

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**CURSO MESTRADO EXECUTIVO**

**A CUSTOMIZAÇÃO NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE FIDELIZAÇÃO DO  
CLIENTE ÀS LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO**

Vitória, Espírito Santo

2001

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**CURSO MESTRADO EXECUTIVO**

**A CUSTOMIZAÇÃO NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE FIDELIZAÇÃO DO  
CLIENTE ÀS LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**APRESENTADO POR**

***PAULO CEZAR RIBEIRO DA SILVA***

**E**

**APROVADA EM ...../ ...../ .....**

**PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

.....  
**ORIENTADOR: CELSO JOSÉ DE CAMPOS - DOUTOR EM CIÊNCIAS**

.....  
**LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO - DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO**

.....  
**JOÃO MIGUEL FEU ROSA - DOUTOR EM PESQUISA OPERACIONAL**

## INTRODUÇÃO

As novas necessidades de mercado e o próprio desenvolvimento da tecnologia da informação, em especial da *Internet*, estão possibilitando a retomada de um tipo “primitivo” de atendimento: o atendimento baseado na customização, ou seja, um atendimento especial e individual, que visa oferecer soluções individualmente projetadas, realmente excepcionais que atenda plenamente as necessidades específicas de cada cliente. O termo primitivo aqui não significa nada tosco ou pouco desenvolvido. Se aplica pelo fato de que era assim que as coisas aconteciam no início da era capitalista que antecedeu o século XX. Os consultores norte-americanos Don Peppers e Martha Rogers<sup>1</sup> explicam esse fenômeno:

“Naquele tempo, todos nós éramos um a um. Conhecíamos nossos clientes pelo nome, onde viviam, que tipos de produtos necessitavam e quando necessitavam. Sabíamos como queriam que esses produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quanto tinham de dinheiro para gastar.”

Conscientemente ou não, aqueles clientes eram divididos em grupos de maior ou menor para o negócio do pequeno comerciante. E, conscientemente ou não, eram divididos de novo com base em suas necessidades e desejos. Dessa forma, o atendimento era customizado ao máximo, para que fossem adequados às necessidades e ao valor de cada um daqueles

---

<sup>1</sup> Peppers e Rogers *apud* Silveira. Marketing primitivo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 7, jul. 2000.

clientes. O comerciante, ao utilizar o seu conhecimento a respeito do cliente, poderia entregar um serviço, um pacote de serviços ou produtos bem adequados às suas necessidades. Ele usava o conhecimento do cliente para construir sua fidelidade e sabia instintivamente que seus clientes mais fiéis também deveriam ser os mais rentáveis. “Ele contava com uma espécie de *marketing*<sup>2</sup> com banco de dados, tratando cada cliente de forma diferenciada, confiando no que sabia a respeito de um determinado cliente. Ele mantinha o seu banco de dados na cabeça” (Peppers e Rogers, 1994: 20).

As empresas fizeram negócios por milhares de anos, até que a tecnologia lhes permitiram produzir bens e serviços em massa, para mercados de massa. De um dia para outro, esqueceram de praticar o atendimento customizado. Em vez de vender para clientes de forma individual, passaram a lutar por maior participação no mercado, começaram a realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras. “Os lojistas passaram a ser um pouco mais do que simples recebedores de pedidos, estocando em suas prateleiras os artigos que os consumidores veriam anunciados, primeiro nas revistas, depois no rádio e finalmente na televisão” (Peppers e Rogers, 1994: 21).

No entanto, “no último quarto do século XX, vimos a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem fronteiras nacionais. As transferências de novas tecnologias para lugares distantes e a interligação das empresas pelo mundo inteiro criaram um novo ambiente competitivo” (Bogmann, 2000: 15). Assim, novas oportunidades surgiram com a globalização dos mercados, porém também novas ameaças. A existência de excesso de

---

<sup>2</sup> Kotler e Armstrong (1999: 3) aborda uma simples definição: “Marketing é dar satisfação ao cliente de forma lucrativa. A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo um valor superior, e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação.”

informação, de apelos e de novas ofertas inundando o mercado vem se tornado cada vez mais complexa a manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas. “Além disso, atrair um novo cliente custa muito mais do que manter um cliente antigo” (Bogmann, 2000: 15).

Mas nem tudo está perdido, pois a tecnologia da informação possibilita fugir dessa comoditização<sup>3</sup> e partir para a customização no atendimento, com o auxílio do marketing de relacionamento<sup>4</sup>, retornando a velha prática. Em vez de oferecer descontos para aumentar suas receitas, as empresas criarão vínculos mais fortes com seus clientes, desenvolverão a fidelidade dos mais valiosos e assim aumentarão sua lucratividade. Ao invés de buscar maior participação no mercado (*market share*), medida do sucesso de programas de marketing tradicional, as empresas precisam se acostumar a buscar maior participação do cliente (*share of customer*) medido cliente a cliente, um de cada vez.

As empresas do futuro precisarão buscar o aperfeiçoamento contínuo no atendimento customizado, como estratégia de marketing indispensável para a fidelização de clientes, competitividade e sobrevivência no século XXI.

Neste trabalho, no Capítulo I, mostra-se a natureza do problema da customização no atendimento, no Capítulo II, o referencial teórico, detalhando a arte do atendimento, a prática do atendimento no Brasil, o atendimento ao cliente na Grande Vitória e nas lojas de decoração de alto estilo e no Capítulo III, a metodologia e justificativa da escolha. No Capítulo IV, a

---

<sup>3</sup> Comoditização no atendimento significa um atendimento nos moldes tradicionais, ou seja, atendimento massificado e sem distinção entre os clientes.

<sup>4</sup> Segundo Kotler e Armstrong (1999: 397), “Marketing de relacionamento significa criar, manter, e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes (...). Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo”.

apresentação dos resultados da pesquisa com clientes e gerentes de lojas, e um comparativo entre as percepções do autor e no Capítulo V, as conclusões e recomendações.

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**CURSO MESTRADO EXECUTIVO**

Ao nosso Deus. Por seu persistente entusiasmo em renovar a criação a cada manhã, sem nunca levar em conta a dignidade ou merecimento de cada um de nós, seus principais e eternos clientes.



## AGRADECIMENTOS

Ao atingir este momento tão especial, não posso deixar de registrar o meu reconhecimento por pessoas que efetivamente colaboraram para a realização desta dissertação.

Ao Professor Dr. Celso José de Campos, meu orientador, pela paciência e sugestões na revisão do texto original, tornando-o infinitamente melhor. Agradeço principalmente pelo magnífico relacionamento que conseguimos estabelecer via *internet (e-mail)*.

Aos professores: Dr. Luís César Gonçalves de Araújo e Dr. João Miguel Feu Rosa pelos esforços em participar da banca examinadora.

Aos meus colegas do mestrado executivo, pelo convívio e colaboração e meus professores e amigos que apoiaram e incentivaram o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e muito me motivaram a executar este estudo. À minha esposa, Théa Furtado, pelas valiosas idéias e constante colaboração, amor e carinho, aos meus filhos, João Paulo e Thiago, razões de minha luta e vontade de vencer.

Ao Sr. Idílio, do provedor de internet ESCELSANET, pelo auxílio na confecção do formulário de pesquisa, na linguagem CGI, para preenchimento via *e-mail*.

Aos clientes que responderam à pesquisa e aos gerentes das lojas de decoração pela colaboração e sinceridade. Aos funcionários da loja de decoração INTROS, pelos esforços em auxiliar no momento certo.

Ao Professor Carlos André, pela ajuda valiosa na revisão gramatical e ao magnífico suporte na língua inglesa de Sandra Almeida.

Por fim, à FGV – Fundação Getúlio Vargas, por propiciar a oportunidade de aprender e apresentar o presente trabalho.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atendimento nos EUA: o que o vendedor disse logo após cumprimentar o cliente .....	55
Tabela 2 – Velocidade de atendimento dos sites brasileiros .....	89
Tabela 3 – Ações que fariam o cliente aumentar sua frequência de compra numa loja ....	103
Tabela 4 – Participação relativa do quesito atendimento personalizado como fator determinante na compra do produto .....	104
Tabela 5 – Entrevistados por sexo .....	128
Tabela 6 – Nível de escolaridade dos entrevistados .....	128
Tabela 7 – Nível de renda bruta mensal dos entrevistados .....	129
Tabela 8 – Faixa etária dos entrevistados .....	130
Tabela 9 – Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo .....	130
Tabela 9A – Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo (conforme o sexo) .....	131
Tabela 9B – Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo (conforme nível de escolaridade) .....	131
Tabela 9C – Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo (conforme faixa etária) .....	132
Tabela 9D – Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo (conforme nível de renda bruta) .....	132
Tabela 10 – O que o cliente mais constata em relação as pessoas que prestam atendimento nas lojas de decoração de alto estilo .....	133

Tabela 11 – O cliente tem o costume de voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo? .....	134
Tabela 12 – O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo .....	136
Tabela 12A – O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o tipo de atendimento preferido) .....	137
Tabela 12B – O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o sexo do entrevistado) .....	138
Tabela 12C – O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o nível de escolaridade do entrevistado) .....	138
Tabela 13 – Principais fatores de fidelização do cliente e a intensidade com que voltam às lojas .....	139
Tabela 14 – O cliente já recebeu atendimento virtual personalizado via <i>internet (e-mail / home-page)</i> das lojas de decoração de alto estilo de sua preferência? .....	140
Tabela 14A – O atendimento virtual personalizado via <i>internet</i> recebido das lojas de decoração de alto estilo fez o cliente voltar àquelas lojas? .....	141
Tabela 15 – Posicionamento do gerente em relação ao cliente .....	144
Tabela 16 – Nível de problemas de atendimento nas lojas de decoração de alto estilo ....	145
Tabela 17 – Principais causas que levam a loja de decoração de alto estilo a não oferecer um bom atendimento personalizado .....	146
Tabela 18 – A importância do atendimento personalizado para as lojas de decoração de alto estilo .....	147
Tabela 19 – Quanto ao foco dos funcionários no cliente, oferecendo um atendimento personalizado .....	148

Tabela 20 – Diferença entre o que se promete e o que se percebe em relação ao atendimento personalizado .....	149
Tabela 21 – Principais sugestões em relação ao atendimento nas lojas de decoração de alto estilo .....	150
Tabela 22 – O atendimento personalizado gera a fidelização do cliente? .....	150
Tabela 23 – Uso do atendimento virtual via internet ( <i>home-page / e-mail</i> ) .....	151

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do processo de atendimento .....	20
Figura 2 – Grid do Vendedor .....	37
Figura 3 – O cliente tem o costume de voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo? .....	135
Figura 4 – O atendimento virtual personalizado via <i>internet</i> recebido das lojas de decoração de alto estilo fez o cliente voltar àquelas lojas? .....	141
Figura 5 – Nível de problemas de atendimento nas lojas de decoração de alto estilo .....	145

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I – A NATUREZA DO PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVO CENTRAL .....	15
1.2 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS .....	15
1.3 HIPÓTESE .....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	16
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	16
1.6 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
<b>CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1 A ARTE DO ATENDIMENTO .....	30
2.1.1 A evolução do processo .....	30
2.1.2 A customização no atendimento hoje .....	33
2.1.3 Um desafio de recursos humanos .....	59
2.1.4 A questão da fidelização .....	68
2.1.5 O banco de dados como ferramenta de customização e fidelização de clientes ....	76
2.1.6 O comitê de clientes como uma estratégia de customização .....	84

2.2 A PRÁTICA DO ATENDIMENTO NO BRASIL .....	86
2.3 O ATENDIMENTO AO CLIENTE NA GRANDE VITÓRIA .....	102
2.4 O ATENDIMENTO NAS LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO .....	107
<b>CAPÍTULO III – A METODOLOGIA .....</b>	<b>116</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	116
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	117
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	119
3.4 COLETA DE DADOS .....	119
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	120
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	124
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>127</b>
4.1 RESULTADOS JUNTO AOS CLIENTES .....	127
4.2 RESULTADOS JUNTO AOS GERENTES .....	143
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>153</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	153
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	159
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>170</b>

## RESUMO

Trata de investigar até que ponto a customização no atendimento age como fator de fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo na Grande Vitória. Relata que após a relativa estabilidade econômica alcançada a partir do Plano Real, as pessoas visualizaram melhor seu dinheiro e, assim, passaram a valorizá-lo mais. Quando o cliente exige ser melhor atendido ele está levando em consideração muito além do preço do produto que está adquirindo. O cliente quer o novo. Quer ser surpreendido. Ele não mais se satisfaz apenas com o que é melhor. Ele quer o algo mais. Fazer cada vez melhor deixou de ser vantagem competitiva. Isto agora é apenas obrigação. Enfatiza a qualificação dos atendentes e a aplicação do atendimento sob medida, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, como uma vantagem competitiva-chave a ser perseguida pelas empresas. Avalia, por meio de extensivas pesquisas bibliográficas e telematizadas, o levantamento das principais contribuições teóricas que envolvem o problema. A partir daí, foram efetuadas entrevistas com 230 clientes e 18 gerentes, com o uso de uma amostra intencional e questionários com questões fechadas, a fim de obter impressões dos sujeitos diretamente envolvidos no assunto. As principais conclusões alcançadas por esse estudo revelaram um cliente amadurecido, com nível superior, boa renda e que exige tratamento exclusivo. Para a maioria das pessoas entrevistadas, o atendimento customizado gera a fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo, desde que o preço e a qualidade do produto oferecido sejam convincentes. O conhecimento gerado sobre a customização no atendimento dará importantes contribuições para o segmento de decoração de alto estilo, estimulando as lojas na adoção dessa competência distintiva frente a crescente concorrência global.



## ABSTRACT

This study investigates how far customization in attendance act as clients faithfulness factor in top style interior design stores in Great Vitoria. After relative economic stability was reached with “Plano Real”, customers could visualize better their money and consequently gave it more value. When clients acquire a product and demand high quality attendance they consider much beyond price. They want something new. Something that surprise. They are not satisfied only with what is best. They want the utmost. Do what is best is no longer a competitive advantage. It is now just a duty. Emphasizes application of custom-made attendance according to client specific needs as a competitive advantage-key to be pursued by companies. Analyses using extensive literature review including the world wide web source, the problem main theoretical fundamentals. An intentional sample was used and interviews with closed questions were carried out with 230 clients and 18 store managers, to collect directly involved agents impressions. Conclusions show a mature customer, highly educated with good income and that demand exclusive treatment. In majority the study shows that customized attendance creates client faithfulness to top style interior design stores provided that price and product quality are adequate. Knowledge acquired with this study on attendance customization can give important contributions to top style interior design segment giving stores stimulus in the adoption of this distinctive competence facing growing global competitive market.

# **CAPÍTULO I**

---

## **A NATUREZA DO PROBLEMA**

### **1.1 OBJETIVO CENTRAL**

Comprovar a influência do atendimento customizado como fator de fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo.

### **1.2 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS**

- a) Qual é a cultura de atendimento nas lojas de decoração de alto estilo?
- b) Que é atendimento customizado para os gerentes das lojas de decoração de alto estilo?
- c) Até que ponto os empregados das lojas de decoração de alto estilo demonstram na prática estarem focados no cliente, oferecendo um atendimento customizado?
- d) Em que nível se encontra a capacitação de toda equipe das lojas de decoração de alto estilo em relação ao atendimento customizado?
- e) Para os gerentes das lojas de decoração de alto estilo, existe diferença entre o que a empresa promete e o que se percebe em relação ao atendimento customizado?
- f) Qual a opinião dos gerentes quanto ao nível de atendimento customizado nas lojas de decoração de alto estilo na Grande Vitória?
- g) Qual é o perfil do cliente (seus desejos e expectativas de atendimento) nas lojas de decoração de alto estilo?

### 1.3 HIPÓTESE

Nas lojas de decoração de alto estilo, o atendimento customizado age como um fator de fidelização do cliente.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo estará centrado na estratégia de customização utilizada pelas lojas de decoração de alto estilo na Grande Vitória, através do atendimento.

Ênfase na análise de todos os aspectos e características restritas ao atendimento customizado e sua íntima relação com a fidelização de clientes, isto é, um atendimento que identifica em cada cliente um desejo e necessidade específica a ser satisfeita. Esse diferencial torna o atendimento excepcional, ou seja, é o reflexo da resposta ou atendimento certo, no tempo certo para o cliente certo.

O estudo não consagra a análise do composto: preço, promoção, praça e produto; nível de concentração do setor, do crescimento físico, da lucratividade, e de outras variáveis relacionadas com a gestão financeira e contábil do segmento objeto de estudo.

### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No atual momento da economia brasileira, a excelência no atendimento é o diferencial, é o item mais importante no desenvolvimento da empresa. Por mais bem montadas que sejam as campanhas publicitárias, por mais que haja compromisso com a

qualidade do produto, nada funciona quando um cliente sai insatisfeito com uma loja e pior: divulga esta insatisfação no ciclo de amigos.

Um estudo que dê ênfase para o atendimento customizado como fator de fidelização de clientes, espera-se que fornecerá subsídios relevantes, não só para o segmento em estudo, como também para todas as atividades que podem atuar com o atendimento ajustado ao cliente.

A conscientização dos lojistas de decoração e a colocação em prática de procedimentos eficazes em relação ao atendimento customizado dos seus clientes, tornarão, sem dúvida, as empresas locais mais competitivas frente a crescente concorrência global.

Assim, as empresas que praticarem a intimidade com o cliente conquistarão a confiança de seus clientes e transformarão essa confiança em novas maneiras de aumentar a produtividade e criar patamares mais elevados de sucesso.

## 1.6 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os consumidores quando buscam produtos ou serviços no mercado, no mínimo esperam receptividade das pessoas que fazem o atendimento, através de: atenção, simpatia, prestatividade, cordialidade, interesse sincero em ajudar e um ambiente agradável. Desejam um preço justo e facilidade na hora de pagar.

Quando algo não sai de acordo com essas expectativas; um pedido de desculpas e a solução do problema, sempre de acordo com as escolhas do cliente<sup>5</sup>, é o mínimo que se espera da pessoa que o atende, enfim, os clientes querem ser respeitados.

Almeida (1995: 18) afirma: “O momento da verdade é todo momento de contato entre o cliente e a empresa”. A complexidade do atendimento não se limita a cumprimentar o cliente que se aproxima: Bom dia! Boa tarde! Boa noite! Este é o primeiro passo a ser dado: perceber o cliente, sua importância, tratá-lo como importante e único. Todas as pessoas querem se sentir assim e se estendem aos detalhes de infra e da supra-estrutura oferecidas; a qualidade das informações, a tecnologia e acima de tudo, quem está prestando os serviços: as pessoas responsáveis pelo atendimento.

Conforme Giangrande *apud* Angelo (1999: 16), “erra quem compreende atendimento, simplesmente, como cortesia. Esta faz parte dele, sim, porém tem peso muito pequeno numa avaliação quanto à qualidade do atendimento, se não vier acompanhada de atenção, rapidez, eficiência e eficácia”.

Bretzke (2000: 142) vai mais além quando aborda que atendimento não significa apenas o atendimento ao telefone, mas todas as atividades que visam atender ao cliente, seja através da baixa de uma fatura, numa reclamação, no pedido de compra, seja na remessa de uma literatura.

---

<sup>5</sup> Fábio Marques (1997: 16) afirma o seguinte em relação ao cliente (cliente externo): “o cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos; o cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio; o cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele; o cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho; o cliente não significa dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração; sem clientes, você fecharia as portas de sua empresa”.

O bom atendimento é almejado por todos, contudo os clientes o definem de diferentes formas. Para Kotler (1999: 19), todo atendimento pode ser desdobrado em vários atributos: cordialidade, velocidade, conhecimento, solução de problemas etc. O autor relata que “cada pessoa atribui diferentes pesos a esses atributos de atendimento em diferentes momentos e contextos. Dizer que oferece um bom atendimento não é o bastante.”

Segundo Fonseca *apud* Angelo (1999: 57) o atendimento é classificado em duas grandes naturezas:

*atendimento mudo*, (...) a idéia de que ‘a loja fala’ com o cliente, por intermédio de sua iluminação, da música ambiente, dos produtos, da forma como estão expostos, de sua precificação, do uniforme dos funcionários, dos cartazes etc. e; (...) *atendimento atitudinal*, é o atendimento com interface entre o funcionário e o cliente, em que se estabelece um relacionamento interpessoal-empresa (por intermédio do funcionário) x cliente.

É nesse último conceito de atendimento que reside, em maior grau, toda a arte da customização no atendimento. É o atendimento que depende da atitude do funcionário da empresa.

Giangrande *apud* Angelo (1999: 16) compartilha com a mesma idéia e complementa:

(...) as condições oferecidas pela loja, as quais, apesar de constituírem características físicas, são indicadas pelos clientes como integrantes do atendimento. O *layout*, espaço livre dos corredores, disposição dos produtos, informação clara quanto ao preço dos produtos e meios de pagamento, identificação das ofertas, bem como promoções em curso, são todas listadas sob o conceito de atendimento. Ainda sob o mesmo,

os clientes colocam o conhecimento do funcionário quanto à tarefa que deve executar e a presteza com que o faz.

Piercy *apud* Bretzke (2000: 90) aborda o processo contínuo da geração de valor, incluindo a dimensão estratégica. A representação abaixo (FIGURA 1) mostra uma matriz que ilustra as diferentes dimensões dos processos da empresa em relação ao atendimento de seu cliente.

FIGURA 1 - Dimensões do processo de atendimento



Fonte: Bretzke, 2000.

Poder-se-ia afirmar, “o atendimento não é tudo”, mas, como sobreviver sem esta ferramenta de gestão. O bom atendimento ainda não é concreto, perceptível na grande maioria das empresas, o bom exemplo de atendimento é citado, na maioria das vezes, como uma exceção à regra.

Após a relativa estabilidade econômica alcançada com o Plano Real de julho de 1994, as pessoas passaram a visualizar melhor seu dinheiro e, assim, passaram a valorizá-lo

mais. Quando o cliente exige ser melhor atendido ele está levando em consideração muito além do preço do produto que está adquirindo. Um fator decisivo e que tem intensificado é a constante elevação do nível de exigência dos clientes, gerando grande empenho das empresas de varejo pela melhoria e diferenciação na qualidade de atendimento. À medida que as mercadorias comercializadas não diferem das ofertadas pela concorrência e que os preços tendem a apresentar variações menos expressivas em virtude de uma economia mais estabilizada, o atendimento assume a condição de uma vantagem competitiva-chave. Assim, o cliente de hoje exige um atendimento ajustado às suas necessidades, quando não for possível pode-se na maioria dos casos comprar em outro lugar.

A detecção e satisfação das necessidades do cliente se tornaram uma fase nova na busca do sucesso empresarial. O cliente de hoje busca um composto de produto, preço, praça, promoção e mais clima, atmosfera, qualidade, esmero, excelência. O que é bom já não é suficiente. Tudo tem que ser excelente.

Segundo Saviane (1994: 36-37), “hoje a tônica é a excelência em qualidade em todos os segmentos das organizações, começando com o fiscal na porta de entrada, as telefonistas, as recepcionistas, pois eles iniciam uma imagem da empresa que pode ser desastrosa já desde o primeiro contato com o cliente.”

Esta afirmativa do autor é muito oportuna quando coloca que a excelência começa na porta de entrada da empresa, porque é neste exato momento que começa o atendimento ao cliente e este só terá êxito se todos os funcionários estiverem focados no atendimento sob medida, ou seja, customizado.



Se for analisado (Giangrande *apud* Angelo, 1999: 15) como o cliente constrói mentalmente sua percepção de qualidade quanto a uma empresa, no caso uma empresa varejista, será visto claramente o percurso do *Resultado da qualidade técnica*, isto é, o produto comprado respondendo a sua expectativa quanto a características físicas e preços, somando-se ao *Resultado da qualidade funcional*, ou seja, a interação do cliente com a loja durante a compra do produto desejado.

