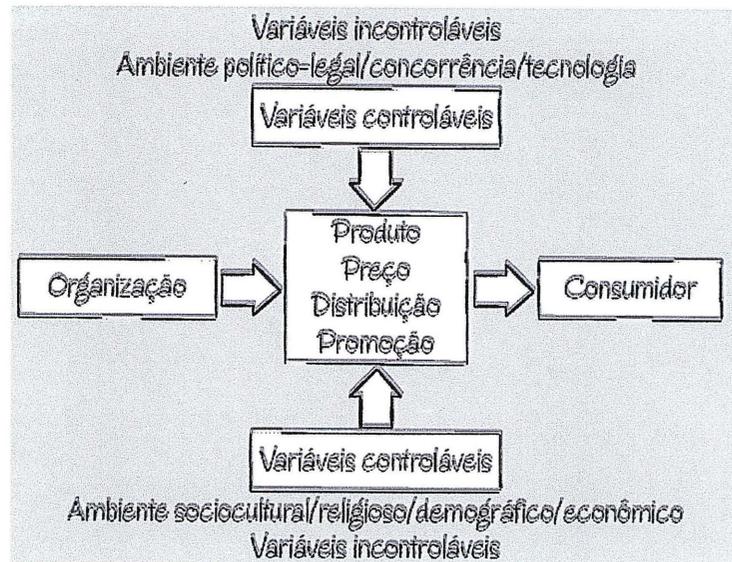
Para gerar valor os varejistas precisam oferecer benefícios que interessem aos consumidores, ou seja atraí-los, muitos varejistas preferem oferecer um produto com um preço um pouco mais alto comparadamente ao da concorrência, porém com nível de serviço mais elevado, qualidade, atendimento, variedade nas formas de pagamento, atraindo novos públicos.

De acordo com CASAS e GARCIA (2007, p.22), nos dizem a origem do varejo no Brasil: “O varejo é tal qual se conhece hoje; iniciou-se no século XIX, com o início da industrialização . Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e dos mais importantes varejistas.”

2.2.1 Variáveis do Marketing Varejista

Ainda para CASAS E GARCIA (2007), Independente do segmento de mercado varejista em que atua o varejo sofre influências incontrolláveis no composto de marketing. O setor varejista faz parte do sistema de distribuição, que é uma variável controlável. A figura abaixo retirada do livro de CASAS E GARCIA (2007,p.28) nos demonstra bem as variáveis controláveis e incontrolláveis no sistema de varejo:

Ilustração 1: Variáveis do Varejo



2.2.1 Variáveis Controláveis e Incontroláveis Do Varejo

Baseados nos estudos de Wilian Lazer e Eugene Keiley, pioneiros nos estudos sobre as variáveis do varejo, para CASAS E GARCIA (2007), as principais variáveis controláveis do varejo são:

- **Subcomposto de produtos e serviços:** serviços de venda (variedade e sortimento); serviços ao cliente (crédito, linhas de preço, serviços de troca, alterações e ajustes, imagem da loja); entregas.
- **Subcomposto de comunicação:** venda pessoal (vitrines, displays, relações públicas, layout); catálogos (televendas).
- **Subcomposto de distribuição:** local da loja (centros de distribuição, armazéns, manuseio de mercadorias, empacotamento).

Para LAZER E KEILEY, citados por CASAS e GARCIA (2007, p.28) no centro destas variáveis estão os clientes, “encontra-se a informação de mercado que deve ser obtida pelo consumidor para chegar mais perto de seus desejos e necessidades e o sucesso do varejo depende a interação entre as variáveis”.

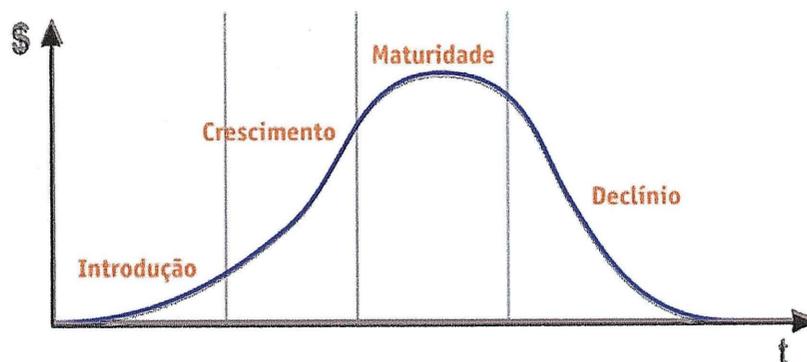
As variáveis incontroláveis que afetam o varejo são: demográficas, políticas, econômicas, legais, sociais, tecnológicas, culturais e concorrência.

2.3 Ciclo de Vida do Varejo

O ciclo de vida das empresas varejistas, de acordo com o exposto por CASAS, (1992 p.43), é “análogo ao ciclo de vida do produto” e passa pelas fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada fase da empresa é necessário que a administração trace diferentes estratégias, bem como de acordo com tamanho, perspectivas e objetivos.

Como dito acima, o ciclo de vida das empresas varejistas é similar ao do ciclo de vida do produto (CVP), desta forma segue o CVP segundo Kotler (2000, pág.337) para maior entendimento, “o conceito de ciclo de vida do produto (CVP) é mais bem utilizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado. Como ferramenta de planejamento, o conceito de CVP auxilia os gerentes a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio de vida de um produto e a desenvolver estratégias de marketing alternativas”.

Ilustração 2: Ciclo de Vida do Varejo



2.4 Ambiente de vendas e tipos de vendas

Segundo CZINKOTA, 2001 “ A venda pessoal ocorre em diferentes ambientes e cada ambiente determina que tipos de vendas são utilizadas. Os três ambientes nos quais a venda pessoal pode ocorrer são venda no balcão, em campo ou telemarketing.”

Para o autor citado acima os profissionais de vendas devem ser especializados para cada ambiente, sendo capaz de identificar os problemas dos clientes e propor soluções adequadas.

2.4.1 Vendas de balcão

“A venda de balcão normalmente é realizada no varejo. Como consumidor você opta por entrar em uma loja onde pode ser recebido por um vendedor” (CZINKOTA, Michael R. p. 402, 2001).

2.4.2 Telemarketing

Para ADDEN (1996, p.89) a venda direta por telefone tem os seguintes objetivos: “atender confortavelmente os clientes, criar um canal direto de comunicação com o mercado, melhorar a imagem,” ainda para ele tudo pode ser vendido por telefone.

2.4.3 Processos de Vendas

Não existe fórmula secreta para se vender bem, o que existe de fato são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas aos esforços e à motivação, tornando o vendedor mais seguro para atingir suas metas. (GOBE, 2001)

2.4.3.1 Pré-Venda

Para COBRA, (1994 p.258) , o “objetivo do pré-venda é condicionar futura a partir de uma especificação. Devido aos crescentes custos da manutenção da força de vendas, para que estes possam fazer o trabalho de pré-venda, atualmente muitas organizações estão procurando meios que gerem o melhor custo X benefício, como por exemplo, informativos por correios e e-mails, e vendas por telefone ou internet.

2.4.3.2 Pós-Venda

O objetivo do pós-venda, é gerar satisfação e fidelização do cliente (GOBE,2001). A função do pós-venda é acompanhamento da instalação e utilização do produto, atendimento ao cliente, assistência técnica, fornecimento de peças de reposição, manual de instruções, entre outros.

Muitas organizações vêm através do pós-venda uma forma de diferenciação, oferecendo não apenas vendedores, mas consultores de negócios.

2.5 Força de vendas

Baseados nos estudos de Richers (2000), “a força de vendas de uma empresa abrange todas as responsabilidades da organização em abrir contatos e fechar negócios”. Ainda para o autor é “necessário um entrosamento harmônico entre os vendedores repercutindo em um bom resultado nas vendas”.

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela, é ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos de configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração”. Kotler, 2000.