Para Giangrande *apud* Angelo (1999: 15), “em todo tipo de pesquisa, bem como em todo contato pessoal feito com os clientes, surgem esses dois aspectos: o resultado concreto do momento da compra (objeto – o ‘o que’ comprado), somado ao resultado subjetivo (a interação – o ‘como’ ocorrido)”. A valorização feita pelo cliente do lado subjetivo da interação permite-nos afirmar que o cliente percebe e valoriza a qualidade do serviço oferecido e espera mais do que apenas preço atraente.

Nas lojas de decoração de alto estilo a intimidade com o cliente passa a ser imprescindível, ou seja, (...) “essas empresas criam, talham e convertem seus produtos e serviços de modo a atender às necessidades específicas de cada cliente” (Wiersema, 1996: 61).

Na realidade as empresas devem fazer o possível para encontrar e oferecer o produto ou o serviço exato que atenda às reais necessidades do cliente que, de maneira geral, vai querer sentir-se especial, perceber que o produto que escolheu é, de certa forma, único.

A pessoa que presta atendimento no segmento de decoração precisa se conscientizar da importância de conhecer profundamente seu cliente. É necessário perguntar muito, fazer uma espécie de perfil psicológico do cliente.

Aborda Gerson (1994: 49):

Você precisa saber como responder a seus clientes com base no estilo pessoal de comportamento de cada um. Por exemplo, um cliente dominador é impaciente e quer controlar a situação, a fim de assegurar-se de conseguir os resultados desejados. Tipos analíticos serão extremamente precisos e submissos às suas normas de atendimento a clientes e podem ser extremamente persistentes em seus questionamentos. (...) Se você conseguiu reconhecer de maneira correta cada um dos tipos de comportamento<sup>6</sup>, desenvolverá entrosamento com aquela pessoa. Você pode melhorar esse entrosamento apaziguando<sup>7</sup> seu cliente.

O atendente deve fazer o possível para encontrar e oferecer o produto ou serviço exato que reflita os reais anseios de cada cliente, isto é, (...) “oferecer soluções individualmente projetadas, realmente excepcionais” (Wiersema, 1996: 183).

Nas lojas de decoração de alto estilo fica evidente as diferenças nas necessidades e desejos de cada cliente. Por exemplo: a compra de uma geladeira depende pouco do estilo do consumidor, já um móvel de alto padrão é muito mais pessoal e envolvente.

---

<sup>6</sup> Estilos de comportamento segundo Gerson (1994: 50): *dominante*, orientado para objetivos/resultados, impaciente, inovador e decidido; *expressivo*, sonhador, impulsivo, criativo e entusiástico; *sólido*, bom ouvinte, não quer riscos e não exerce pressão e; *analítico*, detalhista, persistente, obediente e de decisões lentas.

<sup>7</sup> “Apaziguar significa que você espelha a linguagem do seu corpo, nível de conversação, tons vocais e até mesmo o movimento dos olhos” (Gerson, 1994: 49).

O velho paradigma de que “o cliente é um chato” praticamente desapareceu das lojas de decoração. Agora o cliente é um elemento participativo, pois ele tem nome, personalidade, sente, percebe, pensa e comunica-se. Na realidade percebe-se que ele é mais crítico, exigente, volúvel e quer muito mais que “preço bom ou preço baixo”, forçando as lojas de decoração prestarem atendimento que proporcione soluções sob medida com o objetivo de criar a fidelização<sup>8</sup> do cliente. É válido destacar que, para construir a fidelização, é importante entender a intimidade de cada cliente, para depois traçar uma estratégia de atendimento customizado adequada de fidelização, nunca esquecendo de uma perspectiva de relacionamento a longo prazo.

A customização no atendimento agrega valor segundo a percepção do cliente, estimulando sua fidelidade<sup>9</sup> por estabelecer um padrão a que ele se habitua e, até mesmo, criando uma identificação pessoal com o atendente. Melhora a comunicação, fazendo com que o cliente se sinta mais à vontade para expressar suas opiniões sobre os serviços oferecidos.

É o diferencial que cria um clima que pode ser hospitaleiro a ponto de ele se sentir “dono” da loja. Isso estimula expectativas cada vez mais altas quanto à customização do

---

<sup>8</sup> Conforme Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, fiel é aquele que é digno de fé, cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo. O dicionário Oxford traduz *fidelity* por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente. “No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar. Neste trabalho adotamos as seguintes definições operacionais: *Cliente fiel*, aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço e; Fidelização, é o processo pelo qual um cliente se torna fiel” (Bogmann, 2000: 21).

<sup>9</sup> Raphel (1996: 11) nos oferece uma tipologia do cliente externo, denominada escala da fidelidade: *prospects*, pessoas que podem estar interessadas em comprar de você; *shoppers*, pessoas que visitam seu negócio pelo menos uma vez; *clientes eventuais*; pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de seu negócio; *clientes regulares*; pessoas que adquiriram regularmente seus produtos ou serviços e; *defensores*, pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir.

atendimento. A elevação desse padrão chega, em alguns casos, a estabelecer um patamar de excelência que desqualifica a concorrência.

Uma vez fixado esse novo patamar, a empresa passa a situar-se numa categoria própria, acima dos demais competidores, praticamente extinguindo a possibilidade de concorrência direta, transformando-se no que é chamado de *category killer*.

Assim, exige-se cada vez mais que empresas do segmento de decoração de alto estilo, que trabalham com nichos específicos, estejam focadas na customização do atendimento, ou seja, como uma verdadeira estratégia de marketing de relacionamento como condição *sine qua non* para se manterem competitivas no próximo milênio e terem sempre clientes fiéis.

É interessante destacar neste trabalho que os termos personalização e customização ficaram muito em evidência no marketing do final do século XX.

Para Gordon (2000: 207), não se deve confundir a personalização com a customização. “A customização permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicações que reflitam o valor que o cliente procura”.

“A personalização é o processo que permite que a comunicação, o produto e os serviços portem o nome do cliente, ao acrescentar valor para ele à medida que eles se posicionam com os outros” (Gordon, 2000: 207).

No entanto, Peppers e Rogers (2000) esclarecem os significados de customização e personalização:

Os dois termos na prática significam o mesmo, ou seja, um modo de estabelecer e cultivar Relações de Aprendizado com os clientes - relações essas que vão se tornando cada vez mais inteligentes com o passar do tempo. (Não existe relação alguma se o cliente diz o que quer e você não encontra uma maneira de atendê-lo, não é verdade?) Não importa se isso chama-se personalização ou customização: Relações de Aprendizado requerem uma atividade de troca desse tipo. É desnecessário tentar justificar uma distinção entre os dois termos neste contexto.

Mesmo assim algumas publicações vêm tentando fazer exatamente isso. Em fevereiro de 2000, uma gráfico inserido num artigo publicado pela Business 2.0 sob o título *The New E-commerce Engine: How It Works* ("O Novo Motor do Comércio Eletrônico: Como Funciona") afirma que personalização tem a ver com a capacidade do Web site de aprender algo sobre o cliente a cada visita.

Por outro lado, segundo o mesmo gráfico, customização refere-se ao *self service* (auto-atendimento) e à configuração dos produtos de acordo com as necessidades do cliente. Outro conjunto de definições foi publicado na edição janeiro/fevereiro/2000 da Harvard Business Review, num artigo intitulado *Co-opting Customer Competence* (A Cooptação da Competência do Cliente). Esses autores afirmam que customização pressupõe que o fabricante desenha o produto para atender as necessidades do cliente, enquanto personalização envolve a participação do próprio cliente na criação do conteúdo ou produto visualizado.

Peppers e Rogers (2000) pedem licença para discordar de ambos: “Todos esses conceitos são interessantes, mas simplesmente não concordamos com as distinções. Ao nosso ver, os dois termos têm o mesmo significado intrínseco, embora haja algumas nuances.” Assim, eles refletem um pouco sobre essas diferenças sutis:

a) Na verdade, o termo *personalização* refere-se por definição apenas a consumidores, ou ao mercado B2C (negócios entre empresa e consumidor). Customização, por outro lado, claramente aplica-se tanto ao mercado B2B (negócios entre corporações) quanto ao B2C. (Em inglês o verbo *to customize* quer dizer "fazer algo sob medida" para o *customer*, ou seja, para determinado cliente.) Aliás, é perfeitamente possível falar de uma proposta customizada que você apresenta a uma empresa e que você também personaliza para o vice-presidente de marketing dessa empresa.

b) O termo *Mass personalization* não existe, mas a expressão *mass customization* é bastante usada quando se fala na modularização da produção. (Por exemplo, no Web site [getCUSTOM.com](http://getCUSTOM.com) você pode criar o relógio de sua preferência em cinco passos que permitem acessar mais de 500 mil relógios diferentes: *mass customization* é isso.)

c) No fundo, a personalização envolve a modificação do produto ou serviço básico da empresa para adequá-lo às necessidades do cliente. A customização pode envolver mais do que apenas a oferta básica - você pode customizar o *mix* de produtos, uma série de produtos e serviços afins, instruções, faturas etc.

Segundo Peppers e Rogers (2000), algumas pessoas poderão argumentar que customizar significa modificar o comportamento da empresa, enquanto personalizar envolve

modificar apenas suas ofertas e não necessariamente seu comportamento concreto. E enfatizam:

Uma pequena diferença desse tipo talvez exista em alguns cenários, mas ao nosso ver não é muito válida de modo geral. O que realmente importa é que ambos os termos representam atividades que permitem a uma empresa conhecer seus clientes cada vez melhor ao longo do tempo. Em sua essência, os dois termos representam elementos facilitadores de Relações de Aprendizado: quando você pratica a personalização ou a customização, você possibilita ao cliente obter algo que não pode obter em outro lugar sem ter de reensinar a um concorrente tudo que já ensinou a você. Em última análise é isso que realmente conta.

O cliente começa a colocar a mão no bolso (Gordon, 2000: 207-208) quando se combina customização com personalização, ou seja, as empresas que oferecem soluções sob medida e customizadas normalmente aumentam seus preços, no entanto privilegiam a responsabilidade de compreender o cliente.

No momento em que o cliente (Gordon, 2000: 208) está integrado dentro dos processos de customização e personalização, ocorrendo colaboração em tempo real, um relacionamento intenso pode ter início.

Gordon (2000: 209) aborda que “uma implicação da colaboração simultânea para criar valor customizado é que o cliente orienta a demanda e o fornecedor responde à exigência para satisfazer a demanda”.

Pode-se fazer uma distinção (Pine II *apud* Kotler, 1999: 46) entre customização e customização em massa. A customização ocorre quando se prepara, do nada, um novo produto para o cliente, como no caso de um alfaiate. Quando a empresa produz módulos básicos que podem ser combinados de diversas maneiras para cada cliente significa customização em massa. Ela também acontece quando uma empresa de serviços ajusta aquilo que oferece para suprir exigências e necessidades específicas de determinado cliente.

Criar produtos padronizados de tamanho único para todos não seguem mais as tendências do mercado. Quando o cliente inicia determinada compra, provoca uma série de acontecimentos que levam à combinação de produto e serviço, que é entregue conforme encomendada. “Após a fabricação do produto, a empresa o envolve com serviços individualizados e o fornece ao cliente no momento, no local e da maneira que o cliente espera” (Gordon, 2000: 209).

Ainda há oportunidades para as empresas ampliarem sua maneira de pensar em termos de customização em massa, como no setor de serviços. “Não há motivos para que um pacote de *leasing* para o cliente não passa ser feito sob medida para ele” (Gordon, 2000: 251).

Gordon (2000: 261) aborda que nas empresas com altos níveis de bens inflexíveis de capital é difícil a adaptação para a customização em massa. A alternativa passa a ser a customização dos serviços e comunicações para acrescentar valor ao produto.



## **CAPÍTULO II**

---

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 A ARTE DO ATENDIMENTO**

##### **2.1.1 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO**

Antes da Revolução Industrial (Peppers e Rogers, 1994: 19), antes dos produtos produzidos em massa, antes da mídia de massa, os artesãos e os comerciantes atendiam seus clientes de forma individualizada. O verdureiro local, por exemplo, conhecia pessoalmente os seus clientes, um a um. Ele sabia o tipo de produto que cada cliente precisava todas as semanas. Se algum cliente de repente deixasse de comprar determinado produto, o verdureiro notaria e teria condições de averiguar o motivo.

O sistema de atendimento do verdureiro (Peppers e Rogers, 1994: 20) era baseado no relacionamento com os clientes e no que ele sabia e se lembrava sobre cada um deles. Essa memória lhe permitia resolver os problemas deles individualmente, vender mais produtos a cada um deles e alterar o seu próprio serviço ou ofertas de produtos para atender as necessidades evolutivas de cada cliente.

Com a Revolução Industrial (Peppers e Rogers, 1994: 21), os fabricantes de grandes quantidades de produtos padronizados utilizaram a mídia de massa para fazer com que os consumidores entrassem na loja local e solicitassem seus produtos específicos com um atendimento rápido porém despersonalizado e sem diferencial. Nesse período surgiram as marcas e a propaganda.

Durante muito tempo (Peppers e Rogers, 1994: 21), a propaganda de uma marca e a concentração da demanda do consumidor em um produto produzido em massa se tornou cada vez mais rentável, basicamente devido à extraordinária eficiência das comunicações da mídia de massa. Como consequência, a influência do pequeno proprietário sobre as compras dos clientes decaiu.

No entanto (Wiersema, 1996: 12) há mais de duas décadas constata-se uma triste verdade no mundo empresarial: os clientes se tornam cada vez mais exigentes, e os fornecedores precisam modificar o modo de atendê-los para acompanhar seu ritmo.

Saliby (1997: 6) aborda que “o aumento das exigências, por parte dos clientes, pode ser facilmente explicado pela crescente diversidade e quantidade de produtos e serviços ofertados e pela crescente concorrência global.”

No começo dos anos 80 (Souza, 2000: 28), a era do produto é iniciada e assim os trabalhos realizados pelo estatístico norte americano W. Edwards Deming no Japão, na década de 50, se tornaram conhecidos no mundo. Devido aos seus métodos e técnicas, baseados na “Constância de Propósitos”, o Japão se destaca no cenário internacional com produtos de melhor qualidade.

Muitas empresas (Wiersema, 1996: 12), especialmente as ocidentais, iniciaram a Primeira Etapa da busca de valor, após a constatação que não sabiam fabricar produtos duráveis ou prestar serviços confiáveis. “Uma geração de gerentes trabalhou para apagar os problemas com a qualidade, melhorar a regularidade e ter como objetivo operações com zero defeito”. A partir daí se inicia um processo no ocidente de se procurar a melhoria,

inicialmente dos produtos produzidos como arma competitiva contra o avanço dos produtos japoneses no mercado mundial. Posteriormente, percebe-se que somente a qualidade dos produtos já não é suficiente para cativar a clientela.

O bom funcionamento passou a ser norma. Entretanto Wiersema (1996: 12) revela:

Em vez de saciar a fome do cliente, ele só serviu para aumentar os apetites, aguçados pelo valor e ávidos por comodidade, preços mais baixos e uma torrente de produtos e serviços inovadores. Assim, surgiu a Segunda Etapa, o apogeu da reengenharia. Gerentes audaciosos reprojaram radicalmente os processos de negócios e desenvolveram a sua capacidade de saciar o apetite cada vez maior dos clientes. As atividades dispendiosas foram abolidas; os custos, reduzidos. O desenvolvimento de produtos se acelerou e proliferou, criando mercados e necessidades inteiramente novos.

Conforme Almeida (1995: 47),

o despertar generalizado para a qualidade em serviços, para o foco da empresa no cliente, é um movimento relativamente recente nos países mais fortes do mundo. Somente na década de 90, este movimento começou a tomar corpo, e a se posicionar como diferencial competitivo, em alguns casos, já como fator de exclusão do mercado.

Na segunda metade da década de 90, a busca pela criação de valor começou a entrar na Terceira Etapa: a mudança para a “intimidade com o cliente” (Wiersema, 1996: 13).

Wiersema (1996: 13-14) revela que os clientes continuam a elevar o nível de suas exigências, mas o alcance dessas exigências vai além do melhor preço e do melhor produto.

Hoje, mais do que nunca, os clientes “têm fome” de resultados – resultados superiores – dos produtos que utilizam. E a intimidade com os clientes lhes proporciona isso. Os clientes, com a chegada do novo século, querem exatamente a escolha certa de produtos ou serviços que os ajude a obter exatamente a solução total que eles têm em mente.

No entanto McKenna (1991) alerta para a nova era competitiva, onde o ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis. Os canais de distribuição estão em constante movimento. Ainda que estar próximo do cliente seja preponderante, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente.

Nesse cenário é preciso (Trout, 2000) buscar algo que distinga a empresa da concorrência e usá-la para beneficiar o cliente. O segredo para tanto é compreender que seu diferencial não tem de estar relacionado com o produto. Trout salienta que se divulgue a diferença. A empresa não pode manter seu diferencial escondido.

### 2.1.2 A CUSTOMIZAÇÃO NO ATENDIMENTO HOJE

O ambiente empresarial (Souza, 2000: 29) mundial vem sendo palco de transformações cada vez mais rápidas. Na era de comércio global, há certa convicção de que o atendimento ao cliente é imprescindível para a sobrevivência e competitividade de qualquer empresa em toda a parte do mundo.

O atendimento ao cliente de modo customizado é um diferencial competitivo que as empresas devem buscar, a fim de se manterem neste contexto globalizado, haja vista que é o próprio cliente quem define o que é realmente atendimento (N.A).

Wiersema alerta que os atuais clientes recusam o anonimato e comenta (1996: 14):

Esqueça a tentativa de satisfazê-los com um tratamento genérico ou um serviço padrão – independentemente de falhas. Não pense em oferecer produtos de tamanho único – por mais brilhante que seja em termos de tecnologia. E eles não toleram o fornecedor que aperta a mão e desaparece após a venda. Não espere escapar às consequências de uma atitude do tipo “boa sorte e se vire”. Ninguém voltará a comprar o seu produto ou serviço.

Muitas empresas (Wiersema, 1996: 14-15) oferecem o melhor produto, o melhor preço ou a maior comodidade. Mas a principal mudança – aprender a personalizar os seus projetos de negócios de forma imaginativa e irresistível – lhes escapa. Essas empresas talvez não sejam capazes de reorientar suas culturas para valores de partilha e confiança.

Talvez elas não sejam capazes, sequer, de escolher clientes que mereçam o tipo de colaboração de serviço que uma empresa que pratica a intimidade com o cliente pode oferecer. Ou talvez a dificuldade é de natureza tecnológica: com sistemas de informações defasados, pois faltam-lhes dados sobre o cliente que reúnam condições de oferecer valor e resultados superiores. (Wiersema, 1996: 14-15).

Saliby (1997: 6) ressalta: “Agora, uma pessoa pode, através da *internet*, consultar inúmeros preços de produtos/serviços de várias empresas em tempo real e a um custo muito baixo. Portanto, o cliente está melhor informado e quer comprar simplesmente o que há de melhor no mercado”.

Pode-se observar várias empresas brasileiras com slogans e a missão da empresa colocada na entrada da empresa, mídia direcionada aos serviços, enfim, há uma tentativa de mostrar melhorias nos serviços de atendimento ao cliente. No entanto, na prática, a distância do ideal ainda é grande (N.A).

Para Wiersema (1996: 19),

o principal executivo de uma empresa pensa que porque fornece o número de seu telefone direto a determinados clientes valiosos, ele está cumprindo a sua tarefa. Os gerentes de uma outra empresa pensam que porque realizam pesquisas de mercado e coordenam grupos de foco, eles sabem tudo sobre os seus clientes. Os executivos de uma terceira empresa se contentam por investir em *buttons* sorridentes, programas de conscientização para os funcionários e relatórios que exibem fotos dos clientes na capa.

Muitas empresas (Souza, 2000: 29) promovem reciclagens e treinamentos diversos, liberam seus funcionários para realizarem cursos oferecidos por instrutores, consultores e empresas privadas que prestam assessoria. Entretanto, na realidade, o plano permanece superficial e nos momentos do frente a frente com o cliente, o atendimento customizado normalmente é relegado.

Berry (2000: 30) faz comentário sobre prioridades mal definidas em muitas empresas em relação ao atendimento: “funcionários que conversam entre si ou executam tarefas pessoais enquanto o cliente espera. Aqueles que se negam a ajudar um cliente porque sua jornada de trabalho terminou ou porque estão no horário de descanso.”

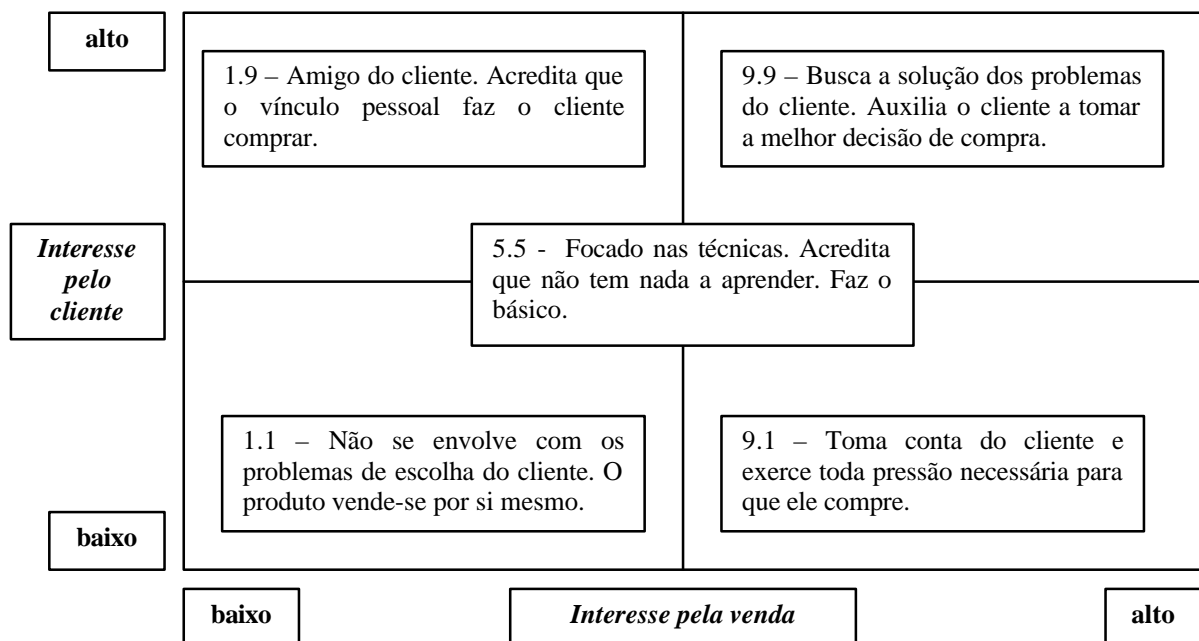
O que se observa são atitudes tímidas e, na maioria das vezes, indiferenças com os clientes. Deste modo, os profissionais de atendimento, principalmente do comércio varejista que trabalham com grande quantidade de clientes, demonstram pouca atenção com os mesmos (N.A).

Kotler e Armstrong (1999: 397), identificam a distinção de cinco níveis de relacionamentos com clientes no momento da compra de um produto de determinada loja:

- a) *Básico*, o vendedor vende o produto, no entanto não faz qualquer acompanhamento posterior. Geralmente comum em empresas com muitos clientes e com atendimento precário;
- b) *Reativo*, neste nível o vendedor vende o produto e apenas incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. Voltado para lojas com serviço de informações ao cliente;
- c) *Confiável*, nível de relacionamento onde o atendimento possui indícios de customização. O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões para melhorar o atendimento, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente seus procedimentos e ofertas;
- d) *Pró-ativo*, o vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões customizadas sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis ;
- e) *Parceria*, a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. Neste nível o atendimento proporcionado é com alta customização, adaptável em empresas com clientela pequena, porém fiel.