É notória a importância da força de vendas para as organizações, como mencionada na citação acima, através dela pode-se encantar o cliente ou torná-lo um consumidor insatisfeito que levará a imagem negativa da organização para as pessoas ao seu redor.

Portanto, se bem utilizada a força de vendas pode guiar a empresa, para quais produtos e serviços oferecer ou não, sugerir mudanças entre outros.

2.5.1 Planejamento da Força de Vendas

Segundo Salim (2003, p.17) “plano operacional parte do planejamento estratégico e detalha cada um de seus macro-objetivos em metas (normalmente definidas em termos de números) e em planos para alcanças essas metas”.

Geralmente tem horizonte de curto prazo e é muito sensível as variações de cenários do ambiente. Costuma orientar o dia-a-dia da empresa, mas sempre vinculado ao planejamento estratégico”.

Quando existe um planejamento voltado à força de vendas consegue-se avaliar melhor os pontos fortes e fracos, administrar melhor as dificuldades e sentir-se mais seguro na presença do cliente e na negociação com o mesmo. No

planejamento da força de vendas o profissional da área busca traçar os objetivos das força de vendas e determinar sua prioridade (GOBE, 2001)

2.5.2 Estrutura da Força de Vendas

A estratégia da força de vendas tem implicações em sua estrutura. Se a empresa vende uma linha de produtos para clientes usuários-finais em muitos lugares, ela deverá utilizar uma estrutura de força de vendas, que pode ser: (baseado em Kotler, 2000)

- **Por território:** cada profissional de vendas é designado para um território exclusivo. Esta estrutura apresenta claramente as responsabilidades do vendedor; a responsabilidade territorial aumenta o incentivo do vendedor para cultivar negócios locais e ligações pessoais. As despesas de viagens podem ser pequenas, se o raio de atuação for reduzido.
- **Tamanho do território:** os territórios podem ser configurados para proporcionar igual potencial de vendas para a mesma carga de trabalho. Todavia, como a densidade de clientes varia de acordo com o território, eles podem variar muito de tamanho e ter o mesmo potencial, e também podem ser configurados para equalizar as cargas de trabalho de vendas de tal maneira que cada vendedor possa atender seu território de maneira adequada.
- **Formato de território:** os territórios são formados pela combinação de pequenas unidades, tais com cidades ou regiões, para associar ao território um dado potencial de vendas ou determinada carga de trabalho. A configuração deve levar em conta a localização das barreiras naturais, a compatibilidade das áreas adjacentes, a adequação dos transportes etc. Através de softwares as empresas podem configurar as regiões de vendas que aperfeiçoem critérios como equalização de carga de trabalho ou de potencial de venda minimização do tempo de viagem.
- **Por produto:** a importância dos vendedores conhecerem seus produtos é somada ao desenvolvimento de divisões de desenvolvimento e gerência de produtos, levou muitas empresas a estruturar suas forças de vendas de acordo com suas linhas de produtos. A especialização nos produtos justifica-

se particularmente quando estes são tecnicamente complexos, pouco relacionados entre si ou muito numerosos.

- Por mercado: as empresas muitas vezes especializam suas forças de vendas de acordo com um setor ou um grupo de clientes, a vantagem é que cada força de vendas pode conhecer as necessidades específicas dos clientes. A maior desvantagem é que os clientes estão espalhados por todo o país, exigindo muitas viagens para atendê-los
- Combinada: quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos para muitos tipos de clientes distribuídos em uma extensa área geográfica, ela quase sempre combina várias estruturas de força e vendas. Os vendedores podem ser direcionados para território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante. Um profissional de vendas pode ter de se reportar a mais de um gerente de linha ou de pessoal. (KOTLER, 2000)

2.5.3 O Tamanho e a Remuneração da Força de Vendas

Uma vez que a empresa tenha definido a estratégia e a estrutura da força de vendas, esta pronta para avaliar o tamanho dela. Os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa; aumentar seu número aumentará tanto as vendas quanto os custos. Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. (KOTLER, 2000)

Esse método consiste nas seguintes etapas:

- Os clientes são agrupados por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas;
- O número anual de visitas desejável para cada conta é estabelecido para cada classe;
- O número de contas em cada grupo classificado por tamanho é multiplicado pela frequência de visitas correspondentes para se obter a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
- Determina-se número médio de visitas durante o ano que um vendedor pode fazer;

- Determina-se o número de vendedores necessários, dividindo-se o número total de visitas anuais exigidas pela média anual de visitas feitas por um vendedor (KOTLER, 2000)

Para atrair vendedores de alta qualidade a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média de pagamento justo por experiência e tempo de casa. A gerência não abre mão de controle, economia e simplicidade. (KOTLER,2000)

Alguns objetivos gerenciais entraram em conflito com os objetivos dos vendedores. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de setor para setor até dentro do mesmo setor industrial. (KOTLER,2000)

A gerência deve determinar o nível e os componentes de uma plano de remuneração efetivo. O nível deve apresentar alguma relação com o “preço vigente de mercado” para o tipo de trabalho de vendas e para as habilidades requeridas. No Entanto, o preço de mercado para vendedores quase nunca é bem definido, não é muito freqüente a publicação sobre remuneração para forças de vendas e em geral faltam detalhes suficientes. (KOTLER,2000)

A seguir, a empresa deve examinar os quatro componentes da remuneração da força de vendas – uma quantia fixa, uma quantia variável, ajuda de custos e benefícios.

- Quantia fixa: um salário, destinado a satisfazer as estabilidades de venda do profissional;
- Quantia variável: pode ser em forma de comissões e bonificações ou distribuição de lucros, destina-se e estimular e recompensar um esforço maior; ajuda de custo: permite o vendedor cobrir as despesas de transporte, hospedagem, alimentação e diversão;
- Benefícios: férias remuneradas, seguro contra acidentes, plano de saúde, pensões, seguro de vida, são destinados a dar segurança e satisfação no trabalho. (KOTLER,2000)

Uma regra prática recomenda que se estabeleçam 70% (setenta por cento) dos rendimento com renda fixa e que os 30% (trinta por cento) restantes sejam alocados aos outros elementos. A remuneração fixa ganha mais ênfase quando o trabalho oscila muito entre tarefas de venda e tarefas que não envolvam venda e em

trabalhos em que a parte técnica é complexa e envolve trabalho em equipe. (KOTLER,2000)

A remuneração variável ganha mais ênfase em trabalhos em que as vendas são cíclicas ou dependem da iniciativa individual. As formas de remuneração fixa e variável originam três tipos básicos de planos de remuneração – salário fixo, somente comissão e combinação de salário e comissão.

- Plano de salários fixos: assegura rendimentos aos vendedores, fazem com que tenham mais boa vontade em executar tarefas que não sejam de vendas e dão a eles um menor estímulo para fazer com que os clientes comprem mais do que precisam. Sobre o ponto de vista da empresa, isso contribui para simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal.
- Planos de somente comissão: atraem vendedores de alto desempenho, dão maior motivação, requerem menos supervisão e controlam os custos de vendas.
- Planos combinados oferecem os benefícios de ambas as modalidades e reduzem as suas desvantagens.