Mouton e Blake *apud* Botelho (2000) abordam o *grid* do vendedor (FIGURA 2) através de cinco perfis. Enfatizam a posição ideal de postura diante do cliente como sendo a 9.9, ou seja, nela o vendedor interage profundamente com o cliente.

FIGURA 2 – Grid do Vendedor



Fonte: [www.ricardobotelho.com.br](http://www.ricardobotelho.com.br), 2000.

A unanimidade com relação ao atendimento a clientes, é que o ponto de partida está em estabelecer uma estratégia<sup>10</sup> de atendimento ou de serviços ao cliente. Sem ela, é impossível unificar a visão de todos os funcionários. Quando se estabelece a estratégia, é essencial disseminar com todos os funcionários da empresa, ser divulgada em todos os locais, quadros de avisos, corredores e fundamentalmente o comprometimento de todos os executivos, gerentes e pessoal que lida com o atendimento ao cliente (N.A).

<sup>10</sup> Albrecht e Zemke *apud* Oliveira (1994: 42): “Definir estratégia de serviços é descrevê-la como um princípio organizador que permite às pessoas, numa empresa de serviços, canalizar seus esforços para serviços orientados a benefícios que façam uma diferença significativa, aos olhos do cliente.”



Gerson (1994: 59) orienta aos lojistas que treinem seus funcionários nas tarefas de outras pessoas. “Eles se tornarão aptos a fornecer maior apoio aos clientes, assim como a outros funcionários”.

Assim, se determinado vendedor não está atendendo o cliente, ele deve ajudar alguém que está. O cliente, na verdade, percebe a empresa como um todo organizado ou não (N.A).

Souza (2000: 30) ressalta a burocracia excessiva presente na maioria das lojas quando o cliente opta em fazer pagamento parcelado. Devido aos constantes prejuízos com transações deste tipo, o comércio procurou se precaver e optar por financeiras para fazer análise de crédito.

Há hoje, nas lojas de varejo com nível básico no relacionamento vendedor-cliente, um excesso de cuidados que prejudicam os resultados de vendas e de atendimento ao cliente. Nas empresas que atuam com nível de relacionamento confiável, pró-ativo e de parceria, onde a customização no atendimento é marcante, esse tipo de problema é mais raro (N.A).

A base da customização no atendimento, segundo Wiersema (1996: 29), “está em um simples – porém radical – compromisso: oferecer resultados. Não satisfação, não prazer, mas a melhor solução possível para as necessidades individuais de um cliente.”

Ter o foco nas necessidades dos clientes é concentrar-se nos relacionamentos e, para torná-los mais estreitos, é necessário que “a empresa veja os clientes como pessoas” (Schneider e Bowen, 2000).

Para compreender (Wiersema, 1996: 29) melhor a sua missão, a sua organização, a sua cultura e os seus clientes, uma empresa deve aglutinar toda a criatividade, a iniciativa, a empatia, a dedicação e assim ofertar os melhores resultados para o cliente.

Há 11 regras básicas que norteiam toda empresa que se destaca em sua atuação customizada perante seus clientes, como:

1) A empresa deve criar uma cultura voltada para o atendimento, ou seja, “todas as pessoas numa mesma empresa devem ser orientadas para o atendimento aos clientes. Todos os funcionários devem entender que trabalham para o cliente, e seu trabalho é assegurar a satisfação total do cliente” (Gerson, 1994: 57).

Aborda Oliveira (1994: 71):

Os empregados de todos os níveis, bem como aqueles profissionais que não são propriamente empregados da empresa, mas a representam junto aos clientes (distribuidores, franqueados, representantes, empregados “terceirizados”, temporários, arrendatários etc.), devem igualmente demonstrar as atitudes que significam valorizar a prestação de um serviço de alta qualidade aos clientes; e deve ser capaz de expressar tais atitudes por meio de comportamentos que bem demonstrem um real apreço pelo cliente. Se isso estiver acontecendo, então dir-se-á que a empresa efetivamente tem uma cultura voltada para o cliente;

Gordon (2000: 46-47) alerta que “diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento (...) os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.”

2) O planejamento do processo (Gordon, 2000: 282) de customização deve ser exercido pelo líder de marketing de relacionamento da empresa, que deve trabalhar com uma equipe multidisciplinar. As principais questões a serem analisadas são:

“Nossos melhores clientes querem uma solução customizada? Eles pagarão mais por isso? (...) Quais são as dimensões fundamentais da solução que devem ser customizadas, sob a perspectiva do cliente?” (Gordon, 2000: 282).

Gordon (2000: 282) alerta que o excesso de customização pode quebrar uma empresa, pois estará tentando dar ao cliente mais do que ele pode comprar.

“A implementação da customização plena pode ser cara, a menos que as margens e o valor vitalício do cliente sejam altos, a menos que haja potencial para uma significativa criação de valor adicional ou que se consiga criar algo inteiramente novo no mercado” (Gordon, 2000: 281).

3) Souza (2000: 30) salienta a necessidade de investimento na hora de recrutar, selecionar, treinar, ambientar, avaliar e motivar (inclusive com remuneração compensadora), todos aqueles empregados que se relacionam diretamente com o cliente.

A empresa precisa deixar claro como espera que os funcionários se comportem quando estão atendendo seus clientes e relacionar as atitudes determinantes que devem ser demonstradas pelos funcionários. “Criar uma prática de controle da qualidade dos serviços que permitam recompensar os funcionários que atingem metas difíceis e específicas na prestação do serviço” (Schneider e Bowen, 2000).

Gordon (2000: 49-50) observa que as pessoas no trabalho “agora devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência (...) agora, as informações sobre clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem.”

Do ponto de vista gerencial (Peppers, 1998), deve-se contratar o talento e ensinar a técnica. A empresa precisa fornecer conhecimento sob medida e na hora certa. O autor define o perfil do funcionário contratado pela empresa que pretende interagir com os clientes: pessoa criativa, inovadora; que aprenda resolver problemas, adquirir novos conhecimentos e se divertir com o que faz.

Schneider e Bowen (2000) reforçam o papel da tecnologia da informação, pois esta é “fundamental para atender às necessidades dos clientes e reafirmá-las. Além disso, pode melhorar muito a capacidade de personalização dos serviços da empresa.”

O posicionamento de Reichheld (2000) em relação à tecnologia também não é diferente: (...) “vencerão as empresas que utilizarem a tecnologia para melhorar as relações com os clientes, com seus funcionários e para satisfazer melhor suas necessidade, comunicar-se e aprender com eles.”

Berry (2000: 30) aborda que os clientes se queixam de funcionários mal treinados, ou seja, aqueles “que não se dão ao trabalho de atender os clientes ansiosos por saber como solucionar um problema e funcionários que não estão dispostos a fazer um esforço extra para ajudar os clientes ou dão a impressão de que os pedidos de ajuda incomodam.”

Um dos graves problemas encontrados em muitas empresas do comércio varejista é a desmotivação dos atendentes. Muitas empresas (Souza, 2000: 30) subestimam a inteligência das pessoas, desrespeitam o funcionário (carência de valores), intimidam, ou trocam constantemente todo o quadro de atendentes. O cliente, quando retorna a uma loja com esse ambiente, encontra profissionais apáticos, perdidos e sem preparo.

Segundo Berry (2000: 28), as empresas precisam de líderes que saibam motivar seus funcionários para que estes criem valor com seu desempenho. “Lidar com os clientes no dia-a-dia é um trabalho cansativo, e os que tiverem contato direto com eles devem estar constantemente motivados.”

Nas empresas realmente voltadas para o cliente (Whiteley, 1997: 63), os líderes reconhecem a importância de admitir o que não sabem. Na realidade, seu sucesso depende muito mais da capacidade de aprender e não de saber tudo.

Godri (1992: 15) afirma que “treinar e motivar os funcionários é muito mais importante do que novas contratações” (...) e salienta (1999: 33) que “ninguém permanece sempre motivado. É preciso alimentar continuamente”.

O treinamento (Jeffrey, 1997: 74) para os profissionais de atendimento vai além do tradicional. Eles aprendem a falar com o público, a gerenciar crises, a atuar em momentos especiais e a servir segmentos específicos de clientes.

4) Os funcionários da linha de frente (Jeffrey, 1997: 75), que têm contato direto com o cliente, precisam ter autonomia para resolver os problemas, sem consulta prévia aos

superiores, sempre que o serviço ao cliente esteja em jogo e a credibilidade da companhia junto ao mesmo ameaçada. “Os profissionais de linha de frente devem ter potencial para lidar com responsabilidade e contribuir para a relação com os consumidores” (Jeffrey, 1997: 72).

Para Gordon (2000: 50), “o pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas.”

Cabe ressaltar que os profissionais de linha de frente estão, cada vez mais, se tornando consultores, ou seja, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas (N.A).

Saliby (1997: 6) aborda que “o aumento da competição e os avanços tecnológicos geraram mudanças radicais na estrutura das empresas que está cada vez mais horizontal e enxuta. A palavra de ordem tem sido flexibilidade.”

A maioria das empresas (Gordon, 2000: 309-310) necessita de funcionários com um conhecimento mais abrangente, que sejam capazes de entender profundamente como é que tudo o que é feito chega ao cliente da maneira que este espera.

5) O envolvimento (Souza, 2000; 31) da alta administração com a estratégia voltada para o atendimento sob medida para o cliente é imprescindível, sem ela, não se pode obter o sucesso pretendido;

No entanto, segundo Gerson (1994: 57), “o verdadeiro sucesso vem de um total apoio organizacional. Pode ser que a alta gerência tome a decisão de ativar um programa de atendimento a clientes, mas é a equipe de funcionários quem implementa o programa”.

6) Para Godri (1992: 45) é importante valorizar e recompensar os empregados que trazem idéias criativas de fora e avaliar a possibilidade de adaptá-las na empresa. Pontua ainda (1992: 39) que “a maioria trabalha pelo reconhecimento” e que se deve elogiar prodigamente os colaboradores da organização.

Coda *apud* Angelo (1999: 46) enfatiza que, “se efetivamente desejamos clientes externos satisfeitos, então é necessário satisfazer antes os clientes internos, senão corre-se o risco de tê-los, ainda que involuntariamente, na contra-mão do próprio projeto organizacional ou do objetivo do negócio”.

Saliby (1997: 11) aponta a retenção dos funcionários competentes como um pré-requisito para a retenção de clientes e alerta que:

uma elevada rotatividade desencoraja os administradores a investirem em treinamento e compromete a motivação dos funcionários (...) funcionários que já estão há mais tempo na empresa são os mais aptos a servir bem o cliente, pois eles conhecem mais o negócio e possuem uma maior confiança depositada pelos clientes em relação aos funcionários mais novos.

7) Gerson ressalta ( 1994: 63) que se pergunte aos clientes o que eles desejam:

Pergunte constantemente aos seus clientes o que eles esperam de você, o que pode fazer por eles e de que maneira poderia fazê-lo melhor. Eles podem querer um novo produto ou serviço, maior tempo de atendimento ou apenas um pequeno detalhe que os faça felizes. (...) Depois que perguntar, deve fornecer o que eles querem. Eles irão recompensar sua generosidade e lealdade.

Siegel (2000: 133) pontua que muitas empresas “não querem ouvir os clientes porque têm medo do que podem escutar”. Afirma ainda que os advogados aconselham essas empresas “a não receber e-mail dos clientes, já que mensagens negativas teriam de ser tratadas como queixas legítimas, que mereceriam respostas.

8) A proximidade constante com o cliente como um elemento extremamente indispensável.

Hill e Rifkin (1999: 39-40) tornam claro essa abordagem quando salientam que as empresas que buscam a customização no atendimento devem preferir os dados coletados diretamente aos dados de segunda mão. Em vez de lerem relatórios de pesquisas, eles devem ler as cartas dos clientes. Eles precisam ouvir os clientes falarem sobre seus problemas usando suas próprias palavras e perseguir os clientes nos lugares que vivem e compram.

Hill e Rifkin (1999: 41) declaram a ação radical para todos os membros da empresa e enfatizam que “os radicais vão diretamente aos consumidores em busca de idéias, e quando querem testar essas idéias, perguntam a eles”. Consideram a pesquisa de mercado como um suplemento, e não um substituto da compreensão de quem é o consumidor.



9) Para Klava (2000: 8), se a empresa quiser montar uma central de atendimento ao cliente, mas não tiver condições de bancar uma estrutura adequada, é melhor não montar. Nesse caso, uma caixa postal é mais eficiente.

As empresas (Wayland , 1997: 50) precisam desistir da idéia de que os serviços de atendimento ao cliente são geradores de custos. São, isso sim, importantes promotores de receitas.

Zülzke (1990) mostra que grande parte dos empresários não vêem os DSC's ( Departamentos de Serviços a Consumidores) como setores de comunicação individualizada e de pesquisas diárias com os usuários de “nome, carne e osso”, pois para eles, é usual nas empresas o poder ser geralmente exercido de cima para baixo. Nos DSC's, ao contrário, registram-se tendências que ocorrem de baixo para cima.

O segredo de um processo de comunicação (Whiteley, 1997: 64) é saber ouvir o que os clientes e funcionários têm a dizer, no entanto nem sempre é tão fácil.

10) Conforme Marques *apud* Bogmann (2000: 38), manter os clientes pessoais satisfeitos é de fundamental importância, pois garante aos atendedores e vendedores paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização enquanto pessoa .

Marques *apud* Bogmann define (2000: 38):

O cliente pessoal é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. O cliente pessoal é formado pelas pessoas que amamos: a esposa, o marido, os filhos, os amigos e todos aqueles

que convivem conosco, alimentando nossas necessidades emocionais e sociais.”

11) Para manter (Botelho, 2000) um canal de comunicação dirigida com seus clientes, mantendo-os satisfeitos e alcançar distinção no mercado, a estratégia é o diálogo. É necessária a criação de um calendário que promova a interatividade freqüente com os melhores clientes. Esta é a melhor forma para mantê-los fiéis.

“Se a empresa consegue fazer o cliente se comunicar com ela e dizer-lhe o que necessita, (...) se presta atenção a suas perguntas, então, aprenderá algo sobre ele e poderá ir adaptando sua conduta com o tempo” (Rogers, 2000). Com essa realimentação o cliente torna-se fiel, pois a empresa passa a conhecê-lo. Esse é o chamado relacionamento de aprendizado.

Peppers e Rogers (1994: 199-202) comentam que:

ter um diálogo com seus clientes não consiste em realizar uma série de entrevistas individuais com eles. (...) Conduzir um diálogo com um cliente é, de certa forma, ter uma troca de idéias. É uma forma de colaboração mental. (...) Todas as partes de um diálogo devem ter condições de participar dele, (...) precisam querer participar dele e (...) podem ser controlados por qualquer participante.

A customização no atendimento ao cliente, é a mais estratégica das ferramentas de marketing desse final de século. Almeida (1995: 72), aborda sobre o início das novas relações entre clientes e empresas. Surgiram no Brasil,

uma série de entidades governamentais e sociedades civis atuantes na proteção e defesa do consumidor. Para o varejo o mais importante deles é o Código de Defesa do Consumidor, criado em 11 de março de 1991, um marco referencial de uma nova era na relação empresa e cliente no país. Constitui-se num extraordinário instrumento que estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, veio assim contribuir significativamente para a elevação do nível de qualidade dos serviços prestados no Brasil.

Souza (2000: 32) afirma que mesmo assim, podem-se encontrar focos de resistência, até mesmo em lojas que se propõem a colocar o cliente como a pessoa mais importante. Normalmente os atendentes procuram dificultar a troca de mercadorias, estipulando um limite de tempo inferior ao que prevê o código de defesa do consumidor.

Berry (2000: 30), comenta que uma das maiores queixas dos clientes refere-se aos “fornecedores de serviços que pensam que os clientes são idiotas e tratam-nos mal ou desrespeitam”.

Na realidade, os gerentes e funcionários que estão nos “momentos da verdade” têm que ser facilitadores das transações. Embora, alguns deles, preferem dificultar a vida dos seus preciosos clientes (N.A).

Carlzon apud Grönroos (1995: 11),

(...) afirmou que ao colocar suas reflexões sobre o gerenciamento de uma empresa de serviços, compreendia que era, na verdade, nos momentos de contato entre o cliente e os empregados que o futuro da empresa se definia. Ele chamou esses momentos de “a hora da verdade”.

Souza (2000: 33) aborda que Jan Carlzon (CEO e Chairman da SAS: Escandinavian Airlines System), é o pai desta expressão. Ele revolucionou os serviços na empresa de aviação SAS - Escandinavian Airlines System, a partir de 1982, quando a companhia passava por imensa crise. A solução encontrada foi centrar foco nos passageiros mais frequentes, que faziam viagens de negócios. Carlzon ofereceu horários de vôos mais convenientes, incrementou a pontualidade e adotou mais de 150 projetos para melhorar os serviços. O resultado foi que a SAS, saiu de um prejuízo de mais de 20 milhões em lucros de 80 milhões.

Numa entrevista à *Exame*, Jan Carlzon (1993: 120-122) comentou:

(...) esta expressão surgiu quando compreendi que o único patrimônio valioso de uma companhia de serviços é o cliente realmente satisfeito. Todo cliente, homem ou mulher, quer ser tratado como indivíduo. Para ele a SAS, não significa escritórios, oficinas mecânicas ou aviões. A companhia aparece diante dele na hora em que ele faz contato cara a cara com o nosso pessoal da linha de frente, na hora em que prestamos nossos serviços.

Ele aborda ainda,

É preciso centrar o foco nos clientes individualmente. Devemos deixar de pensar neles como pessoas que compram produtos ou serviços. É necessário encará-los como usuários, conquistar sua lealdade para que se tornem clientes regulares. Tendo tudo isso, é preciso criar também uma cultura em que seja quase aéreo ter custos ou serviços que o cliente não esteja preparado para pagar. Nós aprendemos as lições dos anos 60 e 70.

É grande a contribuição de Carlzon para todas as organizações direcionadas para a prestação de serviços. Muitas delas, teoricamente se dizem preocupadas com a qualidade, inovação, com a implantação de tecnologias que possibilitem maior agilidade e customização no atendimento ao cliente. Investem em treinamentos voltados para a organização, e diversos artifícios para passar a imagem de atualização frente às mudanças, no entanto, na prática, o cliente, continua sendo tratado com indiferença. Mas, a tendência é que tudo se modifique, do contrário, no século XXI, muitas empresas deixarão de existir se não tiveram um atendimento ajustado aos anseios dos seus clientes (N.A).

Zemke (1991: 11) afirma: “A realidade é que pessoas fazendo um trabalho que encara como inferior em geral o fazem mal. E muitas vezes elas extravasam suas frustrações naqueles a quem devem dar algum atendimento”.

O principal caminho (Wiersema, 1996: 59-61) para as empresas é o da soluções sob medida com atendimento ajustado ao cliente. Assim, Wiersema identifica através de três exemplos, visões distintas sobre formas de atendimento sob medida.

Primeiro, exemplifica através de uma solução customizada para a construção de uma nova casa pela construtora japonesa Sumitomo Forestry:

Você se senta em frente a um terminal do sistema CAD-CAM da empresa e constrói na tela, a casa dos seus sonhos: configura o *layout*, o telhado e as diversas instalações entre as milhares de opções contidas no banco de dados do computador. Ao terminar, o sistema imprime uma lista completa dos materiais necessários e soma os seus custos. Paralelamente, o computador produz um formulário de pedido

e encaminha o seu projeto a uma equipe de construção, que logo o transformará em realidade (Wiersema, 1996: 59).

Além da customização no atendimento o cliente recebe exatamente a casa que deseja e paga bem menos do que se tivesse contratado os serviços de uma empresa tradicional e a mudança pode ser feita na metade do tempo. A Sumitomo oferece aos seus clientes exatamente aquilo de que eles necessitam a partir de um “cardápio *à la carte*, composto por milhares de pratos.”

O segundo exemplo está relacionado com a empresa Levi Strauss , importante fabricante de roupas e fornecedor da linha mais popular de calças que o mundo conhece. A empresa estava querendo criar um novo visual que atraísse a atenção dos consumidores. Em vez de oferecer opções prontas, os estilistas e profissionais de marketing chegaram a uma visão para o novo estilo: o brim desbotado – uma tendência de moda que dominou durante quase uma década o segmento de trajes esportivos no Estados Unidos. Neste caso a empresa e os seus clientes avaliaram as necessidade para chegar a uma solução adequada específica: acabamentoo individualmente projetado.

Por último, Wiersema traz o exemplo do Massachusetts General Hospital (MGH), de Boston, que recorreu a Baxter Internacional em busca de auxílio para seus grandes problemas de abastecimento. Sua intervenção melhorou a eficiência operacional do MGH, reduzindo custos e os estoques através de uma solução integrada. O melhor resultado foi em relação ao atendimento dos pacientes que não ficou comprometido.

Wiersema nos mostra que as soluções sob medida estão invadindo o mercado e faz o seguinte comentário (1996: 61): “ Em vez de apresentar soluções sob medida, outras empresas

estão preocupadas em fazer o contrário: impõem medidas arbitrárias. Elas aumentam ou diminuem as necessidades de seus clientes, de modo a ajustá-las às suas soluções prontas.”

Na realidade as empresas devem fazer o possível para encontrar e oferecer o produto ou o serviço exato que atenda às reais necessidades do cliente que, de maneira geral, vai querer sentir-se especial, perceber que o produto que escolheu é, de certa forma, único (N.A).

Através do exame (Wiersema, 1996: 62) de cada um desses três modelos descritos, deve-se ter em mente que nenhum deles é intrinsecamente mais valioso do que os demais. O mais importante, para determinada empresa que busca a customização no atendimento, é encontrar o estilo de soluções sob medida que se enquadre nas suas capacidades e satisfaça às autênticas aspirações de seus clientes.

Conforme Kotler e Armstrong (1999: 398), as empresas devem diferenciar suas ofertas de modo permanente através de benefícios sociais, difíceis de ser imitados pelos concorrentes, isto é, os empregados da empresa devem aumentar seus vínculos sociais com o cliente aprendendo a conhecer as necessidades e desejos de cada um e individualizando e personalizando seus produtos e serviços.

Kotler e Armstrong (1999: 398) mostram, por exemplo, que nos hotéis da cadeia Ritz-Carlton os empregados tratam os hóspedes de forma pessoal, não como membros sem rosto e sem nome de um mercado de massa. Sempre que possível, dirigem-se aos clientes pelo nome e os cumprimentam calorosamente todos os dias. Registram as preferências de cada hóspede no seu banco de dados, acessado por todos os hotéis da cadeia no mundo inteiro. Um

cliente que solicitou um travesseiro de espuma no Ritz de Montreal ficará encantado ao descobrir o mesmo tipo de travesseiro no seu quarto do Ritz de Atlanta, meses depois.

Algumas empresas vão a extremos quando se trata de customizar o atendimento a seus clientes. Kotler e Armstrong (1999: 9) abordam alguns exemplos:

*Situação 1:* uma mulher foi à loja de departamentos Nordstrom comprar um presente para uma amiga. Como estava com pressa, fez a compra e saiu da loja logo depois, esquecendo a compra. O vendedor da Nordstrom, com muita criatividade, fez um embrulho de presente e entregou o embrulho a domicílio sem cobrar nada.

*Situação 2:* um cliente frustrado tinha de fazer um conserto difícil e provavelmente caro no encanamento de sua casa. Foi à loja de ferramentas Home Depot mais próxima e separou uma porção de peças e suprimentos – num total de 67 dólares – que achou que seriam utilizados no conserto. Mas antes de chegar ao balcão para pagar foi abordado por um vendedor da loja, que depois de uma longa conversa convenceu o cliente a solucionar o problema de uma forma mais simples. No final, ele pagou apenas 5,99 dólares e teve muito menos trabalho.

*Situação 3:* sob calor intenso de verão, um comissário de voo da Southwest Airlines fechou a porta do Boeing 737 e começou a taxiar pela pista. Nesse meio-tempo, uma passageira, com o suor escorrendo pelo rosto, chegou no aeroporto e descobriu que havia perdido o voo. No entanto, o piloto da Southwest olhou para trás pela janela e ao ver a fisionomia angustiada da passageira voltou ao portão com o avião para apanhá-la. O vice-



presidente da empresa, disse aos seus clientes: “O piloto quebrou todas as regras, mas nós o aplaudimos porque fez um bom trabalho.”

*Situação 4:* um cliente especial da L.L. Bean disse que perdeu todo o seu equipamento de pesca – e quase perdeu a vida – quando um bote que ele comprou dessa empresa começou a fazer água, obrigando-o a nadar até a costa. O cliente recuperou o bote e mandou-o para a empresa, com uma carta pedindo um novo e mais 700 dólares para ressarcir seu equipamento de pesca perdido. Foi prontamente atendido com um bote novo e o dinheiro.

Do ponto de vista financeiro, esses exemplos parecem contraditórios, entretanto para Kotler e Armstrong (1999: 9), “os estudos mostram que ir a tais extremos para manter os clientes felizes – embora de forma dispendiosa – caminha lado a lado com um bom desempenho financeiro, pois clientes satisfeitos voltam a vida inteira.”

No entanto, de acordo com Klava (2000: 9), alguns resultados surpreendentes foram constatados pela consultoria norte-americana Friedman, especializada em treinamento para o varejo, quando organizou no ano de 1999 um grupo de “clientes-espiões” para avaliar o atendimento em 75 lojas de Los Angeles (EUA) e Denver (EUA). Em 60% das lojas os vendedores não tentaram oferecer produtos adicionais; em 28%, o vendedor não cumprimentou o cliente; em 42,67%, não fizeram perguntas para tentar descobrir as necessidades do cliente e apenas 48% das lojas apresentaram tratamento customizado no momento do atendimento, após o vendedor ter cumprimentado o cliente (TABELA 1).

**TABELA 1** – Atendimento nos EUA

O que o vendedor disse logo após cumprimentar o cliente

<i>Opções</i>	<i>Frequência (%)</i>
<i>"Posso ajudá-lo" (ou variações)</i>	48,00
<i>Bateu papo</i>	2,67
<i>Um simples "Oi"</i>	21,33
<i>Nada</i>	28,00

*Fonte: Gazeta Mercantil, Suplemento por conta própria, 06 dez. 2000.*

Carlos Zepeda e Eric Petitt (2000) relatam que algumas pessoas acham que é injusto tratar clientes diferentes de forma diferente. Assim, essas pessoas consideram injusta a filosofia básica por trás do célebre lema do Peppers and Rogers Group: “Trate clientes diferentes de modo diferente”.

Para Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt (2000):

Essas críticas não apenas significam que os observadores de tendências estão levando a sério a revolução na experiência do consumidor, mas que além disso, fornecem uma oportunidade de continuar o diálogo estimulante sobre o que significa ser uma empresa centrada no cliente.

Conforme Siegel (2000: 134), “a maioria das empresas acredita que, para crescer em pouco tempo, é preciso dizer sim ao maior número possível de clientes. Na verdade, dizer não é a nova estratégia de crescimento”. Siegel (2000: 134) alerta para que os empresários pensem com cuidado quem são seus melhores clientes e “façam tudo o que puder para atender aos interesses deles – mesmo que isso signifique dizer não a outros clientes.”

Lopez<sup>11</sup> (1997: 55) ressalta a diferenciação nos serviços para os melhores clientes, entretanto há níveis mínimos de atendimento que todos os clientes devem receber.

Tronchin (2000) chega a ser radical quando diz: “os melhores clientes têm sempre razão, mesmo que não tenham. E os piores, nunca têm razão, mesmo que tenham.”

Querer manter o cliente (Tronchin, 2000) mais lucrativo pode parecer simples e óbvio, entretanto apenas 25% das empresas sabem dizer quantos clientes dão retorno financeiro para elas e de quanto é essa soma. Pois as informações estão dispersas e a maioria não se preocupa em ter à mão esses valiosos dados.

Na abordagem de Siegel (2000: 134), “estamos no meio de uma revolução liderada por consumidores. Seus clientes estão decididos a se reunir. A única opção que você tem é incentivá-los.”

É importante lembrar que o cliente tem mais poder hoje do que em qualquer momento da história. Hoje ele não é obrigado a ficar ouvindo aquela gravação que repete infinitamente que *sua ligação é muito importante para nós - aguarde um momento, por favor*.(N.A).

Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt (2000) revela que atualmente as empresas podem utilizar a tecnologia da informação para melhor compreender as necessidades específicas do cliente, lembrar-se e agir de acordo com elas, fornecendo serviços apropriados com base no valor do relacionamento entre o cliente e a empresa. Isso é bom para os clientes porque

---

<sup>11</sup> WAYLAND, Bob et al. Cliente feliz é cliente fiel? **HSM Management**, São Paulo, n. 3, jul./ago. 1997.

tendem a receber o produto ou serviço desejado na hora desejada e do jeito que preferem. Cada cliente tem mais probabilidade de ser tratado como ser humano e não como mercadoria.

Na realidade é bom para as empresas também, porque lhes permite priorizar seus esforços gastando mais onde podem obter retorno maior e menos onde o retorno não será tão grande. Tratar clientes diferentes de modos diferentes significa tratar melhor os clientes melhores, mas também significa tratar cada cliente do modo mais apropriado com base em quem esse cliente é (N.A).

De acordo com Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt (2000), a premissa para pessoas que acham que é injusto tratar clientes diferentes de forma diferente parece ter sido a idéia de que os clientes que não gastam muito com a empresa receberiam um tratamento ruim e que isso explicaria uma deterioração geral na qualidade do atendimento.

No entanto, do ponto de vista estritamente objetivo, qualquer observador razoável é obrigado a achar que, de qualquer modo, a qualidade do atendimento está melhorando e que essa melhoria vem sendo apressada pelo advento das tecnologias da informação, permitindo que as empresas acompanhem seus clientes individualmente e interajam com eles. Se existe uma percepção de atendimento ruim é provável que se deva mais ao nível das expectativas dos clientes quanto ao tratamento que deveriam receber das empresas (N.A).

Quando o atendente (Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt, 2000) de uma loja de varejo procura a ficha de um cliente no caixa para ajudá-lo com uma devolução, esse cliente passa a exigir atendimento um pouco melhor na próxima loja também. Quando um consumidor é bem

atendido pela loja virtual Americanas.com, esse consumidor passa a ter expectativas maiores quanto ao atendimento de outras empresas que vendem *online*.

Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt (2000) acha natural que em determinadas lojas haverá alguns clientes que não dão lucro. Mas a maioria das empresas supera esse desafio quando surge tentando mudar os termos do negócio de alguma forma que permita atender com lucro o maior número possível de clientes. O banco que cobra por uma transação efetuada no caixa da agência quando essa mesma transação poderia ter sido efetuada numa máquina automática sem incomodar o cliente está apenas tentando racionalizar suas operações, de modo que haja mais recursos disponíveis para melhorar o atendimento de todos.

E pontua:

Seguramente ninguém sugeriria que os clientes melhores e mais lucrativos de uma empresa devessem ser penalizados para beneficiar os menos lucrativos. Portanto, é imprescindível encarar um fato simples e irrefutável: clientes diferentes realmente são diferentes. Mas para que haja tratamento visivelmente justo, as empresas precisam ter padrões de negócios e definições que norteiem sua política de diferenciação de clientes. Esses padrões devem ser projetados de tal forma que todos os clientes recebam o melhor atendimento possível, um de cada vez. (Don Peppers *apud* Zepeda e Petitt , 2000).

Dar o mesmo tratamento indiferenciado a todos os clientes é não só ineficiente, mas também a pior forma de atendimento. Na realidade, tratar os clientes individualmente deveria significar tratar cada cliente do modo mais apropriado (N.A).

### 2.1.3 UM DESAFIO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Cymbaum *apud* Angelo (1999: 28):

São os recursos humanos que fazem a diferença no atendimento. A qualidade do atendimento que os empregados prestam aos clientes reflete, basicamente, a forma como eles se sentem tratados pela empresa. È, portanto, por intermédio de uma adequada gestão de recursos humanos que a empresa pode atingir patamares de excelência.

As questões ligadas ao atendimento também podem ser encaradas como um desafio da área de recursos humanos da empresa. A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na consolidação de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação utilizando um atendimento customizado. Isso exige que a empresa adote como foco central de atenção as pessoas (N.A).

Para que a gestão de recursos humanos seja eficaz, deve-se criar congruência e sinergia nos diversos subsistemas de RH. Cymbaum *apud* Angelo (1999: 40) afirma o seguinte: “deve-se ter em vista que ações isoladas, por mais que possam impactar positivamente a organização e as pessoas, não garantem a instituição de um processo contínuo visando à melhoria do atendimento ao cliente”.

A natureza dinâmica (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 29) das lojas de varejo, intensificada pelo processo de modernização fruto da globalização, gerou a necessidade de maior profissionalização do setor. Em termos de recursos humanos, isso representa a

necessidade de atrair e manter pessoal mais qualificado, bem como adotar políticas e práticas de gestão de RH que se alinhem à estratégia do negócio.

Isso implica acompanhar a orientação global do negócio quanto ao mercado de atuação firmado, a visão e a missão da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente, priorizando ações que dêem sustentação aos objetivos organizacionais. Se esse objetivo for fortalecer a identidade ou a diferenciação da empresa pela customização do atendimento, “as ações de RH devem estar voltadas para aspectos como: desenvolvimento de uma cultura orientada aos clientes; motivação para o alcance de metas e resultados; capacitação para o desempenho com maior qualidade, produtividade e flexibilidade”(Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 29).

Segundo Cymbaum *apud* Angelo (1999: 30), na fase de desenvolvimento de uma cultura orientada aos clientes, a empresa deve construir valores que reconheçam a importância das pessoas, sejam elas clientes ou empregados, ou seja, reconhecer os valores que implícita ou explicitamente são essenciais para a organização. Um momento importante é o do questionamento das atitudes da empresa no dia-a-dia em relação aos empregados, que são os clientes internos<sup>12</sup>.

Cymbaum *apud* Angelo (1999: 30) diz que “é muito difícil convencer alguém da importância de um bom atendimento quando esse alguém não se sente bem tratado”. O relacionamento entre o cliente e o atendente tende a ser uma projeção das relações internas na empresa.

---

<sup>12</sup> O cliente interno “é um tipo de cliente especialmente importante, do ponto de vista empresarial. É ele quem faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. (...) O cliente interno é a pessoa que trabalha em nossa empresa e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços” (Marques, 1997: 18).

Para Fonseca *apud* Angelo (1999: 58), o desenvolvimento de uma cultura de atendimento tem os seguintes aspectos fundamentais a serem definidos:

como a empresa quer relacionar-se com os clientes; como a empresa quer ser vista pelo cliente; quais os valores desse atendimento; qual a nossa visão e a do cliente no binômio cliente/produto, qual modelo de atendimento que nosso cliente interno recebe; que ações devemos adotar para envolver todos (nossos rituais, práticas diárias...); como poderemos obter *feedback* do atendimento oferecido; como dar *feedback* a nossos funcionários.

É necessário a assimilação dos novos valores organizacionais (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 30) para compor a cultura da empresa. Todos juntos, trabalhando na mesma causa, na mesma direção, integrados num objetivo comum. É preciso resgatar a iniciativa de todas as pessoas da empresa em inovar, como forma de criar valor na distribuição de produtos e serviços. Isso requer uma prática democrática contínua e consistente, afastando o medo de expressar opiniões.

Quanto à motivação (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 32) para o alcance de metas e resultados, o objetivo quando estabelecido, deve ser explícito, mensurável e conhecido por todos os envolvidos no esforço para atingi-lo. Deve ser expresso de forma clara, em termos simples. Nesse aspecto, a idéia é que ele seja tão fácil de lembrar e transmitir quanto um *slogan* ou palavra de ordem. Além disso, precisa provocar entusiasmo, não sendo apenas um número a ser alcançado. As pessoas sentem-se motivadas quando são responsáveis por algo de que podem orgulhar-se.



Na Home Depot (Kotler e Armstrong, 1999: 2), cadeia de lojas de ferramentas e utensílios domésticos, a satisfação do cliente resulta de interações com funcionários bem treinados e altamente motivados que provêem continuamente um atendimento basicamente personalizado. O mais importante para essa empresa é o cuidado e a preocupação com que os funcionários tratam os clientes. Por isso, na Home Depot, cuidar dos clientes começa com cuidar dos funcionários.

No que diz respeito a criar valor e satisfação para o cliente (Kotler e Armstrong, 1999: 2), a empresa trata seus empregados como sócios. Todos os empregados recebem pelo menos sete por cento de seu salário anual em ações da companhia. Em consequência, seus empregados sentem-se donos quando servem os clientes. Todo empregado usa um avental cor de laranja vivo escrito: “Alô, eu sou..., um acionista da Home Depot. Deixe-me ajudar você.”

Porém, não basta estabelecer objetivos. É necessário dispor de um sistema que acompanhe o desempenho, avalie seu nível de eficácia e analise como os resultados estão sendo obtidos. Cymbaum *apud* Angelo (1999: 33) enfatiza que “uma vez fixados os objetivos, a tendência é que ocorra uma empolgação inicial, que vai esmorecendo com o tempo. (...) A cobrança cotidiana é imprescindível para manter constante o empenho individual e coletivo.”

Para Cymbaum *apud* Angelo (1999: 35), recompensar o desempenho não implica apenas remuneração. “Existe o lado simbólico do reconhecimento que pode ser até mais importante para os colaboradores”. Idéias simples, porém, também funcionam: ser destaque no jornal da empresa ou receber o prêmio, qualquer que seja ele, diretamente das mãos do presidente da empresa, com pompa e cerimônia, tornando público o sucesso alcançado.

Para a capacitação do pessoal de atendimento, na fase inicial de recrutamento e seleção é fundamental atrair e contratar pessoas que possam estar identificadas com os valores da cultura de atendimento da empresa, ou seja, trazer pessoas que se identifiquem com o atendimento customizado no negócio da organização (N.A).

A fase de treinamento (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 36) baseia-se em dois pontos principais para desenvolver a customização no atendimento: o treinamento operacional e o treinamento comportamental. O primeiro parte do conhecimento que existe na empresa, sobretudo de quem executa as tarefas. No entanto, é necessário identificar onde as tarefas são executadas da melhor maneira e estudar todos os processos de trabalho para verificar quais são eficazes, resultando na satisfação do clientes. Devem ser revistos os processos que não são eficazes. Com a descrição dos processos a serem praticados, é possível construir manuais de procedimento que são a base para a operação do negócio. O treinamento operacional passa a ser a execução desses procedimentos, que devem ser explicados, demonstrados e acompanhados até que cada funcionário alcance o nível ideal de desempenho.

Calcado no perfil de atributos (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 36), o treinamento comportamental procura dar um modelo de como agir da forma correta. O treinamento operacional enfoca procedimentos, enquanto o comportamental, atitudes.

Certamente, é difícil trabalhar o comportamento das pessoas. Porém, é ainda mais difícil quando não é oferecido um modelo explícito. A cultura de valorização do cliente e orientação a resultados assume no treinamento a condição de doutrina. São os valores da empresa que precisam ser transmitidos constante e continuamente, fazendo parte, de alguma forma, de todos os treinamentos internos, sejam eles comportamentais ou não (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 36).

Gerson (1994: 46) enfatiza a necessidade de treinamento comportamental nas empresas visando a manutenção de seus melhores clientes:

O treinamento de funcionários muitas vezes é um método subutilizado e subdesenvolvido de manutenção de clientes. A maior parte das empresas treina seus funcionários na maneira correta de realizarem suas tarefas, mas não em como interagir com os clientes. Ambos são igualmente importantes.

Whiteley (1997: 64) ressalta que as empresas devem considerar o aprendizado contínuo primordial para capacitar a organização a reagir a mudanças, tão freqüentes num ambiente de incertezas.

Segundo Gerson (1994: 50-51), as atitudes devem ser customizadas de acordo com a personalidade de cada cliente. Assim, a comunicação terá maior probabilidade de ser eficaz e entrosada.

Para o cliente (Gerson, 1994: 50-51) de estilo de comportamento “dominante” (decidido, competitivo, adora desafios, direcionado para o controle e para tarefas, impaciente, obsessivo por trabalho e orientado para objetivos e resultados), o atendente deve: apresentar os fatos com lógica; ser claro, específico, breve e eficaz; motivar e convencer o cliente referindo-se a objetivos e resultados; fazer perguntas específicas (de preferência do tipo “o que”); fornecer fatos e números sobre os resultados de seus serviços e; em casos de discordância, tomar como base os fatos, não a pessoa.

Quando o cliente (Gerson, 1994: 50-51) possui uma personalidade que o caracteriza como “expressivo” (sonhador, criativo, impulsivo, entusiástico, persuasivo, sociável, com opiniões formadas e decisões rápidas), o profissional de atendimento deve: fornecer idéias para implementar ação; usar o tempo suficiente para ser sociável, embora rápido; conversar sobre pessoas, seus objetivos e opiniões que elas julgam estimulantes; pedir opinião de como melhor atendê-lo; oferecer incentivos extras, especiais e imediatos pela boa vontade em aceitar sua oferta de serviços; não discutir detalhes minuciosos relacionados ao serviço e planejar interação que apóie seus sentimentos e instituições.

Se o cliente (Gerson, 1994: 50-51) tem estilo de comportamento “sólido” (bom ouvinte, conselheiro, questionador, inseguro, sem conflitos, precisa das pessoas, não quer riscos e detesta mudanças), a pessoa que presta o atendimento deve: iniciar o contato (de maneira breve) com um compromisso pessoal e ser agradável; mostrar um sincero interesse no cliente como pessoa humana; escutar bastante, ser compreensivo e protetor; ser informal, ordenado e amistoso; oferecer soluções específicas e claras com garantias; tomar a decisão que comporta o mínimo de risco, fazer perguntas do tipo “como” e, em casos de discordância, procurar as mágoas.

Para o cliente (Gerson, 1994: 50-51) com características comportamentais que o define como “analítico” (planejador, crítico, lógico, preciso, detalhista, conservador, cauteloso, persistente, que precisa estar certo, segue as normas, exerce pouca pressão e toma decisões lentas), o atendente deve: induzir seus clientes a um caminho direto, mas de baixo controle; apoiar seu direcionamento lógico e metódico; construir sua credibilidade ouvindo os prós e contras de sua abordagem de serviços; ser específico e fazer aquilo que diz poder fazer, usando o tempo que for necessário e agindo com persistência; fornecer evidências sólidas,

palpáveis e práticas e opções para futuras melhorias de serviços; criar uma tabela para implementar ações de serviços com datas de cada item e assegurar ao cliente que não haverá surpresas; fornecer garantias a longo prazo e, em casos de discordância, promover uma apresentação organizada de sua posição, criando sugestões para resolver a situação.

Gerson enfatiza (1994: 52):

Quando os clientes disserem que gostam de negociar com você porque você é igual a eles, você os entende, ou que você sabe exatamente o que eles estão pensando e seu serviço é excelente, você terá recebido um dos maiores cumprimentos que um homem de negócios pode receber.

Talvez a falha mais comum das práticas de gestão de recursos humanos seja a incongruência das ações nos subsistemas, que costumam provocar comportamentos divergentes. Isso ocorre, por exemplo, quando a empresa investe expressivos recursos, na forma de tempo e dinheiro, em treinamento para a customização no atendimento, porém esquece de alterar suas políticas de remuneração ou promoção, que refletem o desempenho apenas em termos de volume de vendas (N.A).

Para Cymbaum *apud* Angelo (1999: 31), “os atendentes que passam por aquele tipo de programa de treinamento entendem os conceitos e podem até acreditar neles, mas no comportamento cotidiano tenderão a reagir mais fortemente aos fatores reforçados pelas práticas de recompensa.”

Na realidade as pessoas, em geral, adotam a atitude socialmente mais valorizada. São as empresas que têm dificuldade em expressar de forma articulada suas expectativas (N.A).

É importante a conscientização sobre o papel decisivo que os níveis hierárquicos superiores têm na consolidação de práticas coerentes e homogêneas voltadas para uma cultura que valorize as pessoas e a excelência no atendimento ajustado ao cliente. É a liderança, representada pelos diretores, gerentes e, particularmente, pelos gerentes operacionais, que é responsável por definir e moldar o comportamento profissional desejado. Cymbaum *apud* Angelo (1999: 40) constrói essa observação da seguinte forma :

Os líderes funcionam como modelo. Espelham as expectativas da organização e atuam como agentes facilitadores da adequação de seus subordinados. Suas ações, como multiplicadores do padrão operacional no treinamento *on the job*, na definição de objetivos e acompanhamento contínuo do desempenho, na avaliação e estabelecimento de recompensas e promoções, na admissão de novos colaboradores adequados ao perfil de atributos, devem necessariamente reproduzir o padrão desejado, mesmo em pequenos detalhes e, particularmente, em sua postura cotidiana.

Gordon (2000: 261) revela que no processo de customização nos serviços o investimento em capital humano é imprescindível, além do investimento em tecnologia, processo e conhecimento. “As pessoas, na maioria dos casos, ainda serão necessárias para realizar alguns componentes de serviço e administrar a comunicação e o retorno do cliente.”

Uma tendência (Cymbaum *apud* Angelo, 1999: 37) que há tempos vem firmando-se nas empresas e que contribui para a customização no atendimento é a multifuncionalidade. Visa dotar a estrutura organizacional de maior flexibilidade, conseguida pela capacitação de

cada trabalhador para executar um escopo mais amplo de atividades. Tem como efeito uma equipe capaz de realizar um rodízio de funções, produzindo um enriquecimento do conteúdo dos cargos, reduzindo o grau de especialização por atividade.

A qualificação multifuncional visa oferecer ao cliente um atendimento mais versátil e completo. É ressaltada por Cymbaum *apud* Angelo (1999: 37) quando diz: “Um exemplo disso é o atendente que combina atribuições de balconista com a de demonstrador do produto ou o vendedor que também presta assistência pós-venda, simplificando a interface com o cliente e aumentando o conteúdo de serviços agregados.”

#### 2.1.4 A QUESTÃO DA FIDELIZAÇÃO

Segundo Rapp e Collins (1994), a sociedade atual está passando por uma alteração significativa em seus valores, cabendo aos homens de negócio entender essas mudanças e evoluir a maneira de se administrar os empreendimentos.

Os autores identificaram sete fatores causadores de mudança no ambiente empresarial. São eles:

1. Demografia e estilos de vida mutantes: os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvo, simples e previsíveis;
2. As exigências do tempo pessoal: os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, os valores e suas necessidades;
3. Excesso de novos produtos e serviços, saturando o consumidor com uma proliferação atordoante de opções de produto.

4. O enfraquecimento da mágica da propaganda de televisão: existe um declínio do domínio das redes de TV no cenário da propaganda, enquanto que as tarifas continuam subindo e os consumidores mentalmente se desligam dos comerciais.
5. O declínio da lealdade à marca: as promoções e descontos, além da falta de diferenciação aos olhos dos consumidores, estão levando à compra por oferta;
6. Desperdício, morte e bagunça na propaganda: há um desafio para a propaganda, isto é, encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os *prospects* e obter a resposta desejada;
7. Alimentando o monstro da promoção de desconto: o excesso de promoções, descontos e cupons desgasta a lealdade à marca e leva a uma subida temporária e dispendiosa das vendas; consumidores compram pelo desconto e não pela marca.