Com planos de remuneração que combinam pagamentos fixos e variáveis, as empresas podem associar a parte variável do pagamento dos vendedores a um grande número de metas estratégicas. (KOTLER,2000)

2.5.4 Gerenciamento da Força de Vendas

Uma vez que a empresa tenha estabelecido objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração, precisa passar para o recrutamento, seleção, treinamento supervisão, motivação e a avaliação de vendedores.(KOTLER,2000)

O gerenciamento desta função vital requer qualificações para que a força de vendas continue a gerar recursos para financiar o restante da organização. Portanto a gerência de vendas é o processo de planejamento, direção, controle e implantação da função de vendas pessoal da organização. (CZINKOTA, 2001)

2.5.5 Recrutamento e Seleção da Força de Vendas

A seleção de vendedores efetivos é parte vital da criação de uma força de vendas bem sucedida. Selecionar vendedores seria simples se fossem conhecidos os atributos que deveriam ser procurados. Um bom começo é perguntar aos clientes que características eles preferem em vendedores; muitos preferem que o vendedor seja honesto, confiável, que conheça o produto, as atividades do setor e que seja prestativo. (KOTLER,2000)

Outra abordagem é procurar traços comuns aos profissionais de vendas mais bem sucedidos da empresa. Charles Garfield, em seu estudo de profissionais de alto desempenho, concluiu que os “super vendedores” possuem as seguintes características: assumem riscos, tem uma poderosa idéia de missão, solucionam problemas, cuidam do cliente e são cautelosos no planejamento de visitas. (KOTLER,2000)

Robert McMurry relacionou cinco características adicionais: alto nível de energia, grande autoconfiança, o desejo crônico de dinheiro, um consolidado modo de trabalhar e uma mentalidade que encara cada objeção, resistência ou obstáculo como desafio. (KOTLER,2000)

Méier e Greenberg elaboram uma das listas mais características e mais curtas, que possuem duas qualidades básicas: empatia, a capacidade de sentir o mesmo que o cliente e o impulso provocado pelo ego, uma forte necessidade pessoal de fechar a venda. Os procedimentos de seleção podem variar desde uma única entrevista informal até prolongados testes e entrevista. (KOTLER,2000)

2.5.6 Treinamento de Vendedores

Atualmente, novos vendedores podem ficar de algumas semanas até alguns meses em treinamento. O período médio de treinamento é de vinte e oito semanas, em que empresas de produtos industriais, doze nas de serviços e quatro nas de bens de consumo. O tempo de treinamento em função da complexidade da tarefa de venda e do tipo de pessoa recrutada. (KOTLER,2000)

O programa de treinamento para vendas tem como objetivos, fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela;
 - Conheçam os produtos da empresa;
 - Conheçam as características dos clientes e dos concorrentes;
 - Saibam fazer apresentações de vendas eficazes;
 - Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades;
- (KOTLER,2000)

2.5.7 Supervisão de Vendedores

O novo vendedor requer mais do que um território, um pacote de remuneração e treinamento, precisa de supervisão. Existem diferenças no modo que as empresas supervisionam seus vendedores. Dedicam-se menos supervisão aos vendedores que são pagos por comissão. Aqueles que são assalariados e devem dar cobertura a contas definidas provavelmente recebem maior supervisão. (KOTLER,2000)

2.5.8 Motivação dos Vendedores

Alguns vendedores empenham seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerência. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo, são ambiciosos e independentes. Porém a maioria dos vendedores requerem encorajamento e estímulos especiais. Isso é especialmente verdadeiro em vendas de campo, a qual é freqüentemente frustrante. Normalmente os vendedores trabalham sozinhos, com horários irregulares e muitas vezes longe de casa. (KOTLER, 2000)

Em geral, não tem autoridade para fazer o que é necessário para conquistar uma conta e algumas vezes perdem grandes pedidos que trabalharam muito para obter. A maioria das pessoas operam abaixo de sua capacidade na falta de estímulos especiais tais como ganhos financeiros o reconhecimento social. Os vendedores ficam ocasionalmente preocupados com problemas pessoais, tais como doença na família, desavenças no casamento ou dívidas. (KOTLER, 2000)

Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer os vendedores de que eles podem vender mais, trabalhando mais ou sendo treinados para trabalhar de

maneira mais adequada, de que o esforço extra é recompensado por um melhor desempenho. Mas se as recompensas parecem ser atribuídas arbitrariamente sendo pequenas ou inadequadas, prejudicam esta ligação. (KOTLER, 2000)

2.6 Concorrência

“Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes”. KOTLER (2000, pg, 241)

Nos últimos anos muitas empresas não perceberam que seus concorrentes mais temíveis estão na Internet. Podemos analisar a concorrência por meio de análise de seus vários níveis (de marca, setorial, de forma e genérica) ou da observação da concorrência de ponto de vista do setor ou mercado. (KOTLER, 2000)

2.6.1 Conceito Setorial da Concorrência

Setor é um grupo de empresas que oferece um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de empresas vendedoras, os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras a entrada; a mobilidade e a saída, as estruturas de custo, o grau de integração vertical e o grau de globalização. (KOTLER, 2000)

2.6.2 Conceito de Mercado da Concorrência

“Além da abordagem setorial; podemos identificar concorrentes que utilizam a abordagem do mercado: concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.” KOTLER, (2000, p. 244)

2.6.3 .Análise dos Concorrentes

Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados alvo e adotam estratégias semelhantes. Uma empresa deve continuamente monitorar as estratégias dos seus concorrentes, com informações detalhadas sobre estratégias de marketing, produção, desenvolvimento, finanças e recursos humanos, deve conhecer a qualidade e as características e compostos de seus produtos, serviços ao consumidor, políticas de preço, distribuição, estratégia de forças de vendas e os programas de propaganda e promoção de vendas. (KOTLER, 1998)

Para Kotler (1998), assim que as empresas identificarem seus principais concorrentes e suas estratégias, os administradores devem perguntar: o que cada concorrente está procurando no mercado? O que modifica o comportamento de cada um? A partir daí, descobrindo suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas, e seus padrões de reação.

Uma suposição inicial útil é que os concorrentes lutam para maximizar o lucro, entretanto, as empresas divergem nos pesos que atribuem ao lucro a curto prazo e a longo prazo. Outra suposição é que cada concorrente persegue um composto de objetivos: rentabilidade atual, crescimento e participação no mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica e de serviços, quando se conhece o composto de objetivos de um concorrente pode se saber se ele está satisfeito com o resultado financeiro, e como pode reagir a diferentes tipos de ataques competitivos. (KOTLER, 1998)

2.6.4 Estratégias

Um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em um determinado mercado alvo é chamado de grupo estratégico. Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes. Concorrentes engenhosos revêem suas estratégias constantemente. (KOTLER, 1998)

2.6.5 Objetivos

Uma vez que a empresa tenha identificado seus concorrentes principais e suas estratégias, ela deve se perguntar: o que cada concorrente esta buscando no mercado? O que impulsiona o comportamento de cada concorrente? Uma hipótese inicial é de que os concorrentes se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto versus longo prazo. (KOTLER, 2000)

2.6.6 Forças e fraquezas dos concorrentes

Se os concorrentes poderão ou não realizar suas estratégias e atingir suas metas, dependerá de seus recursos e de suas capacidades. Uma empresa precisa coletar informações sobre as forças e as fraquezas de cada concorrente. (KOTLER, 2000)

2.7 Análise dos Clientes

A análise dos clientes é de suma importância quando se trata de um empreendimento, pois são eles a chave do sucesso ou não da empresa. É a partir da satisfação dos clientes que sabemos se estamos atendendo as suas expectativas.

Sheth (2001 p. 32) “empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entender o comportamento do cliente como uma chave para seu sucesso. Este é o primeiro passo na direção de enfrentar os desafios do estimulante mundo dos negócios. O estudo do comportamento do cliente oferece os conhecimentos básicos necessários para decisões empresariais de sucesso”.

Kotler (1999 p. 48) “a empresa deve estudar seus clientes de perto”.

“Para serem bem-sucedidas ou simplesmente sobreviverem, as empresas necessitam de uma nova filosofia. Nas condições de mercados atuais, para serem vencedoras, devem ser centradas no cliente – devem oferecer valor superior para seus clientes-alvo. Devem adotar a filosofia de criar clientes, e não apenas criar produtos”. (Kotler 1999 p. 391).