Segundo Reichheld (2000), “ mede-se a fidelidade observando quantos clientes voltam a comprar e quantos compram mais, ano após ano.”

Rapp e Collins (1994) ressaltam que compras repetidas, baseadas em descontos e ofertas, não representam o conceito de fidelização. Estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de descontos e promoções faz com que os consumidores comprem o produto por razões alheias à qualidade do produto.

É interessante observar (Farler: 54)<sup>13</sup> que muitos clientes podem sentir-se felizes, no entanto nem por isso são considerados fiéis. Caso surja um negócio mais atraente, poderão imediatamente mudar de fornecedor.

---

<sup>13</sup> WAYLAND, Bob et al. Cliente feliz é cliente fiel? **HSM Management**, São Paulo, n. 3, jul./ago. 1997.



Quanto a retenção de clientes, Michael LeBoeuf (1996: 22-25) aborda que “a grande sacada não é fazer novos clientes, mas conservar os que existem”. É claro que conseguir mais dos que já se tem não é, na verdade, uma idéia revolucionária. A maioria dos vendedores concorda com ela, no entanto poucos são os que a exploram com lucros. As empresas atuais defendem, em vez disso, grandes campanhas de marketing voltadas para captação de clientes, dando pouca atenção à retenção de clientes antigos.

Kotler e Armstrong (1999: 396-397) recomendam um cuidado especial com perdas de clientes. As perdas de clientes trazem consideráveis prejuízos às empresas e exigem medidas para reduzir o índice de deserção. É fundamental identificar a causa da perda de clientes e procurar corrigir os rumos para estancar o abandono. Não há muito o que fazer com os clientes que se mudaram, entretanto clientes que deixaram de comprar em determinada empresa por motivo de insatisfação no atendimento são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema pelo diálogo.

“O que dá vida ao modelo de ‘empresa baseada na fidelidade’ não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem sucedidas” (Reichheld, 2000).

Quando se oferece um atendimento customizado a palavra-chave, segundo Tronchim (2000), é conveniência. Assim, o cliente se sente preso à comodidade de comprar o serviço ou o produto de determinada empresa porque o custo de mudança seria muito elevado. Muitas vezes ele prefere pagar um pouco mais e permanecer no esquema vigente, do que correr atrás de preços menores e ter de se esforçar para isso.

Hoje, (Clancy e Schulman *apud* Kotler e Armstrong, 1999: 397) as empresas que mais se destacam fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados atingiram a maturidade e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior e os custos para atrair novos cliente sobem cada vez mais. Nesses mercados poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito.

Reichheld (2000) aborda que as empresas baseadas na fidelidade precisam lembrar-se de três regras básicas: “alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis; alguns são mais rentáveis que os outros; e, por último, alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes.”

Segundo Rocha e Veloso (1999: 141-147), para obter a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pela customização no atendimento. Definir metas e objetivos é essencial para o estabelecimento de um programa de fidelização. A compilação dos dados abaixo relacionados fornecerá as informações necessárias para definir o ponto de partida e determinar os objetivos de um programa de fidelização com base na customização no atendimento.

- a) A posição da empresa no mercado.
- b) Principais produtos / serviços, e sua participação no mercado.
- c) Diferenciais dos produtos / serviços.
- d) Diferenciais dos concorrentes mais promissores.
- e) Distribuição da rentabilidade pela base de clientes.
- f) Perfil dos clientes mais rentáveis.

Reichheld (2000) destaca que “em qualquer setor de atividade, ganhar a fidelidade dos clientes exige, além de uma análise cuidadosa, ações coerentes e investimentos a longo prazo, mas os benefícios que isso acarreta são enormes.”

É importante que o empresário encontre os pontos fortes e fracos em relação ao atendimento em sua loja; corrija os erros e reforce os pontos positivos. Dessa forma, estará fortificado para iniciar, com clareza, um programa de fidelização utilizando a customização no atendimento (N.A).

Estabelecer metas (Rapp e Collins, 1994: 15) e objetivos realizáveis, mesmo que ambiciosos, é fundamental para garantir o sucesso da ação. Conquistar a lealdade do cliente é uma tarefa muito difícil na época atual.

A lealdade dos clientes (Rapp e Collins, 1994: 16-18) pode ser de dois tipos:

*Lealdade à loja*, ou seja, o cliente aprende em que loja encontra determinado produto que lhe agrada em conjunto com o atendimento customizado e, ao encontrar novamente estas favoráveis condições na mesma loja, a sua fidelidade é reforçada, o que aumenta a probabilidade de ele querer repetir a compra no mesmo local. Esse tipo de fidelidade está associado ao desejo do cliente de reduzir o risco na compra, pois tem um histórico de sucesso.

A *Lealdade à marca* é o outro tipo. Ser leal a uma marca significa buscar sempre uma marca específica. É o melhor redutor de riscos para detergentes e enlatados em geral, pois o cliente já consumiu e sabe o que irá encontrar.

Em relação à lealdade de marca, McKenna (1996: 122) aborda que, em virtude da globalização e da acirrada concorrência, o consumidor tem à disposição uma maior variedade de tudo. A fidelidade à marca está agonizando, pois os consumidores estão dispostos a experimentar uma nova marca.

Para Rapp e Collins (1994: 15-18), o declínio da lealdade à marca é um dos fatores que exigem que a empresa repense sua estratégia de marketing. Existe o problema da falta de diferenciação do produto ou serviço aos olhos do cliente. Os autores concluem que as marcas não vão desaparecer, entretanto é necessário encontrar maneiras de adicionar valor ao produto ou serviço sem nenhum acréscimo material ao custo de produção, cortar desperdícios de propaganda e promoção e melhorar a comunicação com os principais clientes em potencial e clientes atuais.

Em vista do declínio da lealdade à marca, sugere-se o estabelecimento de relações sólidas com os clientes pela customização no atendimento para envolvê-los e assim manter sua fidelidade. “Isso não significa que a empresa vai apertar a mão de todos os clientes”, mas estabelecer relações mediante um processo contínuo de comunicação. (Rapp e Collins, 1994: 15-18).

Esse processo de comunicação (Rapp e Collins, 1994: 15-18) inclui todos os contatos entre a empresa e seus clientes, desde visitas pessoais, cartas, *e-mail*, malas diretas, telemarketing etc., buscando criar experiências positivas; *feedback*, para completar o diálogo, como mecanismo para que a empresa possa ouvir o cliente, desde centrais de atendimento a

clientes com sistema de discagem direta gratuita, painéis de consumidores, caixas de sugestões, pesquisas no pós-venda etc.

As informações sobre os contatos e *feedbacks* (Bogmann, 2000: 86) precisam ser armazenados em banco de dados, para serem acessíveis, podendo ser agrupadas e especialmente tratadas. Com a posse desses dados, a empresa pode criar ações estratégicas de comunicação direcionadas para grupos de clientes, conforme suas expectativas.

Deste modo, para conseguir o envolvimento dos clientes, dois pontos são fundamentais: a customização no atendimento e a expectativa dos clientes. O atendimento customizado é a melhor forma de envolvimento. A fidelização não ocorre só pelo produto, pois este é só uma parte do que a empresa está vendendo. O envolvimento deve ser buscado nos momentos em que o cliente entra em contato com a loja. A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer setor da organização e obtém uma impressão da excelência no atendimento (N.A).

Em todos esses momentos, o cliente pode ser envolvido pelo atendimento customizado. Para isso a empresa precisa conhecer suas expectativas. As expectativas dos clientes são os padrões que vão avaliar o padrão do atendimento. Compreender a natureza e os verdadeiros fatores determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que o atendimento tenha excelência (N.A).

Cláudia Abreu (1996) mostra que o objetivo é cumprir as expectativas do cliente para ganhar seu envolvimento com um nível de satisfação que reverterá em lucro.

Para Bogmann (2000: 87), “Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.”

A base de um programa de fidelização pela customização do atendimento reside no conhecimento dos clientes, geralmente armazenado em banco de dados. Conforme Bogmann (2000: 89), “não é possível beneficiar todos os clientes em virtude do custo elevado; a empresa deve agir de acordo com o que sua receita permite, gerando um valor agregado por meio de benefícios tangíveis para os melhores clientes”.

Empresas do setor de serviços (Nascimento, 1996) adotam o marketing com banco de dados com maior facilidade, pois pela própria característica de inseparabilidade (consumo no momento da produção), as empresas dispõem de maior volume de informações sobre seus clientes. Nascimento (1996) define o trabalho com banco de dados como “a arte de conquistar e manter clientes, travando um relacionamento direto com cada um deles”. A inserção de um cliente em um banco de dados vai depender do seu envolvimento com a empresa.

Um programa de fidelização com base na customização no atendimento segue a famosa filosofia de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo italiano conhecido por sua filosofia dos 80/20, traduzida como: 80% de seus negócios vêm de 20% de seus clientes, isto é, os programas são elaborados voltados para fidelizar 20% dos clientes mais lucrativos para a empresa (Furlong, 1994: 14).

Para Nascimento (1996), um programa de fidelidade deve estar empenhado em criar “momentos mágicos”, ou seja, situações nas quais os clientes sejam positivamente impressionados.

Nascimento *apud* Bogmann (2000: 90) aborda:

Um momento mágico pode ser entendido como um serviço não esperado que cause “encantamento no cliente”. É um momento inesquecível. O momento mágico, para a empresa, é a transformação de um cliente fiel. Mais mágico será o momento em que o cliente fiel passar a divulgar o programa de fidelidade e assim atrair outros clientes.

Para oferecer esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em suas práticas de atendimento customizado. Portanto, para elaborar um programa de fidelização com base na customização no atendimento é essencial entender as necessidades, desejos e valores de cada cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização de clientes (N.A).

#### 2.1.5 O BANCO DE DADOS COMO FERRAMENTA DE CUSTOMIZAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Num mercado (Vavra, 1996: 77) em que informações caminham com extrema rapidez, principalmente agora, nesta mudança de século, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da maneira que usam as informações coletadas.

Conforme Vavra (1996: 77), “o banco de dados de clientes é o segundo fator mais importante para a prestação da maioria dos serviços financeiros”. Vavra afirma ainda que, apesar de estarem familiarizados com esta tecnologia, poucas empresas nesse segmento têm explorado verdadeiramente o potencial de marketing de um banco de dados de clientes em

suas atividades. Da mesma forma, no setor de bens de consumo ainda são poucas as empresas que têm pelo menos considerado a possibilidade de estabelecer um banco de dados de clientes.

Vavra (1996: 77) identifica um grande potencial no banco de dados de clientes. Relata que as empresas que vendem itens de grande valor e que coletam rotineiramente informações de seus clientes podem adaptar-se ao novo marketing de informação com relativa facilidade. Empresas que vendem itens de pequeno valor, como, por exemplo, lojas de varejo de bens de consumo, tenderão a encontrar maior dificuldade na adaptação. No entanto, os esforços de ambos os tipos de empresas em instituir o banco de clientes serão recompensados pelo aumento da lealdade da própria clientela.

Assim, os concorrentes podem aumentar os gastos em propaganda, reduzir os preços e intensificar a distribuição, mas se uma empresa estabeleceu forte relacionamento com seus clientes atuais com base em um banco de dados, é improvável que ela se torne vulnerável a curto prazo (N.A).

Em relação a como implantar um banco de dados, Vavra (1996: 78-79) faz a seguinte afirmação:

A maioria das empresas tem numerosas oportunidades à mão para coletar informações de seus clientes sem instituir estudos especiais e sem comprar bancos de dados caros. Qualquer interação com seus clientes pode ser uma oportunidade para coletar informações. A organização típica de marketing tem incontáveis oportunidades para responder às perguntas de seus clientes.

Cabe ressaltar que o database marketing ou marketing fundamentado em banco de dados tem como ferramenta indispensável um conjunto organizado de dados abrangentes



sobre clientes ativos, potenciais ou prováveis. Assim, esse conjunto de dados é atual, acessível e acionável para propósitos de marketing, como geração e qualificação de interessados, venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento (N.A).

Conforme Regina C. Fogo *apud* Bogmann (2000: 70), “de acordo com os dados obtidos junto à empresa Interact, cerca de 90% das empresas brasileiras ainda não estariam preparadas para praticar marketing aliado a um banco de dados, algo muito diferente do simples marketing direto”<sup>14</sup>.

Bogmann pontua (2000: 70):

O marketing com banco de dados usa tecnologia específica e técnicas analíticas sofisticadas, combinadas com métodos de marketing direto. Muitas empresas ainda confundem uma lista de clientes com um banco de dados de marketing. Uma lista de clientes é simplesmente um conjunto de nomes, endereços e números de telefone; um banco de dados, como o nome já diz, contém dados demográficos, psicográficos, hábitos de mídia e registro sobre compras anteriores com informações sobre rentabilidade, frequência, valor monetário e outros dados relevantes.

É importante considerar o database marketing como uma ferramenta que é produto de um processo evolutivo e que ainda está em evolução (N.A).

Regina C. Fogo *apud* Bogmann (2000: 73-75) mostra uma comparação entre mitos e fatos citados, no que se refere ao database marketing e faz alguns comentários a respeito:

---

<sup>14</sup> “Marketing direto é um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais veículos de propaganda a fim de produzir repostas e/ou transações mensuráveis, e em qualquer local” (Bogmann, 2000: 75).

Mito 1 – Telemarketing e mala direta são as mídias alternativas mais promissoras. Se grandes quantidade de nomes estiverem disponíveis, maior será a cobertura e com consequência maiores serão os resultados.

Fato 1 – A perspectiva de precisão é a única razão de ser do marketing com banco de dados. As mídias pessoais são caras e têm sua eficácia altamente dependente de baixos níveis de dispersão. Marketing com banco de dados, sem controle rigoroso, não existe.

Comentário: Nem sempre a quantidade de nomes vem vinculada à qualidade de nomes e bons resultados ou lucros. Promover a segmentação das listas pelo perfil do *prospect* (cliente potencial), por exemplo, pode gerar um maior lucro na venda de determinado produto ajustado a tal perfil. O atendimento customizado, na verdade, acontece para algumas camadas de clientes, ou seja, existe uma hierarquia no atendimento.

Mito 2 – Melhores serão as possibilidades de segmentação, se mais dados estiverem disponíveis sobre os clientes. Deste modo, sempre que houver um contato com o cliente, devem ser capturados dados bastante completos sobre suas preferências, gostos, hábitos e estilo de vida.

Fato 2 – As respostas de questionários sobre hábitos e atitudes são muito perigosas. Portanto, nem sempre as pessoas fazem aquilo que dizem que pretendem comprar. As pessoas continuam a comprar aquilo que já vinham comprando. Os registros e a interpretação do histórico de compra de um cliente no ato do atendimento é o melhor previsor de seu comportamento (compra) futuro.

Comentário: Na realidade, o melhor previsor para o comportamento futuro é o comportamento passado; uma venda é um simples evento na vida do cliente, o acompanhamento histórico de seu comportamento como comprador é fundamental.

Bogmann (2000: 72-73) relata alguns mandamentos que têm peso no database marketing:

- *Atualização* – pré-condição fundamental para a existência de um banco de dados.
- *Objetividade* – quanto mais bem qualificada for a lista, mais eficiente será o esforço. Mas não se deve presumir que os novos clientes sejam necessariamente idênticos aos anteriores, ou àqueles chamados *heavy users* (usuários de peso).
- *Seletividade* – pese todas as possíveis metas-conquistas, lealdade, extensão, introdução do produto, pois assim a formação da lista poderá ser segmentada, ou seja, dividindo os clientes ou *prospects* (pessoas que demonstram interesse em comprar um produto) por similaridade e por propensão à compra de determinado produto ou serviço.
- *Personalização* – personalize a mensagem, tornando-a relevante.
- *Envolvimento* – envolva o cliente ou *prospects* na história, na imagem e nos propósitos.
- *Arte de venda* – use tanto a razão quanto a emoção para completar a venda. Não confie na sedução.
- *Experiências* – tente várias listas, meios de comunicação, mensagens e ofertas antes de fazer uma exclusão.
- *Mensurabilidade* – inclua sempre algum método para determinar a resposta à mensagem inicial e aos esforços subsequentes. Este ponto é fundamental.

- *Capacidade de resposta* – tenha uma idéia clara do que deseja que o cliente faça; ofereça-lhe toda a informação e a imaginação para fazer isso. A formatação mais barata não é necessariamente a mais sábia.
- *Formação de relacionamento* – o relacionamento não termina quando a compra está concluída. É aí que ela está começando.

Cabe observar que o consumidor do novo milênio vai exigir monitoramento constante, e muita proximidade por parte das empresas. É nessa atividade que entram procedimentos de gestão voltados ao desenvolvimento de estratégias que visam a obtenção de lealdade e retenção de clientes, ou seja, o CRM (N.A).

Conforme Valêncio (2000: 10-11), o CRM ou Customer Relationship Management refere-se a captação de todos os dados do cliente ao longo de toda a empresa e juntá-los num banco central de informações, com o objetivo de analisar estas informações para uma maior interação com o cliente.

“Uma forma de interagir com os clientes sem incomodá-los é pedir-lhes permissão para obter informações a fim de oferecer um serviço melhor (...) um acordo de privacidade por escrito é muito importante” (Rogers, 2000).

Em uma visão mais acessível, segundo o diretor de comunicação da Widesoft sistemas, Mario Persona<sup>15</sup>, CRM é o conjunto de metodologias e sistemas que ajudam uma empresa na gestão do relacionamento com seus clientes. Um banco de dados onde a empresa

---

<sup>15</sup> Peppers e Rogers *apud* Silveira. Customização. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 12-14, jul. 2000.

acrescenta informações sobre seus clientes, suas preferências, necessidades e potencial, e as utiliza em suas ações de marketing e vendas.

Para Bretzke (2000: 86), o CRM torna mais fácil o processo de entrega de serviços, porque permite delinear, baseado no profundo conhecimento dos clientes, quais os serviços que oferecem maior valor. “Com a informação de todos os pontos do atendimento, é possível desenvolver serviços ainda mais especializados e específicos, sem o perigo da perda de qualidade, pois o atendimento é monitorado e medido em tempo real.”

O CRM estuda o cliente, traçando um perfil de suas necessidades, antes mesmo do consumidor detectá-las. Trata-se de uma estratégia de negócios para entender e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa com a possibilidade de individualizar o atendimento a milhões de clientes (N.A).

Para Don Peppers e Martha Rogers<sup>16</sup>, o objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver os melhores clientes da empresa e a tecnologia é o meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos.

Porém, a tecnologia não constrói as relações com clientes. A empresa, através de seus funcionários, é que o faz. Portanto, planejar o treinamento adequado de toda a empresa é crucial para o sucesso da implantação de um programa de CRM (...) não se esqueça de envolver a alta administração, a área de informática e todas as pessoas que tem contato com o cliente. Automatize apenas o que for necessário. E, acima de tudo, não se esqueça do cliente (...) a tecnologia é

---

<sup>16</sup> Peppers e Rogers *apud* Silveira. Customização. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 12-14, jul. 2000.

fundamental, mas está longe de ser tudo. Ela é secundária aos objetivos do negócio.<sup>17</sup>

Bolieiro *apud* Caride (2000: C-2) aborda que “uma pesquisa da Forester Research aponta que malas diretas têm respostas de 2% para vendas, *banners*<sup>18</sup> na *internet*, têm retorno de 0,65%, e ferramentas de CRM cerca de 20%”.

“Para diferenciar os clientes, é preciso fazer-lhes a menor quantidade de perguntas que nos levem à maior quantidade de informação” (Rogers, 2000). Após a identificação dos clientes por valor, o grupo mais valioso deve ser escolhido e a diferenciação por necessidades é obtida com auxílio de mais perguntas.

Stabel (2001 : A-2) aborda que o CRM admite mais do que a personalização de mensagens, ou seja, permite que as ofertas sejam individualizadas. “Oferecer produtos e serviços certos às pessoas certas (individualização da oferta), de maneira personalizada. Permite também a diferenciação dos clientes.”

A coleta de informações por si só não faz milagres. O segredo está na análise e gestão da informação. O valor e eficácia de qualquer sistema CRM está no bom uso que a empresa fará do que foi coletado. Assim, as empresas tradicionais precisam, com urgência, criar a cultura de acompanhamento do cliente. De fidelização, transformando-o em alguém da “casa”, procurando criar uma previsibilidade de suas ações para poder interceptar seus desejos e gerar satisfação. Os armazéns de “secos e molhados”, por exemplo, através de uma simples

---

<sup>17</sup> Peppers e Rogers *apud* Silveira. Customização. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 12-14, jul. 2000.

<sup>18</sup> Pequenos letreiros (animados ou não) em página de *site* na *internet* com conteúdo publicitário (N.A).

caderneta, sempre adotaram um sistema primitivo de CRM . Neles o cliente se sentia único (N.A).

#### 2.1.6 O COMITÊ DE CLIENTES COMO UMA ESTRATÉGIA DE CUSTOMIZAÇÃO

Considerando (Holovko *apud* Angelo, 1999:119) que um dos princípios básicos do atendimento é que toda compra deve ser vista de modo estratégico, mais como uma experiência de relacionamento do cliente com determinada empresa do que simplesmente como uma aquisição de mercadorias, o comitê de clientes pode significar uma experiência de relacionamento marcante para ambos os lados. Um comitê bem conduzido estimula o cliente a expor grande parte de seus sentimentos em relação à empresa.

Holovko *apud* Angelo (1999:121) define o comitê de clientes:

É um canal de relacionamento entre a empresa e seus clientes em que um número de clientes de certo tipo se reúne com um número de representantes da empresa de certo tipo em determinado local, com determinada frequência, duração e urgência, seguindo uma agenda definida de discussão, conduzida de maneira a permitir uma avaliação do nível de satisfação dos clientes, identificando oportunidades de sua fidelização.

Se o tipo de negócio desenvolvido pela empresa “se caracteriza pelo retorno freqüente do cliente, a criação de condições que lhe proporcionem experiências marcantes de relacionamento é que determinará, em boa parte, seu grau de fidelização” (Holovko *apud* Angelo, 1999:119).

O comitê de clientes incorpora uma estratégia de customização a ser utilizada pela empresa, haja vista que “ é, antes de tudo, uma relação de aprendizagem em que quem mais aprende somos nós. É uma relação em que ganhamos um senso de realidade maior, desde que, não queiramos a cada instante nos justificar dos erros apontados” (Holovko *apud* Angelo, 1999:120).

Configura-se como uma relação entre pessoas em que os clientes acabam compreendendo que a empresa tem um rosto em um coração e da mesma forma a empresa acaba compreendendo que seus clientes também têm um rosto e um coração. No comitê, o cliente sugere, questiona, reclama, elogia ou confirma seu ponto de vista com outros clientes participantes e a empresa explica o que pode ou não pode fazer, suas limitações, quando pode atender etc. Tudo é programado para se obter resultados ajustados às necessidades de cada cliente (N.A).

Para Holovko *apud* Angelo (1999:128), o comitê de clientes produzirá resultados práticos se:

houver uma febre permanente de aprender com os clientes; fizer parte de um conjunto de outros canais de relacionamento com os clientes; não se transformar em *fachada*, encontros sociais ou até políticos; existir uma visão clara do tipo de cliente a ser convidado para o comitê; não se transformar num método obsessivo de identificar os funcionários como culpados pela insatisfação dos clientes; o amor, o respeito e o encantamento representam o pano de fundo de todo o relacionamento com os clientes; e os representantes da empresa tiverem certa autonomia para buscar soluções e estarem treinados para liderar os comitês.