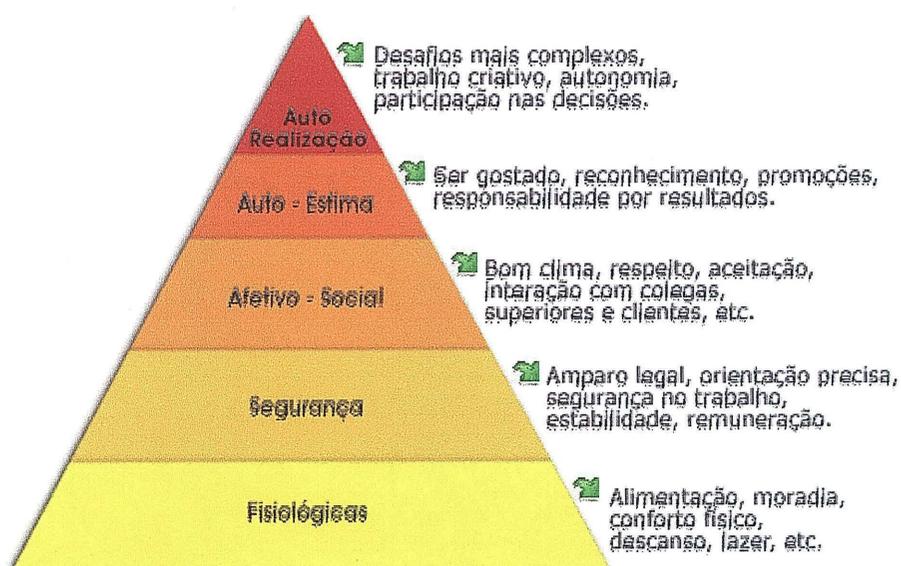
2.7.1 Hierarquia das Necessidades do Consumidor

Segundo Sheth (2001 p. 328) “de acordo com o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades e desejos humanos organizam-se em uma hierarquia. As necessidades de nível mais alto ficam dormentes até que as de nível mais baixo sejam satisfeitas”.

“a hierarquia das necessidades de Maslow consiste em (do nível mais baixo para o mais alto)”:

- Necessidades fisiológicas.
- Necessidades de segurança.
- Necessidade de amor e pertença.
- Necessidade de estima e do ego.
- Necessidade de auto-realização.

Ilustração 3: Hierarquia de necessidades de Maslow



Kotler (1999 p.103) “em ordem de importancia, são necessiadades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima e de auto-realização. A pessoa tenta satisfazer primeiro a necessidade mais premente; depois de satisfeita, essa necessidade

2.7.2 Público-Alvo

“O público pode ser formado por compradores potenciais ou usuários atuais, os que tomam a decisão de compra e os que influenciam. Pode consistir em indivíduos, grupos, públicos especiais ou público em geral”. “O público-alvo afetara em muito as decisões do comunicador sobre o que será dito como será dito, quando será dito, onde será dito e quem dirá”. (Kotler, 2007 p. 362).

Segundo Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e convidados (2003 p.160) “a base para o desenvolvimento da loja é a definição do público-alvo para o qual todos os esforços serão direcionados”.

Segundo Kotler (2000), o processo para identificação do público alvo deve começar tendo em mente a definição, de possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam os indivíduos, grupos, público específico em geral.

2.7.3 Comportamento do Consumidor

ENGEL (1995, p. 04), definiu comportamento do consumidor como “ as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluído os processos decisórios que antecede em sucedem essas ações.”

O comportamento do consumidor é importante a medida que, se tem interesse em modificá-lo, persuadi-lo e entendê-lo oferecendo desta forma os produtos mais adequados e criando necessidades.

2.7.4 Segmentação de Mercado

Sabemos que nem todos os clientes são iguais, uma pessoa tem sua preferência diferente da outra, e devido a isso é muito importante se ter a segmentação de mercado em um planejamento de marketing.

Segundo Westwood (1996, p. 71) “diferentes clientes tem diferentes necessidades. Nem todos exigem o mesmo produto e nem todos exigem os mesmos benefícios do produto”.

“A segmentação do mercado permite que você pense nos mercados em que esta de fato e nos mercados em que sua empresa deveria estar”.

“Você precisa ser capaz de dividir a base de seus clientes em grupos de clientes que têm todas as necessidades idênticas”.

Czinkota (2001 p. 200) diz “em geral, para a segmentação justificar-se, deve haver diferenças a respeito das necessidades ou das demandas do cliente, as potenciais variações do produto devem ter eficiência de custos (lucratividade) e as diferenças do produto implementadas devem ser aparentes aos clientes”.

2.7.5 Decisão de Compra

ENGEL (2000 p.86) nos diz que o processo decisório do consumidor se dá através dos seguintes passos: reconhecimento de uma necessidade, busca da informação, avaliação de alternativa (pré-compra), compra, consumo e avaliação do pós consumo.

O reconhecimento da necessidade ocorre quando, o indivíduo sente uma diferença entre a situação ideal e a real, é o estágio inicial do processo.

A busca de informação, ocorre primeiramente de maneira interna, se houver necessidade, falta de informação o potencial consumidor passa a buscar outras fontes de dados.

No terceiro passo, o indivíduo avalia as alternativas, verifica qual a melhor opção, sendo influenciados pelas diferenças individuais e influências ambientais.

A compra normalmente ocorre em algum ponto de venda, ou até mesmo por catálogos, Internet.

Recentemente os profissionais de marketing passaram a se preocupar com esta fase, do consumo e do pós-compra, a partir deste momento, é verificado se o consumidor ficou ou não satisfeito por sua escolha e se há possibilidade de retornar a repetir o processo. KOTLER (1999, p. 98)

2.7.6 Satisfação do Cliente

“O cliente quase sempre tem razão, e quando não tiver, merece ao menos ser ouvido” sugere CHIAVENATO, (1999, p. 697).

Para Robbins (2000, p.48), “é muito mais caro atrair clientes novos do que gastar tudo o que for necessário para manter os que se tem” ainda afirma que, “as

organizações estão investindo significativamente para treinar os funcionários que interagem com os clientes, oferecendo serviços telefônicos gratuitos para assistência técnica ou reclamações”

Apesar de todas estas citações ainda ficam dúvidas o que é realmente satisfação do cliente, KOTLER e ARMSNTRONG (1999, p. 6) nos dizem que “a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho fizer jus às expectativas, o cliente fica satisfeito”.

Mas o que significa 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” KOTLER e ARMSNTRONG (1999, p. 6)

Para que as empresas possam satisfazer os seus clientes é necessário que entendamos a cadeia de valor e o sistema de oferta de valor.

Michael Porter, citado por KOTLER e ARMSNTRONG (1999, p. 7) difundiu a idéia que, “cadeia de valor é o melhor instrumento para identificar os meios de criar mais valor para o cliente” dividindo assim a empresa em nove setores, sendo cinco básicas e quatro de apoio.

Atividades básicas: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços; atividades de apoio: infra-estrutura da empresa, gerenciamento dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, função de compras.

A criação de valor não ocorre de forma isolada apenas em um departamento, e sim através do conjunto das atividades, sendo assim KOTLER e ARMSNTRONG (1999, p. 395), afirmam que “as empresas devem colocar ênfase na administração harmônica dos processos centrais do negócio”.

Empresas bem sucedidas encontram uma forma eficaz de gerenciamento destes processos que incluem: processo de desenvolvimento do produto; processo de gerenciamento do estoque; processo de pedidos e recebimentos; processo e serviços ao cliente;

Sistema de Oferta de Valor é quando as empresas deixam de se preocupar apenas com a sua cadeia de valor, chegando até a cadeia de valor de seus fornecedores e distribuidores, formando-se parcerias para que se possa atender melhor o cliente final.

Segundo Zulke citado por Rangel (1994, p. 26) "As pessoas contam suas experiências ruins para dez outras; As experiências positivas são contadas para

apenas cinco." Esta informação salienta que um cliente mal atendido gera mais repercussão do que um cliente satisfeito, além do re-trabalho para reconquistar o cliente perdido e a má imagem gerada.

A satisfação deve ser um processo contínuo, pois os clientes sempre procuram informações sobre novos produtos e serviços, além de ser um passo para a fidelização, estreitando a relação com o cliente vendo-o com parceiro.