## 2.2 A PRÁTICA DO ATENDIMENTO NO BRASIL

Os brasileiros (Souza, 2000: 35), através da implantação do Código de Defesa do Consumidor, viram surgir um forte instrumento na hora de lutar pela garantia de seus direitos. O principal deles foi o respeito e maior importância ao cliente que paga de fato as contas das empresas. A realidade parece sinalizar que muitas empresas no Brasil ainda não perceberam a real importância dos clientes para sua sobrevivência num ambiente empresarial que não é mais local.

Na visão de Márcio (2000: 4), o atendimento ao cliente está virando coisa séria no país. Porque a cidadania do consumidor está amadurecendo e ele aprende que pode escolher de quem comprar, seja pela qualidade do produto ou desta associada à atenção individualizada que lhe dá o lojista. Os clientes estão diferentes dos de dez anos atrás, eles querem cada vez mais qualidade e menos preço. Assim, as empresas se dão conta que atender bem e manter o cliente satisfeito é uma parte crucial de seu negócio.

Em muitos segmentos percebe-se a oferta de produtos e serviços com a facilidade de ser solicitado sem sair de casa: produtos de informática, CDs, livros, gêneros alimentícios, eletro-eletrônicos e linha branca, serviço de entrega de flores em qualquer parte do país, imóveis e automóveis etc. Em virtude de problemas no atendimento, os consumidores muitas vezes são obrigados a recorrer ao PROCON – Programa de Defesa do Consumidor, para fazerem valer seus direitos. As tentativas infrutíferas de negociação com os “serviços de atendimento ao cliente” levam quase sempre os clientes a recorrerem à justiça (N.A).

A indiferença de muitas empresas com seus consumidores é alarmante no Brasil. Muitas das reclamações giram em torno de problemas que surgem em equipamentos e as

empresas promovem um grande descaso com seus clientes. Geralmente só depois que a mídia divulga o problema é que procuram resolver de fato. É o tipo de propaganda negativa que essas empresas deveriam evitar (N.A).

Souza (2000: 36) aborda que o setor de informática é um dos que mais recebem reclamações no país. São equipamentos que não são entregues ou mesmo entregues com problemas de funcionamento.

No intuito de evitar grandes problemas o consumidor deve adquirir produtos e serviços de empresas autorizadas e sempre exigir a nota fiscal, pode custar mais caro, entretanto, desse modo, os lojistas se preocupam um pouco mais com a imagem perante seus clientes (N.A).

Séculos News (Ano 25, setembro de 1997, p.5):

Pesquisas revelam que apenas 5% dos consumidores reclamam. Para cada reclamação recebida, existem 26 outros clientes insatisfeitos. Destes clientes insatisfeitos que não reclamam, 65% a 90% jamais voltariam a comprar na mesma empresa. Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o antigo. 82% dos queixosos que tiveram seus problemas resolvidos voltariam a comprar da empresa.

Conforme Gerson (1994: 11), a maioria (60%) dos clientes que reclamam voltará a fazer negócios com a empresa se ela resolver suas queixas. Se sentirem que a empresa agiu rapidamente e de forma satisfatória, então 95% voltarão a negociar novamente e, provavelmente, darão boas referências para outras pessoas. Um cliente insatisfeito é capaz de

influenciar negativamente até 10 pessoas. Aproximadamente 13% dessas vão relatar para outras 20 pessoas o problema ocorrido. Clientes felizes ou que tiveram suas queixas resolvidas contarão a três ou quatro pessoas sua experiência positiva.

No Brasil, a divulgação de estatísticas pelas empresas tem sua utilidade, na medida em que aconteça uma maior conscientização e se tomem medidas para melhorar o atendimento aos seus clientes. De fato, não é só o atendimento da empresa que resolverá tudo, mas, certamente, esta ferramenta como estratégia de marketing continuará sendo uma das mais importantes no novo século (N.A).

Sabe-se também (Souza, 2000: 37) que apenas 20% dos clientes fazem suas escolhas em função dos preços; enquanto 80% baseiam-se nas experiências satisfatórias que tiveram anteriormente.

Para Kotler e Armstrong (1999: 236), “antigamente, o preço era o fator que mais influía na escolha do comprador. Isso ainda ocorre em alguns países mais pobres, entre grupos mais pobres e com relação a *commodities*.”

No entanto, o que vem pesando mais nas últimas décadas na hora de decidir onde comprar são os serviços que agregam valor ao produto: atendimento customizado, que se traduz em conforto personalizado, informações precisas, resultados, enfim, tudo que satisfaça as necessidades individuais de cada cliente e mesmo supere suas expectativas (N.A).

As regras do bom atendimento ao cliente também são válidas no mundo virtual, entretanto, muitas empresas se esquecem desse detalhe. Segundo Klava (2000: 8), um estudo

realizado no primeiro semestre de 2000 pela consultoria norte-americana BCG - The Boston Consulting Group indicou que, no Brasil, 28% dos pesquisados – varejistas que vendem por meio da internet – não respondem os *e-mails* recebidos (TABELA 2). Na média geral dos países da América Latina, esse número é ainda maior, 44%. A BCG fez uma simulação de compra e pedido de informações com 85 sites de comércio eletrônico.

**TABELA 2**

Velocidade de atendimento dos sites brasileiros

<i>Opções</i>	<i>Frequência (%)</i>
<i>Em 6 horas</i>	40
<i>Em 24 horas</i>	22
<i>Mais de 24 horas</i>	10
<i>Sem resposta</i>	28

*Fonte: Gazeta Mercantil, Suplemento por conta própria, 06 dez. 2000.*

Para Klava (2000: 8), em geral, as empresas dão mais atenção ao contato telefônico do que via *e-mail*. O levantamento feito pelo BCG mostrou também que um terço dos sites brasileiros estudados não informavam número de telefone para esclarecimento de dúvidas.

O comércio eletrônico (Siegel, 2000: 133) é um deus falso, pois não provoca transformações fundamentais. Resume-se a vendas automatizadas.

“Os líderes empresariais precisam parar de ver a *internet* como uma rede de computadores interligados. A *internet* é uma rede de milhões de pessoas interligadas. Se explodisse amanhã, essas pessoas encontrariam outra maneira de se comunicar” (Siegel, 2000: 133-134).

Esiri (2000) comenta que as empresas tradicionais encaram a *internet* como apenas mais um canal de vendas e comunicação. Na realidade, deveriam estar usando sua presença *online* para captar junto aos consumidores preciosas informações de natureza demográfica, atitudinal, psicográfica e comportamental. Essas informações podem então ser utilizadas para satisfazer as necessidades dos clientes e aumentar a fidelidade a longo prazo.

Para Plummer *apud* Enos (2000), as empresas hospedadas na *internet* não podem correr o risco de ver seus clientes abandonando suas cestas de compras e não voltar mais. “Apenas porque a maioria dos usuários rejeitaram o conceito dos escritórios sem papel, clientes não aceitam um relacionamento ‘Web puro’ com seus fornecedores”.

Plummer *apud* Enos (2000) alerta que os clientes precisam de contato humano; eles precisam da confiança que máquinas não podem proporcionar. “Sobretudo, eles precisam de alguém para gritar quando as coisas estão erradas”. Propõe o estabelecimento de uma central de atendimento terceirizada para o tratamento com rapidez e eficiência de questões que não podem ser trabalhadas através da *internet*.

Uma pergunta na *Exame* (10 de mar. 1999), para alguns líderes empresariais sobre suas opiniões em relação a uma das frases mais antigas do mundo dos negócios: “O cliente tem sempre razão?”, as respostas foram:

O Presidente da Scania (Jorma Halomen) afirmou:

Sim, o cliente tem sempre razão em exigir que suas necessidades sejam atendidas. Mas, não acreditamos que essa postura deva ser vista como uma forma de garantir fidelidade à marca. Como nossos

produtos são utilizados em situações muito específicas e, por isso, cada caminhão deve ter características próprias, que atendam às necessidades de cada cliente. Criamos um modelo que nos permite fazer caminhões praticamente personalizados, de acordo com as necessidades de cada cliente. Essa é a vantagem de acreditar que o cliente sempre tem razão e não tentar convencê-lo a aceitar o que a empresa acha que é melhor para ele.

Cabe ressaltar que o posicionamento de Halomen coaduna com a customização no atendimento, pois percebe-se que o empresário tem a preocupação com as necessidades de cada cliente (N.A).

O Presidente do Grupo Siga (Laércio Cosentino):

O cliente sempre tem razão. Em todos os tempos, essa sempre foi e continua sendo a abordagem mais política sobre o posicionamento de uma empresa frente ao cliente. Mas que deve ser complementada até que se prove o contrário. Nos últimos anos, o cliente brasileiro passou a ter mais direitos, especialmente com a introdução do Código de Defesa do Consumidor. Ao estabelecer uma série de regras e obrigações que até então os consumidores não tinham, o código encorajou-os a reclamar de tudo e de todos, com muito ou – em alguns casos – pouco fundamento. O ônus da prova passou para o fornecedor. Esse deve sempre analisar até que ponto vale a pena discordar do cliente, e o quanto pode influenciar negativamente o mercado, mesmo que o erra seja dele. O cliente tem sempre razão quando: tem mesmo razão; tem força no mercado, mesmo não tendo razão; tem razão temporária, até melhor análise.

No depoimento anterior observa-se que a empresa que Cosentino representa não está totalmente voltada para o cliente; dependendo de quem seja e da sua importância no

mercado é que ele vai dar razão ao cliente. Assim, na prática diária pode refletir uma possível resistência nos “momentos da verdade” e poderá medir forças com o cliente (N.A).

O presidente da Epson (Wang Chi Hsin):

No ato da venda de um produto se estabelece um equilíbrio comercial. O fabricante obtém o seu lucro e o cliente, a satisfação. Mas há situações em que o equilíbrio se rompe, decorrente de circunstâncias e falhas imprevistas, gerando insatisfação. Caso o problema tenha sido provocado pela empresa, o erro deve ser reparado imediatamente. Mas e quando há abusos por parte do cliente? Nesses casos, a empresa deve discutir e esclarecer, com humildade e responsabilidade, todos os pontos. Sem se submeter a constrangimentos.

Neste caso o cliente vai ter razão se ele realmente tiver, o problema. Muitas vezes, no dia-a-dia do varejo acontecem situações que não estão prevista em nenhum manual de instruções e o cliente deseja trocar o aparelho por outro, por exemplo, devido a lentidão do equipamento. A empresa voltada para o cliente, troca de imediato, porque o produto não atendeu as expectativas daquele cliente (N.A).

O presidente da Cerâmica Eliane (Adriano Lima):

Entender nossos clientes é o mínimo que podemos fazer se quisermos continuar competitivos no mercado. Eles estão cada vez mais conscientes e exigindo produtos de qualidade, lançamentos inovadores, rapidez na entrega, serviço de assistência técnica eficiente e preços adequados ao perfil do produto e ao mercado. Quando eles fazem exigências que extrapolam, a análise deve ser criteriosa. Qualquer sugestão ou reclamação não pode e nem deve ser

desprezada. Mesmo quando a insatisfação do cliente não depende da empresa, entendemos a razão e não deixamos de tentar adequar a melhor solução para ambos os lados.

Na realidade, é indispensável que todos os funcionários de uma empresa saibam que ela está focada no cliente e tenha condições materiais, físicas e emocionais para oferecer um atendimento customizado. O envolvimento pessoal de todos os gestores é primordial para o permanente sucesso (N.A).

O presidente do Bretas Supermercados (Estevam Duarte de Assis):

Na minha empresa, o primeiro artigo diz que o cliente tem razão. Sempre. O segundo artigo diz: revogam-se as disposições em contrário. É que, numa empresa como a nossa, não se pode brigar com o cliente. Todos os meus funcionários são instruídos a dizer ‘o senhor tem razão’ para qualquer reclamação.

Na verdade, os empresários querem mostrar que estão de fato focados no cliente e muitos prometendo um atendimento diferenciado e com alguma dose de personalização. A pergunta seguinte é: Na prática, estes funcionários em todos os níveis cumprem estas “disposições” ou fazem como determinadas empresas: “o Sr. tem razão, mas, a gente não pode trocar essa mercadoria, é a norma! (N.A).

Conforme Souza (2000; 43), desenvolver uma cultura voltada para o cliente não tem sido tão simples nas empresas brasileiras. Em muitas situações os gerentes ao se acharem “donos da verdade”, preferem a briga com seu cliente. Quem será o vencedor? O fato é que perder o cliente tem um custo muito elevado, como já foi visto anteriormente. É preferível



perder em alguns negócios, mas, no final a manutenção do cliente implica em mais vantagem para o fornecedor do serviço ou do atendimento.

É de fundamental importância que as empresas brasileiras transmitam a seus empregados que o cliente é de fato a razão de ser de seus negócios. Sem o cliente a empresa deixa de existir e de forma alguma pode haver gerente ou empregado achando que é o cliente quem precisa de sua empresa e não o contrário (N.A).

Claus Moller *apud* Almeida (1997: 25) pontua: “As empresas varejistas perdem aproximadamente cinco vezes mais clientes devido ao mau atendimento do que devido aos maus produtos.”

O atendimento customizado é uma das mais fortes armas na diferenciação do mercado. O auto-atendimento funciona se e somente se o cliente for capaz de encontrar todas as informações de que necessita sobre o produto e condições de pagamentos, bem como, estar disponível, encontrá-lo com facilidade, mostrar todos os benefícios realmente atraentes, sem precisar de um vendedor. Nos departamentos onde for possível implementar tal operação, pode-se implantar o auto-atendimento; do contrário, poderá levar a resultados desastrosos (N.A).

No Brasil, as referências de empresas que praticam a customização no atendimento e que têm merecido aplausos dos seus clientes serão relatadas a seguir.

Referência 1: o comandante Rolim da TAM – Transportes Aéreos Regionais (Amaro, 1998), costuma ir receber clientes na entrada de suas aeronaves e perguntar aos

clientes como está o serviço e receber sugestões de melhorias. Dirigida ao público A/B e reconhecida pelo padrão de serviços, a TAM foi eleita *Empresa do Ano* pela revista *Exame* em 1997. Em seu livro, o comandante Rolim descreve sua maneira ímpar de trabalhar. Acorda cedo, vai ao aeroporto cumprimentar e ouvir seus clientes. Responde cartas e telefonemas de seus clientes pessoalmente, dentro de um programa que chamou de “*Fale com o presidente*”. Define sua política em duas regras básicas:

- 1) O cliente sempre tem razão.
- 2) Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a regra número um.

Diversas afirmações contidas no texto de Amaro definem bem seu modo de pensar:

- “O cliente é a razão da existência de nossa empresa.
- cliente nunca interrompe o nosso trabalho, nós trabalhamos para ele.
- cliente e os serviços que prestamos são mais importantes do que a nossa empresa.
- As exigências dos clientes colaboram com a nossa formação profissional.
- Os clientes buscam na empresa a ‘qualidade’, por mais simples que sejam as nossas tarefas.
- Coloque-se na posição do cliente para entendê-lo melhor”.

Conforme Amaro (1998), o cliente é um indivíduo e não parte de uma grande massa anônima. Não existem soluções coletivas, cada problema deve ser encarado individualmente e contemplar solução customizada. Demanda de seus colaboradores: “Por favor, entendam que quem paga seus salários são os nossos clientes, eu apenas os arrecado e distribuo”.

O espírito da empresa pode ser definido por outra declaração importante de Amaro (1998): “Manter padrões éticos significa pessoas motivadas, ambiente interativo e, sobretudo, bons negócios a longo prazo”.

Amaro (1998) salienta que na TAM os clientes internos recebem uma cartilha, durante o treinamento, que diz o seguinte: “ Por que se perde um cliente? 1% por falecimento; 5% por mudança de endereço; 5% por amizades comerciais; 10% por maiores vantagens em outras organizações; 14% por reclamações não atendidas e; 65% por indiferença do pessoal que os atende”.

Funciona como alerta para que o estilo customizado de atendimento da TAM, seja mantido (N.A).

Referência 2: Volkswagen, General Motors e Ford (Rios, 2000: C-7) estão em fase de implantação em suas redes de distribuição no Brasil de um serviço de atendimento customizado inédito no setor, direcionado para o cliente que dispõe de pouco tempo para levar seu veículo até a concessionária para a realização de revisões e pequenos reparos. Trata-se da assistência técnica *delivery*, que permite que o serviço seja realizado na casa, no trabalho ou onde o proprietário do veículo preferir.

Implantada há quase dois anos Estados Unidos e na Europa, a fórmula que está chegando ao Brasil vai funcionar basicamente da mesma forma que nas matrizes.

Rios comenta (2000: C-7):

Sem pagar mais pelo serviço, o cliente agenda um horário e local em que a assistência técnica deve ser realizada. O programa prevê, entre outros atendimentos, a execução de revisões periódicas para viagem, substituição de pastilhas de freios, baterias, regulagem de freio de mão e limpeza dos bicos injetores.

Referência 3: os clubes do uísque ganham cada vez mais integrantes interessados em conforto, status e regalias através de uma estratégia de customização para fazer com que o cliente se sinta em casa. Conforme Pronin (2000: D-6), esse é o raciocínio dos “sócios” do clube do uísque, uma espécie de confraria informal que vem invadindo os bares, restaurantes e casas noturnas de São Paulo, Rio e Recife com frequência cada vez maior. Cada sócio possui um armário com espaço para uma garrafa e pode até levar a chave.

Para as marcas, a iniciativa de promover os clubes é uma ótima maneira de estreitar a relação com o cliente e garantir a propaganda boca a boca. Para os clientes a vantagem é o desconto na garrafa, em média de 20%, além tratamento customizado e eventuais *kits* de promoção, com chaveiros, baldes de gelo ou baralhos.

Pronin (2000: D-6), relata o tratamento customizado nesses clubes:

Depois de um árduo dia de trabalho, é hora de relaxar. Reunir os amigos num bar, tomar uma dose de uísque e beliscar. O endereço é o de sempre, afinal, para que variar quando já se conhece o garçom, o proprietário, os petiscos, e até se tem uma garrafa com o nome no armário de destilados.

Referência 4: cada vez mais cobrado pelos resultados que obtém, o gerente de banco da nova era (Modena, 2000: B-1) dedica parte significativa de seu tempo para estreitar

relacionamento com clientes, atuando como uma espécie de conselheiro, conquistando novas contas e vendendo mais serviços. O desempenho do gerente é tão importante para a instituição que parte significativa de seu salário vem justamente dos resultados conquistados.

Conforme Modena (2000: B-1), “para alcançar seus objetivos, não adianta ficar sentado atrás de uma mesa, com olhos fixos no computador. Ir atrás do cliente funciona muito mais do que ficar sentado dentro da agência esperando ele entrar”.

Modena (2000: B-1) relata que as visitas dos gerentes de banco não servem exclusivamente para atrair novos correntistas e são usadas na manutenção de contas e para detectar novas necessidades específicas de cada cliente. O gerente de contas tem de estar presente na vida do cliente para saber o que ele quer.

A experiência de diversas instituições financeiras do Brasil mostra que a qualidade dos clientes conquistadas pelo tratamento customizado é superior a dos correntistas que vão ao banco abrir uma conta. Modena (2000: B-1) salienta que, “indo à casa do cliente ou ao seu local de trabalho, sabemos melhor quem é ele”.

Referência 5: lançado em novembro de 2000, o maior e mais seguro portal de compras do Brasil via internet, além do tratamento totalmente customizado. O ShopFácil<sup>19</sup> (<http://www.shopfacil.com.br>) possui mais de 1000 lojas conveniadas, com o maior número de opções de compra, na tela do computador do usuário, ou seja, nesse portal o problema da falta de segurança, em especial o medo de que o número do cartão de crédito do cliente seja interceptado, parece ser atenuado, pois trabalham com a forma de pagamento que ele desejar,

---

<sup>19</sup> CHEGOU o mais seguro portal de compras do Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 2000, p. C-3.

com total segurança. Para os clientes do Bradesco, do BCN ou do Baneb há uma parceria que permite aos correntistas desses bancos transferirem fundos diretamente para pagar suas compras.

No ShopFácil a customização é marcante, pois o cliente deixa o site ajustado às suas necessidades específicas, mudando elementos das páginas, escolhendo suas lojas especiais, tipo de informação, propaganda etc.

Referência 6: Daniela Caride (2000: C-2) relata sobre futuras estratégias customizadas no atendimento: “Imagine que as ações pertencentes a um executivo tenham uma variação inesperada superior a 5% na bolsa de valores. Seu aparelho celular tocaria, na hora, apresentando uma mensagem a respeito. Interessado em vender, ele aperta um botão de seu aparelho móvel e efetua a transação sem sair do lugar”.

Essa ação (Caride, 2000: C-2) de customização no atendimento, já disponível nos Estados Unidos, chegará ao Brasil assim que a banda larga na *internet* for uma realidade, provavelmente no ano 2002.

Não basta atender e satisfazer o cliente. É preciso surpreender e sobretudo encantar. Conviver com o “momento da verdade”. A satisfação total do cliente está baseada em vários processos da empresa, isto é, depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato são chamados de “momentos da verdade”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SURPREENDA e ganhe um cliente fiel. São Paulo: FSP & Sebrae, n. 3, 1994.

Reforça a necessidade de fazer certo a partir da primeira vez, conhecer os valores que contam mais para os clientes, aqueles que lhes proporcionam maior satisfação vão orientar a estratégia da empresa. Atender para encantar. E sobre uma escala de excelência: atender (o básico e o esperado), satisfazer (o desejado) e encantar (o surpreendente).<sup>21</sup>

Muitas são as vantagens de direcionar uma empresa para a satisfação dos clientes:

- 1) aquisição de vantagem competitiva e duradoura em relação à concorrência;
- 2) garantia de sobrevivência, bem como estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da empresa;
- 3) fidelidade dos clientes, uma vez que suas expectativas e necessidades se tornam alvos para os quais a organização empenha seus esforços e vigor;
- 4) encantamento do cliente por inovações nos produtos e serviços que atendam suas expectativas e necessidades até então desconhecidas por ele próprio.

Revista Lojas & Serviços (Ano 1, n.5, nov./dez. 1997, p.48):

Oferecer estacionamento gratuito, manobrista na porta, entrega de produto em casa, café, chá, água, capucino, biscoitos, sala de espera para acompanhantes, revistas e até cartão de agradecimento pela compra feita.. Exagero? Não em tempos de concorrência acirrada. Grifes famosas seguem os caminhos trilhados por grandes empresas na conquista do consumidor. Lojas de São Paulo adotam um estilo de atendimento bem especial, com uma única finalidade: agradar aos clientes. Já descobriram que em um certo cenário competitivo, o maior ativo que uma empresa tem e o que até requer menos investimento é manter o cliente feliz. Em segmentos onde se lida com o emocional

---

<sup>21</sup> SURPREENDA e ganhe um cliente fiel. São Paulo: FSP & Sebrae, n. 3, 1994.

das pessoas, como é o caso do varejo, o bom atendimento com o cliente é, especialmente, importante. O valor agregado ao produto, pela oferta de serviços e tipo de atendimento, serve para consolidar a imagem de uma marca, em tempos em que é difícil obter destaque apenas pela mercadoria – concorrentes oferecem vantagens semelhantes em termos de qualidade e preços etc..

Como descreve a matéria em pauta, a customização no atendimento não é luxo, é obrigação e as lojas não poupam “agrados” para conquistar sua clientela. Assim, toda empresa deve rever suas estratégias periodicamente, porque o varejo é dinâmico mas também cheio de oportunidades. Vence o jogo quem souber adaptar-se e antecipar-se as possíveis necessidades dos clientes (N.A).