Segundo Godri (1994, p. 17) "Propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa". Sendo assim, a área de venda, no caso do comércio varejista, deve estar preparada para recepcionar, atender da maneira mais eficiente e eficaz deixando assim, o cliente mais satisfeito possível.

Segundo JONES (2000), o que influencia na satisfação dos clientes são:

- Produtos e serviços de qualidade;
- Preço percebido como justo;
- Condições de pagamento satisfatórias;
- Cumprimentos dos prazos e compromissos assumidos pela empresa;
- Disponibilidade dos produtos/serviços;
- Entrega adequada;
- Escuta atenciosa;
- Diálogo de compromisso;
- Descontos e ofertas especiais;
- Facilidade de compra;

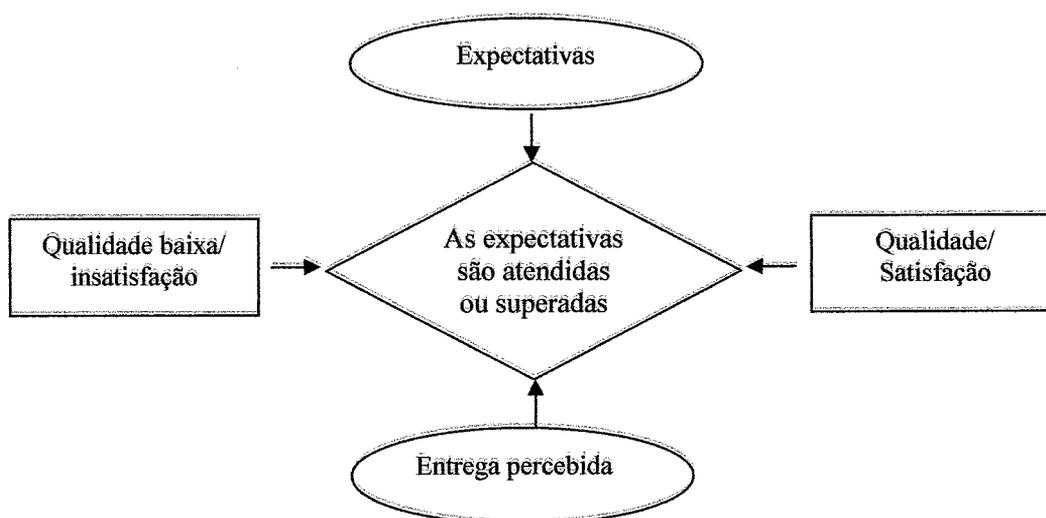
De acordo com COBRA (2004, p. 119) "um produto ou serviço inócuo, de baixa qualidade, ou de desempenho insatisfatório poderá sofrer sanções, por meios de dispositivos legais, como o Código de Defesa do Consumidor, mas o que é mais cruel, por meio da indiferença do consumidor."

Baseado no livro de COBRA (2004), os clientes podem ser classificados da seguinte maneira, quanto ao seu nível de satisfação:

- Leais/apóstolos: completamente satisfeitos, possuem alto nível de lealdade e são partidários da empresa; auxiliam a conseguir novos clientes por meio de indicações;

- Retirantes/Terroristas: tendem a estar insatisfeitos e mudar para a concorrência; espalham referências negativas;
- Mercenários: têm baixo compromisso com a empresa e geralmente são sensíveis a preços e promoções;
- Reféns: sentem-se presos à empresa; mesmo insatisfeitos, são altamente leais por falta de alternativa viável. Se surgir uma alternativa, são capazes de mudar de fornecedor;

Ilustração 4: Processo de satisfação do cliente



Definição de satisfação para BOGMANN (2000, p. 121).

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Apresentação da Empresa

O Comércio de Tecidos Avenida é uma empresa de pequeno porte atuante no ramo de comércio varejista de tecidos e outros materiais para decoração, estofados residenciais e automotivos, sua estrutura organizacional é enxuta, subdividida em administrativo e vendas.

Fundada em 1998, em Curitiba – PR, a sede da empresa está localizada na Av. Brasília 6543, bairro Novo Mundo, a qual é alugada onde concentra as atividades administrativas, logísticas e vendas, há doze anos.

A empresa possui mais de três mil itens em linha, sendo seu principal produto tecidos para estofados residenciais e automotivos, bem como os acessórios: linha, cola, espuma, Korino, pés para sofá, puxadores, entre outros.

O Comércio de Tecidos Avenida atua na modalidade de vendas direta de varejo onde são realizadas vendas no balcão e via telefone. A visão da empresa é ser líder no ramo em que atua no prazo de cinco anos, buscando excelência no atendimento a seus clientes.

Sua missão é comercializar a matéria-prima para produção dos estofados residenciais e automotivos, proporcionando a competitividade de seus clientes, já com relação aos valores da empresa, busca-se a ética, qualidade, através de um custo baixo.

Desta forma a empresa procura manter um relacionamento e uma postura ética com seus principais fornecedores e concorrentes, onde apresenta seus produtos, evitando enaltecer os defeitos ou pontos fracos dos produtos e/ ou serviços dos concorrentes.

3.2 Estrutura Organizacional

No sentido de apresentar a empresa de maneira mais profunda e a estrutura organizacional atual ressaltou alguns pontos:

Razão Social: Jose Sálvio Tondin – Firma Individual

Endereço: Av. Brasília, 6543, - Bairro Novo Mundo – Curitiba – PR

CNPJ: 76.764.661/0001-55

Telefone: (41) 3248-6451 / (41) 3246-6766

Atividade: Comércio Varejista de artigos de colchoaria.

Colaboradores: total 14, sendo: uma auxiliar de serviços gerais, um financeiro, um caixa, um cobrador, dois montadores de amostras, um entregador, dois assistentes de vendas, quatro vendedores e um vendedor ambulante atuante no interior do estado. As compras são realizadas pelo próprio empresário.

A empresa ainda possui duas filiais na cidade, A filial 1 localizada no centro de Curitiba e a filial 2 localizada no bairro capão da imbuia.

A filial 1 é composta por um gerente, dois vendedores, um caixa, um entregador e um vendedor ambulante que atua no interior do Paraná. Esta filial esta posicionada para atender os clientes residentes no centro, em santa felicidade.....

A filial 2 é composta por um gerente-caixa, dois vendedores e um entregador. A cada quinzena o entregador visita as cidades litorâneas, efetuando entregas e venda local. Além esta preparada para atender algumas cidades da região metropolitana como Colombo, São José dos Pinhais, Piraquara, Pinhais etc.

Periodicamente são realizadas viagens à cidades do interior do estado do Paraná e Litoral, cada loja responsável por sua rota, definida para entrega de pedidos e venda ambulante, onde o vendedor-entregador fará a distribuição, recolhimento e substituição dos mostruários disponibilizados pela empresa.

Os mostruários citados são confeccionados pela empresa e distribuídos aos estofadores tendo um custo de produção de R\$: 280,00 e 100,00 de manutenção anual.

Visando reduzir estes custos, a empresa tem feito parcerias com as industrias, sendo que a partir de uma quantidade e diversidade de produtos comprados, a própria industria fornece o mostruário, em alguns casos até mesmo personalizado com o logotipo e telefone do Tecidos Avenida.

O setor administrativo compreende: financeiro (responsável por toda área de contas a pagar, a receber, custos), compras (efetua pedidos e controla todo o estoque), cobrança (realiza contato telefônico com clientes inadimplentes).

A contabilidade é terceirizada através de documentos fornecidos pela empresa, esta por sua vez mantém controles internos, através de planilhas Excel, referente à custos, pedidos, cobrança etc.

A atual carteira de clientes do Tecidos Avenida é de quatrocentos clientes, espalhados pela região de Curitiba, litoral do Paraná e Interior do Paraná, mantendo um faturamento mensal de R\$: 385.000,00. Valor consolidado com as duas filiais do grupo, uma residente no bairro Capão da Imbuia e a outra localizada no centro da cidade.

Devido ao grande número de produtos comercializados (3.000 aproximadamente), o controle do estoque é feito de forma superficial, sua atualização ocorre por meio de levantamentos estimados. Além do estoque físico local de cada loja, ainda há dois barracões para armazenamento dos materiais, localizados próximos à matriz, um deles prédio próprio.

Para cada produto, existe no sistema de cadastro em média, três fornecedores, porém os tecidos para decoração são algo específico de cada fornecedor, variando marca, cores, desenhos, entre outros.

São os principais fornecedores: J. Serrano, Karsten, Jacquard, Tapeacol, Fiana, Ecoflex, Ronconi, Linhazita, CifaTextil, Certa, DiniTextil, Cipatex, TopLeather.

O planejamento estratégico, é centralizado no empresário, de acordo com sua visão de mercado, apesar deste planejamento não ser formalizado em “papel”.

Normalmente a partir de março são retirados da comercialização, tecidos que obtiveram pouca demanda, e comprados novos produtos, estas escolhas são efetuadas de acordo com “feeling” do empresário, e do que está mais em alta nas feiras de decoração.

Neste contexto, a comunicação entre o empresário e seus colaboradores se dá por meio de reuniões ao longo do ano e através de conversas individuais, estas mais informais que às aquelas, onde o mesmo repassa informações e orientações quanto à procedimentos, produtos, tomada de decisão.

A organização não possui uma política de recursos humanos formal, o recrutamento de pessoal é efetuado a partir de entrevistas com o candidato, feito pelo próprio empresário e pela assistente financeira, e se o mesmo for selecionado, será integrado no quadro de colaboradores, e no decorrer de seu trabalho será treinado pelos funcionários mais experientes, além de ser enviado ao Sebrae, para efetuar cursos e assistir palestras.

O público-alvo do Comércio de Tecidos são estofadores atuantes na cidade de Curitiba, interior e litoral do Paraná, também é foco da empresa consumidores

que desejam reformar seu estofado e para isto buscam comprar os materiais diretamente das lojas.

3.3 Análise dos Principais Concorrentes

Os principais concorrentes são as empresas Rei das Espumas e Comercial Pegaza, que estão localizadas nas regiões do Boqueirão, Água Verde e Portão, e os concorrentes indiretos Casa Nova Decorações e Chen localizados na região central da cidade.

Foram realizadas visitas nos principais concorrentes com o objetivo de verificar os seguintes fatores: atendimento, layout de exposições das mercadorias, variedade dos produtos e acessórios, condições de pagamento e entrega e as estratégias de marketing utilizada pela empresa (visual, fachada, luminosos e apresentação dos atendentes).

O Rei das Espumas possui uma matriz e duas filiais, o layout de exposições das mercadorias é bem estruturado onde os expositores apresentam identificação dos produtos e preços, com ótima iluminação, a fachada possui um visual que se destaca e o atendimento é técnico e qualificado, com funcionários uniformizados.

Já o Pegaza o layout de exposição das mercadorias é mais simples em comparação ao Rei das Espumas, sua fachada não se destaca, o atendimento apresenta um certo despreparo dos funcionários.

Apesar da Casa Nova oferecer certos produtos comercializados pelo Tecidos Avenida, não se enquadra como concorrente direto, pois seu público alvo são decoradores, enquanto o objetivo da empresa analisada são estofadores e consumidores finais.

A empresa Chen, localizada no centro de Curitiba, não oferece formas de pagamento, sua fachada e iluminação são precárias, não fornecendo serviços de entrega e amostras, apenas oferecem produtos com um preço final extremamente reduzido com pagamentos à vista em dinheiro.

3.4 Delimitação da Pesquisa

“A pesquisa no mercado varejista é essencial para que as empresas continuem atuando nesse sistema dinâmico” RUÓTUO A. Carlos p.159, 1996. A pesquisa é uma ferramenta que informa corretamente o perfil do consumidor, auxilia diretamente na tomada de decisão.

O tempo dos administradores decidirem baseados em paradigmas e falso conhecimento de mercado já passou, o ambiente extremamente competitivo não aceita erros, ficando os que os cometerem sujeitos à desaparecer do mercado.

A pesquisa de Marketing é de suma importância para resolvermos tipos específicos de situações que as empresas enfrentam.

Segundo KOTLER (2007 pág.87) “a pesquisa de Marketing é a elaboração, coleta, análise e registros sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing com a qual uma organização se depara”.

“O processo de pesquisa de Marketing possui quatro etapas: definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, implementação do plano de pesquisa e interpretação e apresentação dos resultados.” (KOTLER, 2007)

Sandhusen (2003 pág.144) diz que “pesquisa de marketing é a coleta sistemática, o registro, a análise e a distribuição de dados e informações sobre problemas e oportunidades de marketing”.

Para coletar os dados sobre o público-alvo do estudo e descrever os aspectos de atendimento, foi executada uma pesquisa que teve como técnica de coleta de dados o questionário

Ainda sobre os questionários é preciso esclarecer que este pode ser considerado, na compreensão de Lakatos e Marconi (2002, p. 65):

[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. O questionário apresenta vantagens como economia de tempo, obtém grandes números de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas rápidas e precisas, há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, há mais tempo para responder e em hora mais favorável.

O questionário é uma ferramenta que ao ser utilizada demonstrou o nível de satisfação dos clientes, considerando diversos aspectos e, especialmente, o atendimento.

3.5 Análise e Interpretação dos Dados

Com o objetivo de identificar os pontos fortes existentes e os fracos a serem trabalhados, realizou-se pesquisa com questionário com dez questões fechadas com os clientes das principais regiões de atuação do Tecidos Avenida.

Para verificar o nível de satisfação dos clientes foram selecionados uma amostra de oitenta clientes, sendo que vinte e cinco se recusaram à responder ao questionário. Esta pesquisa foi realizada durante o mês de Abril de 2009, por meio de contato telefônico.

A partir da coleta de dados elaborou-se gráficos e avaliações com o intuito de identificar qual a visão dos clientes em relação ao Tecidos Avenida, e os fatores que impactam em um relacionamento satisfatório quanto ao atendimento.

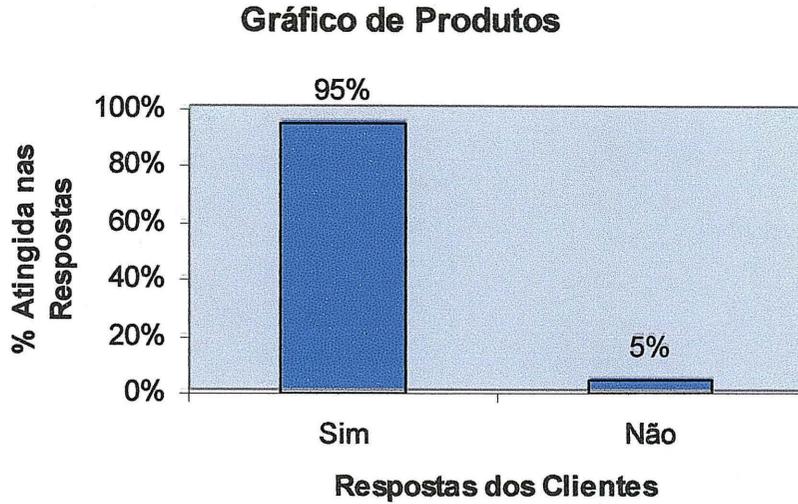
3.6 Aplicação de Pesquisa

1. O Comércio de Tecidos Avenida apresenta uma linha de produtos que atende toda necessidade dos seus clientes?

Objetivo: avaliar se a linha de produtos oferecidos pela empresa está de acordo com o esperado pelo público-alvo.

Análise: O gráfico de produtos, mostra que 95% dos entrevistados encontram os produtos que precisam na empresa.