Foco no cliente. A excelência no relacionamento com o cliente já é, ao lado da garantia de valor ao acionista e da política de custos competitivos, uma das prioridades das empresas no Brasil, segundo uma pesquisa que a consultoria AT Kearney realizou nos últimos dois meses. Foram ouvidos executivos de 60 empresas de setores como indústria automobilística, bancos, telecomunicações, energia, química, construção e varejo. Os entrevistados citaram os exemplos que consideram referência em termos de sintonia com os clientes; no Brasil: TAM, Amex, e McDonalds na frente. Consideram que superam a qualidade de suas matrizes no quesito e apenas 10% admitiam estar em patamar inferior.<sup>22</sup>

Novas variáveis, como “comoditização” das tecnologias, acesso mais rápido dos clientes à informação, diminuição das barreiras regulatórias locais e internacionais e crescentes custos de aquisição e manutenção de clientes são os fatores apontados como

---

<sup>22</sup> CORREIO EXAME [online]. Disponível: E-mail: [exameop@exame.com.br](mailto:exameop@exame.com.br) [mensagem capturada em 15 out. 1999].



provocadores de mudanças. Além desses a explosão da Internet foi unanimemente avaliada como aceleradora das transformações.<sup>23</sup>

Como se vê no Brasil, as iniciativas em prol da customização no atendimento ao cliente, ainda são situações isoladas. As empresas que se destacam, na maioria são prestadoras de serviços, que encontram mais facilidades de vender uma imagem melhor para seus clientes, porque vendem mais que produtos, vendem sonhos. Os bons resultados são o resultado de um planejamento detalhado, trabalho em equipe e de execução impecável. Some-se a isso que as pessoas que prestam o atendimento demonstram muita simpatia e entusiasmo no trabalho que desenvolvem (N.A).

### 2.3 O ATENDIMENTO AO CLIENTE NA GRANDE VITÓRIA

De acordo com o Instituto de pesquisa Futura<sup>24</sup>, através da 5.<sup>a</sup> pesquisa sobre o perfil do consumidor da Grande Vitória de março de 2000, o preço ainda é o fator que pesa na hora em que o consumidor decide comprar alguma coisa, mas, com a estabilidade da moeda e o equilíbrio entre os preços, os capixabas estão cada vez mais colocando na balança o fator atendimento antes de decidir efetuar uma compra.

Na entrevista com questões fechadas<sup>25</sup>, direcionada aos clientes que freqüentam o comércio varejista da Grande Vitória, com a possibilidade de marcar mais de uma opção, essa constatação pode ser verificada a seguir (TABELA 3).

---

<sup>23</sup> CORREIO EXAME [online]. Disponível: E-mail: [exameop@exame.com.br](mailto:exameop@exame.com.br) [mensagem capturada em 15 out. 1999].

<sup>24</sup> PESQUISA perfil do consumidor capixaba. **A Gazeta**, Vitória, 15 mar. 2000, Suplemento especial, p. 10.

<sup>25</sup> Ibidem, p. 10.

**TABELA - 3**

Ações que fariam o cliente aumentar sua frequência de compra numa loja

<i>Opções</i>	<i>%</i>
<i>Descontos especiais no preço</i>	58,3
<i>Atendimento personalizado</i>	45,5
<i>Cartão da Loja</i>	10,0
<i>Brindes especiais</i>	7,0
<i>Lembranças em datas comemorativas</i>	5,8
<i>Telefonema para informar promoções</i>	5,0
<i>Mala direta personalizada</i>	1,0
<i>Não sabem/não responderam</i>	6,8
<i>Nenhuma</i>	0,8

*Fonte: A Gazeta, 15 março 2000.*

Pela pesquisa Futura<sup>26</sup>, a maior parte (24,32%) dos entrevistados que passaram por experiências ruins no comércio local tiveram problemas com produtos defeituosos. Em segundo lugar na lista de reclamações está a forma de atendimento, que provocou insatisfação em 17,57% dos consumidores. Na pesquisa anterior (1999), esse índice estava em 12,16%.

Para o diretor do PROCON Municipal de Vitória<sup>27</sup>, Têlvio Valim, as reclamações relacionadas ao mau atendimento são, em geral, decorrentes do comportamento de balconistas, vendedores e outros profissionais que fazem o primeiro contato com o cliente, mas que não estão preparados para esta função. Valim acredita que o perfil do comerciante na Grande Vitória está mudando, pois ele sabe que não pode se aventurar no mercado e que deve procurar a profissionalização e o aprimoramento do atendimento.

<sup>26</sup> Ibidem, p. 10.

<sup>27</sup> Ibidem, p. 10.

Na lista de fatores determinantes na compra de produtos, o quesito atendimento foi o que apresentou uma maior variação entre a pesquisa de 1999 e a que foi realizada no ano seguinte. Abaixo (TABELA 4) comprova-se esse fato nos principais segmentos do comércio varejista da Grande Vitória (N.A).

**TABELA - 4**

Participação relativa do quesito atendimento personalizado como fator determinante na compra do produto

<i>Opções</i>	<i>1999 (%)</i>	<i>2000 (%)</i>	<i>Variação(%)</i>
<i>Utilidades para o lar</i>	1,60	13,05	715,6
<i>Móveis</i>	1,10	13,10	1090,9
<i>Eletros/eletrônicos</i>	2,33	14,66	529,2
<i>Calçados</i>	1,30	11,70	800,0
<i>Livros e material escolar</i>	0,44	8,50	1831,8
<i>Material de construção</i>	0,95	9,69	920,0
<i>Supermercados</i>	1,51	10,68	607,3
<i>Peças/acessórios para carros</i>	1,62	5,51	240,1

*Fonte: A Gazeta, 15 março 2000.*

Cabe destacar que em alguns casos, a variação percentual ultrapassou a marca de 1000% . Em 1999, por exemplo, apenas 1,10% dos entrevistados disseram levar o atendimento personalizado em conta na hora de comprar móveis; na pesquisa do ano 2000, o índice subiu para 13,10%. Esses números em relação ao atendimento trazem duas consequências positivas: a população capixaba passou a ser mais exigente e as empresas ficam obrigadas a investir mais em treinamento de pessoal (N.A).

Para o presidente da CDL<sup>28</sup> (Câmara dos Dirigentes Lojistas de Vitória), Hécio Rezende Dias, os comerciantes locais têm consciência de que o atendimento sob medida é fator decisivo para o cliente na hora da compra. A CDL faz um acompanhamento junto ao

setor, proporcionando treinamento permanente para lojistas e funcionários em parceria com o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). Tudo para garantir a satisfação e o retorno do cliente.

Alguns exemplos de atuação customizada no atendimento podem ser destacadas na Grande Vitória:

*Ourivesaria no Centro de Guarapari*<sup>29</sup>: Relata Conti (2000), quando Pedro Delazare abriu sua primeira joalheria, em 1980 no centro de Guarapari, ele não imaginava o tamanho do mercado que conquistaria. Dois anos depois, chamava os irmãos para trabalhar no negócio. Derreter o ouro e prensar são os primeiros passos e os mais simples da ourivesaria. O artesanato, a criatividade do ourives e o segredo do negócio estão na modelagem, além do que consideram fundamental: o atendimento de acordo com o desejo de cada cliente. Quando um determinado cliente pede para reproduzir uma jóia antiga, Delazare tem que deixar as duas peças iguais, de forma que o cliente mesmo tenha dificuldade de diferenciar a original da nova. Segundo ele, um ourives não precisa lançar sua própria grife para se sentir realizado. Recuperar uma jóia antiga, rara, de família, ou reproduzir uma peça com perfeição é um desafio muito maior e, além da satisfação do profissional, o resultado é o encantamento, às vezes, de uma família inteira.

Talvez por isso os seus clientes sejam tão fiéis, pois o joalheiro é um prestador de serviços diferente. As pessoas não trocam de joalheiro. Elas se apegam àquele em quem confiam. Aborda Conti (2000) que muitos clientes são de outros Estados e até do exterior, em

---

<sup>28</sup> Ibidem, p. 10.

<sup>29</sup> CONTI, Edla. As jóias de uma família unida. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 16 out. 2000, Suplemento Espírito Santo, p. 1.

busca de um conserto em uma jóia. Há clientes que preferem pagar mais caro, porque pagam pela exclusividade no atendimento, ou seja, o serviço é feito de acordo com a vontade de cada cliente.

*Boutique na Praia do Canto voltada para manequins especiais*<sup>30</sup>: na Cotidiano em Vitória, as “gordinhas elegantes”, mulheres acima de 30 anos de idade e que usam roupas com numeração especial, encontram as peças que precisam e têm atendimento diferenciado. A loja oferece uma infra-estrutura com horários alternativos de funcionamento, atendimento em domicílio, oficina de costura, um banco de dados com perfil e preferências de cada cliente. Com as informações, as sócias conseguem coordenar um guarda-roupas para as clientes, como em uma consultoria de moda. Comemoração de aniversário das clientes na loja é outra estratégia de customização implementada pela loja.

As clientes que procuram a loja querem andar na moda, querem se sentir bonitas, mas enfrentam barreiras na sociedade por não apresentarem o corpo escultural. Na Cotidiano, elas encontram atenção individualizada e as roupas que gostam, estabelecendo uma relação de confiança. De acordo com Conti (2000), criar uma loja assim não é fácil. As clientes confiam segredos aos atendentes e há casos de clientes que chegam na loja em momentos de depressão. As vendedoras percebem o que está acontecendo e chegam a desaconselhar a compra. A Cotidiano perde a venda imediata, no entanto a cliente sempre volta depois. Há uma relação de confiança.

As sócias perceberam que até a decoração das lojas convencionais dificulta a vida das “gordinhas”. Conforme relata Conti (2000), os vestuários das lojas são apertados, um

desconforto para pessoas que precisam de ajuda para se vestir e cansam logo de ficar de pé. Além disso, há atendentes que desdenham dos clientes.

Conti (2000) revela que na Cotidiano tudo é ajustado de acordo com as necessidades de uma clientela específica, os vestuários são amplos e há espaço na loja para sofás e cadeiras, os atendentes contratados são acima de 35 anos e passaram por treinamentos específicos para lidar com esse público.

#### 2.4. O ATENDIMENTO NAS LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO

Há duas razões (Okazaki, 2000: 25-26)<sup>31</sup> que levam as pessoas às lojas de decoração de alto estilo. A primeira refere-se à reposição de necessidades. Trata-se de uma compra importante, no entanto pouco motivante, logo, pouco interessante para se vender mais. A outra razão seria para comprar idéias. Essas não podem ser oferecidas como a primeira. Para convencer o cliente a comprar, é necessário propostas customizadas, com a finalidade de levar o consumidor a instantes de fantasia, prazer estético e relaxamento do estresse cotidiano.

A mensagem de marketing ideal (Zanetti *apud* Okazaki, 2000: 42) é aquela que faz o cliente reagir, a que o incentiva a comprar não porque precisa, mas porque quer. Para tanto, é preciso que as pessoas que prestam atendimento entendam o que o cliente sente. Ele não quer mais ser um mero figurante, mas um ator, ou seja, quer estar totalmente envolvido.

---

<sup>30</sup> CONTI, Edla. Para gordinhas elegantes. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 07 dez. 2000, Suplemento Espírito Santo, p. 1.

<sup>31</sup> SILVEIRA, Araceli et al. Os novos rumos do varejo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 6, p. 25-26, ago. 2000.

É absolutamente necessário (Meira, 2000: 26)<sup>32</sup> ter um foco claro e definido. Dentro da temática escolhida para a loja de decoração, é preciso mudar constantemente, de modo que pareça valer a pena para o cliente voltar para novas experiências.

Okazaki (2000: 26)<sup>33</sup> alerta que a luta pela diferenciação será cada vez mais intensa. Com a ambientação de acordo com o lar de seu público-alvo, as lojas de decoração manterão suas vendas. O cliente “pode até não precisar, mas vai se sentir seduzido pelo ambiente, que vai querer trocar tudo que tem em casa pelo ambiente de sonho proposto pela loja.”

No entanto Botelho (2000) afirma que, de cada 10 consumidores que entram em lojas de decoração de alto estilo, menos de 20% compram. Os que não o fazem justificam-se de seguinte forma (pela ordem de importância):

- 1) Não encontraram o que queriam - na verdade, os vendedores não foram capazes de ajudar e ou influir na decisão de compra, ou seja, o atendimento foi precário com nível de customização irrelevante;
- 2) Sentiram que vão ter problemas com os fornecedores - o que aconteceu é que o prazo de entrega ou qualidade final não era a esperada pelo cliente;
- 3) Não gostaram do preço – ocorre que as expectativas do cliente e a realidade do preço não foram compatíveis e os vendedores não souberam trabalhar esse ajuste de percepção;

---

<sup>32</sup> Ibidem, p. 26.

<sup>33</sup> Ibidem, p. 26.

- 4) Optaram por comprar outro bem (por exemplo, um carro) - não existem financiamentos de longo prazo nas lojas de decoração de alto estilo, ao contrário de outros segmentos;
- 5) Preferiram viajar - o verão na Europa só acontece em dois meses do ano. Como os preços dos produtos no Brasil não sobem mais como no passado, o cliente pode adiar a decisão.

Nota-se que os três primeiros fatores têm significativa relação com a customização no atendimento e estão sob total controle dos agentes do setor. Trata-se de uma questão de melhoria de todo o sistema, em especial o de atendimento. Infelizmente, muitos de nossos empresários e profissionais ainda não acordaram para esta realidade (N.A).

Existem (Botelho, 2000) alguns dos fatores críticos para as lojas de decoração e que funcionam como não-estimuladores de consumo. Os problemas mais comuns cometidos no dia-a-dia com os clientes são:

- 1) Prazo e entrega/conclusão não cumprido;
- 2) Orçamento não respeitado;
- 3) Instaladores ou entregadores danificam produtos e ambientes;
- 4) Não cumprimento daquilo que havia sido combinado no momento do atendimento;
- 5) Demora (ou até pouco cuidado) no trato de reclamações;
- 6) Depara-se com funcionários sem disposição para resolver problemas básicos ou que não fazem um mínimo esforço para ajudá-lo;



- 7) Percebe que alguém está tentando vender algo que ele não precisa ou apresenta um orçamento acima do aceitável;
- 8) Deixam-no esperando por um longo tempo ou pior: os funcionários conversam entre si sem atendê-lo;
- 9) Sente que está sendo tratado como idiota (alguém que não sabe nada) ou com desrespeito;
- 10) Recebe um serviço impessoal.

Não existe uma regra (Cernicchiaro, 2000: 52) para se atender bem. É preciso respeitar o estilo próprio do atendente, entretanto existem ações em que fica claro o despreparo e a má atuação do funcionário. “Alguns acompanham o consumidor o tempo inteiro sem deixá-lo ‘respirar’ e, pior, não deixam o consumidor ir embora, pressionando ou quase obrigando a pessoa a comprar.”

Como a melhor propaganda é a “boca-a-boca” (Botelho, 2000), os clientes insatisfeitos influenciam negativamente vários outros. Conforme pesquisas no varejo da decoração, 40% dos compradores são indicados por outro cliente. A indicação é, portanto, o meio de comunicação mais eficaz da decoração.

Zülzke (1990: 143) enfatiza:

Um consumidor bem atendido e corretamente orientado, desenvolve vínculos com a empresa (...), por comunicar-se com outros a respeito de suas experiências, divulga a empresa pela comunicação “boca-a-boca”, considerada muito mais crível do que a propaganda de massa.

Para Pêcego (2000: 8), é tão desestimulante quanto a demora para ser atendido é o assédio por parte dos atendentes. “Além de espantar o cliente da loja, geralmente a insistência e a ansiedade pela venda provocam insegurança e criam objeções.”

Araújo *apud* Pêcego (2000: 7) ressalta: “ficar à vontade para pesquisar e receber informações precisas quando solicitadas parece ser o desejo de todo o consumidor.”

O conhecimento por parte dos decoradores e lojistas (Botelho, 2000) sobre seus clientes é reduzido, quase inexistente. Poucos são aqueles que mantêm banco de dados completos e atualizados sobre seus clientes. Durante as palestras por todo o Brasil, aos Decoradores e Empresários tem-se perguntado quantos deles enviaram um cartão de congratulações no dia do aniversário de seus clientes. De cada 100 pessoas, uma responde tê-lo feito.

Botelho (2000) relata:

Os problemas e as soluções estão, quase sempre, dentro de nossas paredes (ou Lojas e Escritórios). Devemos olhar para o interior de nossas operações. De nada adianta ter um palco bonito se os bastidores não funcionam. Sistemas e pessoas preparadas e motivadas são a chave para o sucesso nesta empreitada de ampliar nossos negócios na Decoração. Em recente pesquisa, que ouviu 100 Lojistas de Decoração em São Paulo, observamos que 65% gostariam de promover treinamento para seus funcionários. Mais de 90% dos vendedores de Decoração nunca realizaram um treinamento específico. No caso dos Decoradores, o problema com a reciclagem não é diferente.

O mercado (Botelho, 2000) da decoração de alto estilo, voltado ao público com renda mensal superior a R\$ 2.500,00 exige uma estratégia diferenciada de marketing. Demanda planejamento de serviço, posicionamento adequado de mix e preço de produtos e treinamento focado na customização do atendimento para a equipe de vendedores.

Na realidade, os lojistas lidam com um cliente muito especial: exigente (quer qualidade, design diferenciado, bom atendimento e serviços de pós-venda) e busca constantemente a consultoria de um Arquiteto ou Designer de Interiores (N.A).

Não oferecer (Araújo *apud* Pêcego, 2000: 9) opções incomoda a maioria dos clientes das lojas de decoração. No entanto, é preciso cuidado. O atendente que apresenta muitas sugestões ao mesmo tempo acaba por confundir o cliente que precisa de tempo para apreciar e analisar os produtos oferecidos.

Vender aquilo (Cernicchiaro, 2000: 27)<sup>34</sup> que a pessoa procura, qualquer um faz, mas despertar o interesse e criar a necessidade, isso sim é saber vender. Para satisfazer as expectativas desses clientes, é preciso conhecê-lo muito bem e buscar resultados a longo prazo, fidelizando-o. Neste caso, o que se quer é premiar o cliente e estimulá-lo a continuar fiel à empresa.

Os benefícios customizados abordados por Botelho (2000) para o cliente fiel:

- 1) Entregas diferenciadas, de acordo com horário que o cliente estipular;

---

<sup>34</sup> SILVEIRA, Araceli et al. Os novos rumos do varejo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 6, p. 27, ago. 2000.

- 2) Prêmios para assiduidade (como descontos progressivos, presentes, atendimento VIP e outros);
- 3) Mensagem pelo aniversário;
- 4) Convites para espetáculos artísticos;
- 5) Atendimento *in house*, ou seja, muitas vezes o cliente quer observar uma mesa lateral, uma cadeira ou aparador em sua residência antes de efetivar a compra ou ainda quando o cliente pede para consultar catálogo de produtos em seu local de trabalho;

Silveira (2000: 11) alerta que é necessário deixar o consumidor testar o produto na sua casa, a entrega deve ser o mais rápido possível e a assistência técnica ágil e eficiente. Esses serviços customizados devem ser rotinas numa loja de decoração de alto estilo.

Deixar que o consumidor leve uma ou mais peças para casa, para “testar” com fica, qual se encaixa melhor no ambiente. Uma espécie de “empréstimo”, sem o compromisso da compra, mas que serviria como um ótimo estímulo (Silveira, 2000: 11).

Botelho (2000) define a venda:

Vender é ajudar o cliente a descobrir o que ele quer, ou materializar o sonho do cliente e buscar as melhores opções para tornar reais as imagens que estão na cabeça dele. Se você é lojista, cuidado se sua equipe é composta por “apresentadores de produto” ou por pessoas que apenas respondem perguntas do cliente. Não vendem, apenas respondem. Você poderia trocá-los por gravadores com um roteiro para ser ouvido, como nas visitas aos museus.

Cabe ressaltar (Silveira, 2000: 11) que a interação com o cliente é a chave para o sucesso no atendimento em lojas de decoração de alto estilo. A aproximação deve ser mais criativa do que o ineficaz “Posso ajudá-lo?”. O atendente deve informar, por exemplo, se o produto pesquisado atende às expectativas do cliente, nunca esquecendo de oferecer várias opções procurando destacar os benefícios e as características dos produtos. Sem exageros para não confundir o cliente, mas o suficiente para que perceba que está preocupado em pesquisar o melhor.

É fundamental a escolha de uma equipe de vendas disponível e motivada, com criatividade nas condições de venda, que cumpra o que promete. A seleção deve ser direcionada para os que tiverem "jogo de cintura" para a solução de eventuais problemas (N.A).

No varejo, o segmento de decoração de alto estilo (Cernicchiaro, 2000: 28)<sup>35</sup> já desponta tendências na contratação de arquitetos e decoradores como atendentes, ou melhor, consultores de venda. As principais características do atendente do século XXI são justamente qualidades humanas e conhecimento profundo do produto. “O consumidor não quer alguém que apenas responda suas perguntas como robôs.”

No segmento de comércio de decoração (Cernicchiaro, 2000: 28)<sup>36</sup> o atendente não pode ter pressa, pois todos querem ser atendidos rapidamente, no entanto ao mesmo tempo, apreciam muito um atendimento personalizado. Esses clientes gostam de atendentes que fazem perguntas inteligentes e escutam com atenção as respostas. É fundamental não manter

---

<sup>35</sup> SILVEIRA, Araceli et al. Os novos rumos do varejo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 6, p. 28, ago. 2000.

<sup>36</sup> Ibidem, p. 28.

uma "queda-de-braço" e sim compreender as dificuldades dos clientes, buscar soluções intermediárias e considerar custo/benefício.

É importante (Cernicchiaro, 2000: 28)<sup>37</sup> envolver o cliente no processo de decisão de compra fazendo com que tenha vantagens efetivas durante a negociação de compra. Ninguém compra, por exemplo, um móvel ou um sofá, por impulso. Assim, o atendente deve fornecer informações corretas e demonstrar real interesse em ajudar. O cliente deve sentir segurança para decidir.

---

<sup>37</sup> Ibidem, p. 28.

## **CAPÍTULO III**

---

### **A METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Foram utilizados para o desenvolvimento da dissertação, de acordo com as orientações de Vergara (1998: 44), os seguintes tipos de pesquisa:

Quanto aos fins, tratou-se de pesquisa explicativa, pois investigou-se quais fatores relacionados ao atendimento contribuíram na fidelização de clientes nas lojas de decoração de alto estilo. A pesquisa descritiva também foi utilizada, pois foram expostas as principais características do cliente do segmento de decoração de alto estilo na atualidade.

Quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, telematizada, participante e de campo.

A pesquisa foi bibliográfica, porque o levantamento das principais contribuições teóricas que envolvem o problema foram “filtrados” através da consulta de material publicado em livros, jornais, revistas especializadas e periódicos científicos. Foi telematizada, pois muito dos artigos relacionados com o objeto da investigação foram capturados em sites e recebidos pelo correio eletrônico na Internet. Outras informações foram adquiridas com o uso das telecomunicações (fax e telefone).

Em alguns momentos a pesquisa foi participante, porque não se esgotou na figura do pesquisador visto que dela participaram pessoas implicadas no problema sob investigação. O pesquisador simulou, de maneira discreta, algumas ações com os empregados e clientes no local onde os fenômenos ocorreram, visando a obtenção de subsídios para o desenvolvimento desse trabalho científico.

Foi pesquisa de campo porque a fonte de informação reside nos próprios ocupantes da função de gerente das lojas e entre os clientes. Na entrevista com clientes, a investigação foi detalhada e especificamente direcionada para avaliar as características fundamentais de atendimento ajustado ao cliente, como também o nível de consciência dos mesmos.