Gráfico 1: Produtos



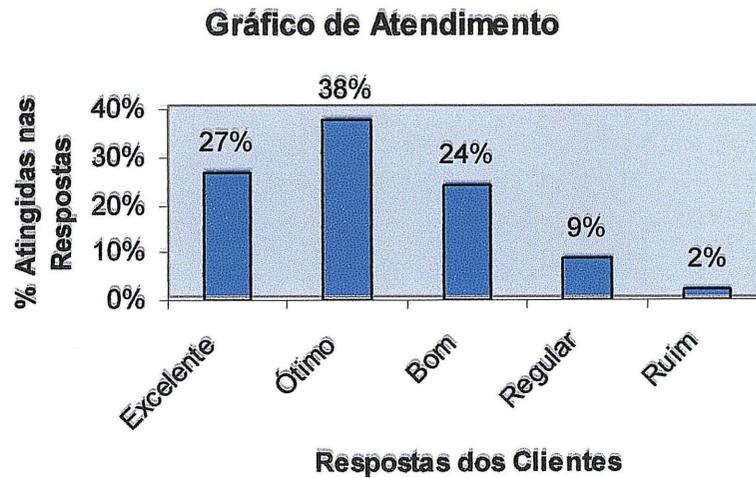
Fonte: o Autor

2. O Comércio de Tecidos Avenida tem um atendimento:

objetivo: verificar qual a percepção dos clientes quanto ao atendimento prestado na loja.

Análise: o gráfico de atendimento mostra que 38% dos clientes consideram ótimo, 27% dos clientes consideram excelente e 24% consideram bom, 9% regular e 2% ruim.

Gráfico 2: de Atendimento



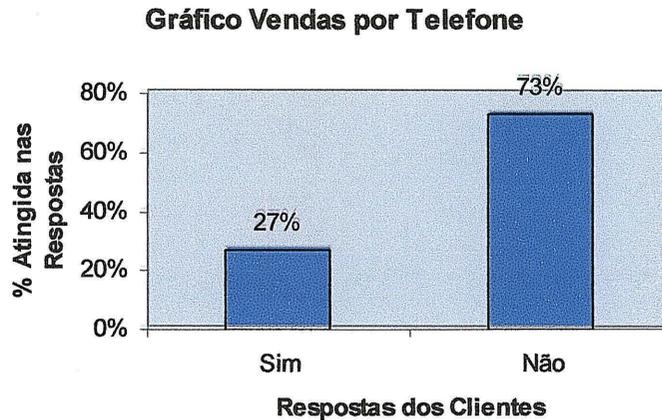
Fonte: o Autor

3. Você considera o atendimento por telefone do Tecidos Avenida eficiente?

Objetivo: verificar a qualidade do atendimento telefônico.

Análise: O gráfico abaixo nos mostra que, 73% dos entrevistados consideram o atendimento insatisfatório.

Gráfico 3: Vendas por Telefone



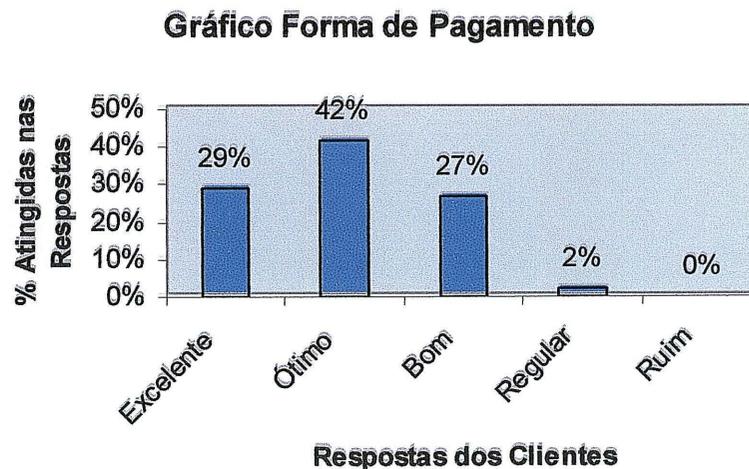
Fonte: o Autor

4. Como você considera as formas de pagamento oferecidas pela empresa?

Objetivo: identificar se as formas de pagamento são motivos de insatisfação para os clientes.

Análise: O gráfico forma de pagamentos demonstra que 29% considera excelente, 27% bom, 2% regular, as formas de pagamento oferecidas pela loja aos clientes.

Gráfico 4: Forma de Pagamento



Fonte: o Autor

5. A entrega de produtos atendem suas expectativas?

Objetivo: avaliar o serviço de entrega.

Análise: o gráfico de entrega de produtos, demonstra que dos entrevistados 75% consideram eficiente, e 25% estão insatisfeito.

Gráfico 5: Entrega de Produtos



Fonte: o Autor

6. Como você analisa o Tecidos Avenida perante a concorrência?

Objetivo: justificar a satisfação dos clientes com o Tecidos Avenida comparando-o com seus concorrentes

Análise: o gráfico de concorrência demonstra que 42% consideram bom, 29% excelente, 27% ótimo e 2% regular, a atual posição do Tecidos Avenida.

Gráfico 6: concorrência



Fonte: o Autor

7. Você considera ideal a localização da empresa?

Objetivo: analisar se a localização é considerada estratégica e de fácil acesso para os clientes.

Análise: quanto à localização 85% dos entrevistados consideram que a empresa esta localizada em um ponto estratégico e 15% disseram encontrar dificuldades de acesso.

Gráfico 7: Localização



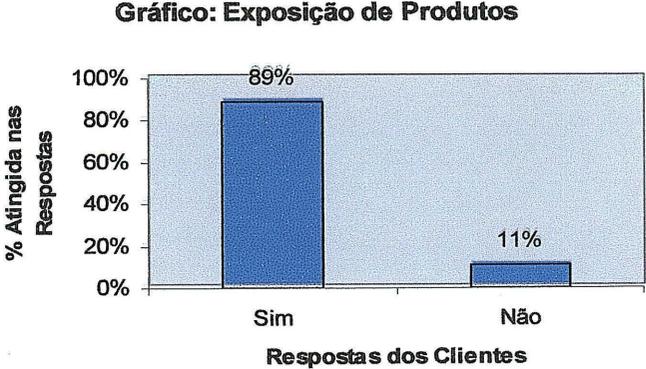
Fonte: o Autor

8. Você considera a forma de exposição dos produtos adequadas?

Objetivo: verificar se a empresa apresenta um layout de exposição adequado à seus produtos e aos clientes.

Análise: O gráfico de exposição dos produtos demonstra que 89% dos clientes consideram a forma de exposição satisfatória, entretanto 11% dos entrevistados consideram que a disposição dos materiais pode ser melhorada.

Gráfico 8: Exposição de Produtos



Fonte: O Autor

9. O preço ofertado pelo Tecidos Avenida, em relação aos seus concorrentes, você considera como?

Objetivo: analisar se o preço que a empresa pratica esta no mesmo nível da concorrência e de acordo com o mercado.

Análise: o gráfico de preço ofertado versus concorrentes, demonstra que 45% responderam bom, 27% ótimo, 20%excelente, 4% regular e 4% ruim.

Gráfico 9: Preço Ofertado



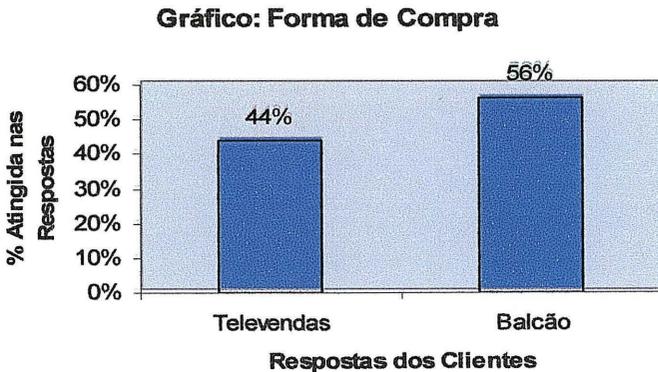
Fonte: O Autor

10. Na necessidade de produtos qual a forma de compra utilizada com mais frequência?

Objetivo: identificar qual a forma de compra que os clientes da loja utilizam com maior frequência.

Análise: O gráfico “forma de compra” demonstra que 56% dos clientes preferem o atendimento pessoal no balcão e 44% utilizam o atendimento por telefone.

Gráfico 10: Forma de Compra



Fonte: O Autor

3.7 Recomendações

Conforme análise das respostas dos clientes entrevistados, verifica-se que a empresa atende as necessidades dos clientes em sua maioria. Porém há ainda sugestões que podem melhorar o fluxo do atendimento, para atingir mais agilidade no processo.

Pelo grande número de itens comercializados, deve-se colocar em funcionamento o sistema informatizado, onde será disponibilizado os estoques das mercadorias, isto irá melhorar o tempo de resposta dos vendedores aos clientes. Muitas vezes os clientes pedem o material e como não há controle do estoque, a entrega deixa de ser realizada por não haver o produto; o cliente é devidamente informado, porém é fator de insatisfação do mesmo.

Recomendo ainda uma central de atendimento telefônico, com dois atendentes, na qual irá receber os pedidos para entrega, sanar eventuais dúvidas, efetuar contados, e através do sistema informatizado poderá responder no momento do pedido se o produto esta disponível para venda. Esta proposta irá resolver o problema, onde os vendedores atualmente têm que parar de atender os clientes que estão na loja para atender ao telefone.

A central de atendimento telefônico poderá, ao receber todos os pedidos de entrega das três lojas, e elaborar um único roteiro, reduzindo assim desperdícios de tempo e combustível, pois é comum duas lojas entregarem na mesma região, mesmo havendo divisão das regiões, os clientes podem ligar para qualquer loja para fazer o pedido. É necessário ainda, identificação dos tecidos nas prateleiras, com dos códigos internos e os preços, esta medida facilitará o atendimento aos consumidores finais que vêm à loja pesquisar.

Para agilizar o processo de atendimento aos clientes que vêm à loja comprar, pode ser implantado um sistema de senha pois é comum ocorrer um cliente chegar depois e ser atendido antes.

A destinação de dois vendedores para atendimento apenas de consumidores finais, sendo geralmente um processo mais demorado uma vez que estes clientes precisam de um atendimento mais explicativo e especializado, irá melhorar o atendimento tanto para estes clientes tanto para os estofadores que normalmente conhecem e sabem os produtos que precisam.

Observando a área de vendas, nota-se um certo desapego dos vendedores no tocante à qualidade do atendimento, estes se preocupam em oferecer um atendimento rápido mas não de auxílio aos clientes, geralmente evitam dar sugestões.

Para reduzir o descaso dos vendedores sugiro uma mudança no sistema de remuneração da força de vendas, a atual forma de pagamento é fixa, reduzindo assim o interesse dos vendedores em vender mais. Desenvolvendo um sistema de metas por recompensa, os vendedores ofereceriam um atendimento mais atencioso, buscando reter este cliente e dificilmente perderiam uma venda para os concorrentes.

Observando as influencias na satisfação do consumidor de JONES, 2000, o aspecto que mais deixa a desejar é “escuta atenciosa” e “atendimento dos prazos”, muitas vezes o produto não esta disponível e o cliente o solicita, neste caso a organização fica dependente das industrias, que dependendo da época do ano não conseguem entregar o produto no prazo combinado.

Com os controles de estoques informatizados é possível estabelecer o estoque mínimo, e para os produtos que as entregas pelas industrias são demoradas, o ideal é pedir com bastante antecedência, deixando o estoque mínimo com uma quantidade maior que os demais.

Acredito que estas melhorias citadas provocarão aumento da satisfação dos clientes, pois agilizará o processo de atendimento, entrega e os vendedores terão maior condição de atende-los.

4. CONCLUSÃO

A expansão de mercado é um processo que depende do comprometimento de todos os membros da organização, e para continuar atuando em qualquer mercado, seja ele comércio, indústria, o desejo de crescimento é substancial para permitir que seja possível pelo menos manter os parâmetros pré-existentes.

A partir do momento que a empresa se acomoda com a rotina, com o nível de crescimento, com os mesmos clientes, esta fadada a decair, pois, nenhuma idéia criativa irá surgir, e os clientes novos não irão, por espontânea vontade, entrar no estabelecimento e se “auto-fidelizarem”.

Por estes motivos, o marketing é essencial para as empresas se manterem, inovarem, buscarem novos mercados e produtos. Contudo, para um bom desenvolvimento das ferramentas fornecidas pelo marketing, é preciso conhecer com afinco as peculiaridades, e para isto o embasamento teórico esta a disposição, nas mais diversas formas.

Conhecer a teoria, forma a base de sustentação nas escolhas dos melhores processos, propostas disponíveis, evita erros já cometidos por outros e muitos apresentados em forma de estudos de caso.

Como podemos notar, no estudo de caso apresentado, as medidas necessárias para solucionar os problemas normalmente são de baixo custo, e melhorarão e muito a qualidade no atendimento. O que precisa é organização dos recursos que a empresa já possui, retirando destes o máximo retorno possível.

Deve-se ver o mercado pelo foco do cliente, só desta forma será possível atender suas necessidades de maneira adequada.

Claro que mudanças, por mais simples que sejam, sempre encontram algum nível de resistência, todavia muitas são determinantes para o sucesso organizacional.

Diante do exposto, acredito que o propósito principal do trabalho foi atingido que é aliar a teoria à pratica, uma vez que o mundo teórico é estático e o mundo real dinâmico, decisões precisam ser tomadas no momento certo ou estão fadadas há não surtirem o efeito desejado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDEN; D. O. M. **Marketing direto para o Varejo**. São Paulo: Saraiva, 1996.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 2000.

CASAS, A.L. LAS; GARCIA, M.T. **Estratégias Para Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro. Novatec, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Jr A Gilbert. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: 2000.

COBRA, Marcos. **Serviços: Como construir valor para o cliente**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2004

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as Melhores Práticas/ trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman,2001.**

DORNELAS, J. C. A.. **Transformando Idéias em Negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 7.ed. Rio de Janeiro: Ed. TEC, 2000.

GODRI, D. **Conquistar e Manter Clientes**. 32. ed. Blumenau: Eko, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, A.. C. **Administração de Vendas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HISRICH, R. D.; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5.ed. Porto alegre: Bookman, 2004.

JONES, THOMAS O. **Fidelização de Clientes: Medindo, Gerenciando e Criando Valor.** Disponível em: <<http://institutomvc.com.br/artigos/marketing>> Acesso: 15 abr. 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

LETHBRIDGE, E. Tendência da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDS**, V. 7, junho 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 01/04/2009

LODI, J. B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 1998.

LONDRINA, F. No Brasil, 90% das Empresas são Familiares. **Revista Sebrae/SC**, 02/10/2005. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 01/04/2009

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Armstrong, G. **Princípios de Marketing.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

KOTLER, P. Armstrong, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALMEIRA, M. **O Impacto da Sucessão Familiar e de Fatores Contextuais sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa.** São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

RANGEL, A. **Cliente Interno: o mexilhão.** São Paulo

RICHERS, R. **Marketing, Uma Visão Brasileira.** 7. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUÓTUO A. C. *et. al.* **MARKETING DIRETO PARA O VAREJO**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1996.

SALIM. C. **Construindo Planos de Negócios**. 2.ed. Revista e Atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 4ª reimpressão.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. Tradução: Célio Knipel Moreira. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SHETH, J. N; MITTAL, B.; Newman, B. I. **Comportamento do Cliente**,– São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Case Study research desing and methods newbury park**. Sage Publications, 1994.

TOLEDO, G. L. NUCCI, P. ROCHA T. **O Marketing de Relacionamento e a Construção da Fidelidade do Cliente**. 2004

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**, 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.