Como se pode observar os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos, conforme aqui é demonstrado, tendo sido utilizadas todas as formas que possam, de alguma forma, contribuir para a sua qualidade final.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O ambiente escolhido para a pesquisa foi o segmento de decoração (móveis, antigüidades, objetos de arte, adornos, luminárias etc.) de alto estilo na Grande Vitória (municípios de Vitória, Vila Velha e Guarapari), haja vista a maior percepção de customização no atendimento em relação a outros segmentos do comércio varejista local.

De acordo com as informações colhidas na Junta Comercial do Estado do Espírito Santo, a estimativa do universo para a pesquisa foi de 60 lojas de decoração na Grande Vitória com a característica de alto estilo.



A definição da amostra utilizada em relação a clientes, face a não se deter com precisão nem o quantitativo nem a sua composição analítica recaiu no tipo não probabilística intencional.

Conforme Martins (1994: 41), através de determinado critério, “é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.”

Após definidas as linhas de trabalho e as questões a serem levantadas, foram entrevistados 230 clientes, entre pessoas que chegaram e clientes que saíram das lojas de decoração, sobre sua opinião acerca do atendimento nas lojas em referência.

Do total das lojas do segmento de decoração de alto estilo na Grande Vitória, foram selecionadas 18 lojas e respectivos gerentes, também por amostragem intencional, correspondendo a 30% do universo da pesquisa. O questionário dessa pesquisa englobou apenas questões fechadas. Informações complementares foram obtidas através de entrevista aberta com os gerentes das lojas.

A amostragem intencional direcionada para clientes foi por sexo e idade. Os clientes que participaram da pesquisa foram entrevistados aleatoriamente, em cada uma das 18 lojas de decoração de alto estilo selecionadas. Os elementos que participaram da amostra foram rateados linearmente de acordo com o número de lojas participantes da pesquisa.

Em sua clientela, bastante exigente, encontram-se, na amostra de clientes, pessoas bem informadas normalmente de formação superior, boa renda e residentes em pontos nobres da capital do Estado do Espírito Santo.

### 3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

As pessoas que forneceram os dados para a pesquisa foram:

- a. Pessoas que chegaram e clientes que saíram das lojas de decoração de alto estilo da Grande Vitória, pois esses sujeitos forneceram as informações básicas para a realização desse trabalho científico.
- b. Os gerentes das lojas, pois informaram, através de questionário, suas opiniões sobre a questão do atendimento customizado e sua íntima relação com a fidelização de clientes nas lojas de decoração sob suas responsabilidades.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

- a. Pesquisa bibliográfica em revistas especializadas, livros, jornais, artigos, teses e dissertações. Como resultados dessa pesquisa espera-se a geração de um referencial teórico para o trabalho científico.

- b. Pesquisa telematizada em sites especializados sobre o assunto. Um grande volume de artigos foram pesquisados e “filtrados”, haja vista a necessidade de centralizar o problema, ou seja, a questão do atendimento customizado influenciando na fidelização de clientes. Foi também implementado um formulário na linguagem CGI para uso exclusivo na internet com o objetivo de oferecer maior comodidade aos clientes, ou seja, um questionário opcional de pesquisa de opinião via *internet*, utilizando as mesmas perguntas fechadas do questionário convencional. O correio eletrônico foi utilizado para envio desses questionários, tendo participação relativa de 14,4% (33 questionários) em relação ao total (230).
- c. Entrevista, onde os dados foram coletados nas próprias lojas de decoração através de questionário detalhado. As perguntas foram fechadas em relação a questão do atendimento para clientes. O questionário específico para os gerentes das lojas foi composto de perguntas fechadas e como complemento, a entrevista aberta, que forneceu subsídios imprescindíveis ao trabalho.

A formatação definitiva do questionário enviado para os gerentes, bem como o direcionado aos clientes, foi precedida de consultas a vários profissionais da área, através de contatos informais, mesma forma foi utilizada com o questionário, a título de teste, antes de sua expedição generalizada.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A metodologia utilizada foi a qualitativa porque nos estudos de unidades sociais, como são as “organizações”, os métodos qualitativos captam melhor os dados psicológicos

que muitas vezes passam despercebidos ou são facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos ou quadros de referência. Porquanto, a problemática em questão vai ao encontro dos estudos interacionistas e nesta composição metodológica, as técnicas de coletas de dados utilizadas foram a observação participante e a entrevista.

Segundo Kuhn *apud* Deslandes (1997: 17): “O progresso da ciência se faz pela quebra dos paradigmas, pela colocação em discussão das teorias e dos métodos, acontecendo assim uma verdadeira revolução”.

No uso da técnica da observação participante, esta se realizou através do contato direto do pesquisador com a observação dos atores (clientes e gerentes de lojas), para se obter as informações sobre os fatos que se sucedem em seus contextos. A finalidade é a compreensão da dinâmica das relações sociais. Trabalhou-se com a vivência e experiência, com o cotidiano e com a compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana.

Haguette (1992: 71) define:

A observação participante é um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados, e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados. Logo, o observador (participante) é parte do contexto, sendo observado no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode despensar muito ou pouco tempo na situação da

pesquisa, o papel do observador participante pode ser parte integral da estrutura social, ou simplesmente periférica com relação a ela.

O objetivo da observação participante é a coleta de dados e nesta, o observador pode ser revelado ou mesmo encoberto, formal ou informal, caracteriza-se ainda como bastante flexível quanto ao tempo da pesquisa e o papel ativo do observador enquanto modificador do contexto, bem como de receptáculo de influências do mesmo cenário observado, a verdade, ele passa a ser um agente de mudanças sociais no ambiente.

Schwartz e Schwartz *apud* Haguette (1992: 69), “concebem a observação participante não só como, um instrumento de captação de dados, mas, também como instrumento de modificações do meio pesquisado, ou seja, de mudança social”.

Howard Becker, Blanche Geer e McCall-Simmons *apud* Haguette (1992: 72), definem observação participante:

Por observação participante nós entendemos aquele método no qual o observador participa na vida diária das pessoas sob estudo, seja abertamente, no papel do pesquisador, seja de forma encoberta, através de um papel dissimulado, observando as coisas que acontecem, ouvindo o que é falado e questionando as pessoas no espaço de algum tempo.

(...) a observação participante é mais sensitivamente vista, operacionalmente, como um conjunto de métodos e técnicas que são caracteristicamente empregados em estudos sobre situações sociais ou organizacionais complexas de qualquer tipo. Vê-se a observação participante, não como um método único, mas como um tipo de empreendimento de pesquisa, um estilo de combinação de vários métodos dirigidos a um fim particular.

A finalidade da observação participante é a coleta de dados e nesta, o observador pode ser revelado ou mesmo encoberto, formal ou informal, caracteriza-se ainda como bastante flexível quanto ao tempo da pesquisa e o papel ativo do observador enquanto modificador do contexto, bem como de receptáculo de influências do mesmo cenário observado, a verdade, ele passa a ser um agente de mudanças sociais no ambiente.

No presente trabalho a observação participante acontece periodicamente, uma composição com a observação participante foi utilizado a técnica de entrevista com questões fechadas.

A entrevista<sup>38</sup> aberta, utilizada apenas como subsídio, foi um forte instrumento de captação de dados, onde os entrevistados tiveram a possibilidade de externar seus conhecimentos, sentimentos e a percepção acerca do tema; a entrevista, como qualquer outro instrumento, está submetida aos cânones do método científico, um dos quais é a busca da objetividade, a tentativa de captação do real, sem contaminações indesejáveis, nem da parte do pesquisador nem de fatores externos que possam alterar aquele real original.

No uso deste instrumento de coleta de dados, foi efetuada a análise da consistência nas informações prestadas pelos entrevistados, tomando-se o cuidado de não serem feitas na presença de outras pessoas, garantindo-se o sigilo profissional destas pessoas, bem como das empresas em que elas trabalham.

---

<sup>38</sup> A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro (o entrevistado).

É interessante deixar claro o objetivo do estudo acadêmico. Os resultados das entrevistas serão expostas adiante, no entanto, o trabalho na captação desses dados, foi em muito facilitado pelo fato do pesquisador ser um “membro” desse ambiente.

Convém ressaltar que a grande maioria dados capturados nas entrevistas fechadas com clientes tiveram tratamento quantitativo para facilitar as análises e conclusões da pesquisa. As questões fechadas correspondentes a escalas de atitudes<sup>39</sup> foram graduadas com pontos de 0 a 4.

Os resultados foram divulgados através das participações relativas das respostas de cada item na questão formulada e através da pontuação média que corresponderá a determinado atributo. A utilização de distribuição tabular foi utilizada para facilitar a visualização e compreensão da referida pesquisa.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para a pesquisa apresentou as seguintes dificuldades e limitações referidas à coleta e ao tratamento dos dados:

- a. O método manteve-se limitado nas entrevistas com clientes, tendo em vista a impossibilidade de construção de grandes amostras, por serem mais custosas e demandarem maior tempo no tratamento dos dados.

---

<sup>39</sup> Escalas de atitudes “são técnicas que procuram medir a ‘intensidade’ das opiniões ou das reações de um indivíduo pela determinação numa escala de suas atitudes, opiniões e reações” (Martins, 1994: 43).

- b. Um segundo fator limitador diz respeito ao método adotado para construção da amostra intencional. É não probabilístico, ou seja, conforme Martins (1994: 40), há uma escolha deliberada dos elementos das amostras (clientes e gerentes). Assim, não foi possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, haja vista que as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população.
- c. Um terceiro fator limitador diz respeito à pesquisa de opinião recebidas via internet (correio eletrônico). Os dados capturados via internet poderão ter pouca consistência, haja vista a falta de contato com o entrevistado e a falta de comprovação se os mesmos são realmente clientes de lojas de decoração de alto estilo.
- d. Um quarto fator limitador diz respeito à entrevista com os gerentes das lojas de decoração de alto estilo. Na realidade, ocorreram algumas dificuldades em conseguir as entrevistas e/ou autorização para tanto.

Para cada dificuldade vislumbrada procurou-se a adoção de medidas que puderam atenuar seu impacto no resultado final da pesquisa sem entretanto imaginar que se possa encontrar todas as soluções necessárias.

Desta forma convém registrar aquilo que julga-se óbvio. A pesquisa desencadeada naturalmente tem a pretensão de se constituir em mais um degrau no conhecimento sobre a customização no atendimento como fator de fidelização ao cliente às lojas de decoração de alto estilo. Sabe-se entretanto que muitos outros degraus existem e que talvez, a maior



contribuição deste trabalho, seja motivar outros pesquisadores a aprofundar o tema corrigindo eventuais falhas cometidas bem como desenvolvendo novas pesquisas.

## **CAPÍTULO IV**

---

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 RESULTADOS JUNTO AOS CLIENTES**

A pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2000, com entrevistas de 230 consumidores. Conforme abordado no capítulo anterior, a amostragem utilizada foi do tipo intencional não probabilística. Os clientes que participaram da pesquisa foram entrevistados aleatoriamente, em cada uma das 18 lojas de decoração de alto estilo selecionadas.

Utilizou-se 10 perguntas fechadas no questionário de pesquisa e foi informado aos clientes participantes se tratar de uma pesquisa acadêmica e que a sinceridade era de grande importância para os resultados do trabalho. Inicialmente foram assinalados o sexo do entrevistado, nível de escolaridade, de renda, faixa etária e, posteriormente, foram feitas perguntas acerca de sua opinião sobre o atendimento nas lojas de decoração de alto estilo na Grande Vitória.

Os resultados da pesquisa serão apresentados na forma tabular e com o auxílio de algumas figuras representativas para escala de atitudes.

**TABELA – 5**

Entrevistados por sexo

<i>Sexo</i>	Frequência	%
<i>Masculino</i>	83	36,1
<i>Feminino</i>	147	63,9
<i>Total</i>	230	100,0

Dos clientes entrevistados, 63,9% eram mulheres e 36,1% eram do sexo masculino (TABELA – 5). De fato a maior presença feminina no período da pesquisa mostra um novo perfil da mulher moderna no segmento de decoração. Para Roseli Azambuja *apud* Silveira<sup>40</sup>, a mulher tem inteligência emocional, não racional. A vida dela envolve filhos, família, sucesso profissional. Como consumidora, ela é muito mais conservadora que o homem e se detém mais nos aspectos concretos do produto. Por isso exige praticidade e versatilidade.

A mulher que frequenta lojas de decoração de alto estilo quer coisas funcionais, descomplicadas, bonitas, laváveis, fáceis de conservar e limpar, pois tem menos tempo e não quer ficar se preocupando com isso. Um móvel, por exemplo, tem ainda que passar também uma idéia de segurança, um dos valores mais importante para a mulher.

**TABELA – 6**

Nível de escolaridade dos entrevistados

<i>Nível de escolaridade</i>	Frequência	%
<i>Fundamental / Médio</i>	29	12,6
<i>Superior incompleto</i>	73	31,7
<i>Superior completo</i>	128	55,7
<i>Total</i>	230	100,0

<sup>40</sup> SILVEIRA, Araceli. Tipos de consumidor. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 2, p. 17, abr. 2000.

Pode-se observar de fato (TABELA – 6) que o cliente de loja de decoração de alto estilo é esclarecido, tem boa formação, mais da metade possui curso superior completo; o que caracteriza consumidores bem informados, conscientes da sua importância e porquanto, mais exigentes. É interessante salientar que, dentre os 29 clientes pesquisados no nível de escolaridade fundamental/médio, foi constatado apenas um cliente com nível fundamental.

### **TABELA – 7**

Nível de renda bruta mensal dos entrevistados

<i>Nível de renda mensal</i>	Frequência	%
<i>Até R\$ 2.500,00</i>	107	46,5
<i>De R\$ 2.501,00 a R\$ 4.500,00</i>	62	27,0
<i>De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00</i>	35	15,2
<i>Mais de R\$ 5.500,00</i>	26	11,3
<i>Total</i>	230	100,0

É interessante ressaltar que mais da metade dos entrevistados (53,5%) responderam possuir renda bruta mensal acima de R\$ 2.500,00 (TABELA – 7). As faixas mais altas de renda (acima de R\$ 4.500,00) corresponderam a 26,5% dos entrevistados nas lojas envolvidas com a pesquisa. Conforme dados estimados pela Futura Instituto de Pesquisa<sup>41</sup>, em 1996 apenas 3,9% das famílias da cidade de Vitória possuíam renda superior a R\$ 5.500,00 e 8,1% situavam-se entre R\$ 2.900,00 e R\$ 5.500,00. Esses dados revelam um público-alvo estimado em 12% na capital. Os dados dos outros municípios que formam a Grande Vitória não foram coletados.

<sup>41</sup> VITÓRIA online. **Indicadores**. Vitória, 2000. Disponível em: <<http://www.vitoria.es.gov.br>> Acesso em: 30 nov. 2000.

**TABELA – 8**

Faixa etária dos entrevistados

<i>Faixa etária</i>	Frequência	%
<i>Até 25 anos</i>	21	9,1
<i>De 26 a 35 anos</i>	55	23,9
<i>De 36 a 45 anos</i>	72	31,3
<i>De 46 a 55 anos</i>	51	22,2
<i>Mais de 55 anos</i>	31	13,5
<i>Total</i>	230	100,0

Observa-se (TABELA – 8) que 31,3% dos clientes entrevistados estão entre 36 e 45 anos de idade e em segundo lugar um público mais jovem com 23,9% de participação. Essas duas faixas etárias juntas somam 55,2%, representando a opinião da maioria.

**TABELA – 9**

Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo

<i>Opiniões</i>	Frequência	%
<i>Auto-atendimento</i>	22	9,6
<i>Atendimento personalizado</i>	150	65,2
<i>Atendimento básico</i>	58	25,2
<i>Total</i>	230	100,0

O atendimento personalizado (customizado) é considerado pela clientela pesquisada como o mais importante (TABELA – 9), representando 65,2% dos participantes da entrevista. Abaixo, utilizando tabelas de dupla entrada, serão abordados maiores detalhes em relação a preferência do tipo de atendimento pelos clientes.

**TABELA – 9A**

Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo (conforme o sexo)

<i>Opiniões</i>	<i>Sexo masculino</i>		<i>Sexo feminino</i>	
	Frequência	%	Frequência	%
<i>Auto-atendimento</i>	4	4,8	18	12,2
<i>Atendimento personalizado</i>	54	65,1	96	65,3
<i>Atendimento básico</i>	25	30,1	33	22,4
<i>Total</i>	83	100,0	147	100,0

Os dados acima (TABELA – 9A) revelam certo equilíbrio em torno da preferência do atendimento personalizado quanto ao sexo do entrevistado, todavia em relação à escolha do auto-atendimento, as mulheres têm participação relativa bem superior. Em relação ao atendimento básico sem diferencial a situação é invertida, 30,1% dos homens fizeram esta opção.

**TABELA – 9B**

Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo  
(conforme nível de escolaridade)

<i>Opiniões</i>	<i>Fundamental/Médio</i>		<i>Nível superior*</i>	
	Frequência	%	Frequência	%
<i>Auto-atendimento</i>	6	20,7	16	8,0
<i>Atendimento personalizado</i>	10	34,5	140	69,7
<i>Atendimento básico</i>	13	44,8	45	22,4
<i>Total</i>	29	100,0	201	100,0

\* Completo e incompleto

O nível de escolaridade (TABELA – 9B) revela perfis diferenciados. A maioria (69,7%) dos entrevistados de nível superior preferem atendimento personalizado, enquanto a maior parte (44,8%) dos clientes com escolaridade fundamental/média optaram por

atendimento básico sem diferencial. O auto-atendimento nas lojas de decoração é mais rejeitado pelos entrevistados de nível superior, com participação relativa de 8% .

### **TABELA – 9C**

Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo  
(conforme faixa etária)

<i>Opiniões</i>	Até 35 anos		36 a 45 anos		46 a 55 anos		Mais 55 anos	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>Auto-atendimento</i>	6	7,9	3	4,2	8	15,7	5	16,1
<i>Atendimento personalizado</i>	58	76,3	53	73,6	29	56,9	10	32,3
<i>Atendimento básico</i>	12	15,8	16	22,2	14	27,5	16	51,6
<i>Total</i>	76	100,0	72	100,0	51	100,0	31	100,0

A idade dos clientes participantes da entrevista também influíram na preferência do tipo de atendimento (TABELA – 9C).

Constatou-se uma relação inversa em relação a escolha pelo atendimento personalizado, ou seja, 76,3% dos jovens até 35 anos de idades fizeram esta opção. A medida que a idade do entrevistado cresce a participação relativa para esse tipo de atendimento vai diminuindo. No entanto a relação é direta em relação ao atendimento básico.

### **TABELA – 9D**

Tipo de atendimento preferido em loja de decoração de alto estilo  
(conforme nível de renda bruta)

<i>Opiniões</i>	Até R\$2,5 mil		R\$2,5 a 4,5 mil		Acima de R\$4,5 mil	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>Auto-atendimento</i>	12	11,2	6	9,7	4	6,6
<i>Atendimento personalizado</i>	67	62,6	39	62,9	44	72,1
<i>Atendimento básico</i>	28	26,2	17	27,4	13	21,3
<i>Total</i>	107	100,0	62	100,0	61	100,0

Os dados acima mostram a influência do nível de renda do entrevistado na escolha do tipo de atendimento de sua preferência nas lojas de decoração de alto estilo (TABELA – 9D). O atendimento personalizado liderou nas três faixas de renda da tabela, entretanto, para os entrevistados com renda acima de R\$4.500,00, a participação relativa foi maior: 72,1%.

**TABELA – 10**

O que o cliente mais constata em relação as pessoas que prestam atendimento nas lojas de decoração de alto estilo

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>A insistência na venda</i>	40	17,4
<i>A demora em ser atendido</i>	16	7,0
<i>Frieza e passividade</i>	34	14,8
<i>Envolvimento e atenção individualizada</i>	100	43,5
<i>Atendimento básico sem diferencial</i>	40	17,4
<i>Total</i>	230	100,0

Apesar do envolvimento e atenção individualizada (TABELA – 10) ser a característica mais marcante na opinião dos entrevistados com 43,5%, os gerentes das lojas do segmento estudado devem perceber que 39,2% dos clientes revelaram encontrar problemas de atendimento (a insistência na venda, a demora em ser atendido, frieza e passividade) nessas lojas, um número elevado.

É preciso planejar uma estratégia de marketing onde o atendimento ao cliente seja o foco, o ponto de partida e de continuidade. Porque quem define de fato se o atendimento recebido é de acordo com seus desejos e necessidades individuais é unicamente: o cliente.

A análise desta informação deve ser entendida como um sinalizador de que existem problemas de atendimento, boa parte deles provenientes da falta de foco no cliente, de uma



distância entre a estratégia e a prática diária. De nada adianta prometer excelência no atendimento, investir em publicidade, convidar os clientes para virem as suas lojas e quando eles chegam, encontram indiferença e um clima “frio”. Em algumas lojas, percebe-se claramente a indisposição das pessoas em prestar um atendimento à altura da importância de cada cliente.

**TABELA – 11**

O cliente tem o costume de voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo?


<i>Escala de atitudes</i>	Frequência	%
<i>Sim, muitas vezes</i>	40	17,4
<i>Sim, medianamente</i>	58	25,2
<i>Sim, poucas vezes</i>	73	31,7
<i>Sim, raramente</i>	45	19,6
<i>Não</i>	14	6,1
<i>Total</i>	230	100,0

Uma constatação importante (TABELA – 11) é que 42,6% dos entrevistados revelaram-se mais fiéis às lojas, pois retornam muitas vezes ou medianamente e apenas 6,1% declaram não serem fiéis às lojas de decoração de alto estilo. A atitude modal e mediana dos entrevistados revela que os mesmos retornam poucas vezes, no entanto a atitude média<sup>42</sup> (2,3) está entre retornar poucas vezes e medianamente (FIGURA – 3).

<sup>42</sup> As notas em relação às atitudes correspondem às médias das frequências ponderadas pelas escalas de atitudes que foram graduadas com os pesos: 4 (sim, muitas vezes), 3(sim, medianamente), 2(sim poucas vezes) e 1(sim, raramente) e 0 (Não).

**FIGURA – 3**

O cliente tem o costume de voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo?



<i>Não</i>	<i>Sim, raramente</i>	<i>Sim, poucas vezes</i>	<i>Sim, medianamente</i>	<i>Sim, muitas vezes</i>
0	1	2	3	4

É importante destacar que, de acordo com a pesquisa realizada por Botelho (2000) junto a 100 pessoas (consumidores de produtos de decoração na cidade de São Paulo), 42% das pessoas pesquisadas, entre 41 e 50 anos de idade, declararam comprar produtos de decoração uma ou duas vezes a cada ano, ou seja, o retorno do cliente às lojas é lento no segmento de decoração.

Nas lojas de decoração de alto estilo pesquisadas (TABELA – 12), a customização no atendimento através da atenção individualizada e eficaz dos atendentes teve uma participação relativa de 7,4% dos entrevistados. Entretanto se for considerado em conjunto com as variáveis preço e qualidade do produto, consideradas básicas no ambiente empresarial globalizado, a customização no atendimento age como fator de fidelização em 42,2% dos clientes participantes da entrevista, ou seja, o fator de maior influência dentre as opções do questionário.

Como segunda opção, com 19,1% de participação relativa, os entrevistados escolheram o preço e qualidade do produto como fator de fidelização. É interessante observar que a marca do produto ficou em último lugar como fator influente na fidelização do cliente.

**TABELA – 12**

O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>A simpatia e educação dos atendentes</i>	24	10,4
<i>Preço/qualidade do produto</i>	44	19,1
<i>A atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	17	7,4
<i>Preço atraente e rapidez no atendimento</i>	20	8,7
<i>Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	97	42,2
<i>Marca do produto</i>	14	6,1
<i>Não é fiel</i>	14	6,1
<i>Total</i>	230	100,0

Conforme abordado no primeiro capítulo, McKenna ( 1996: 122) diz que a lealdade a marca está agonizando, pois, em virtude da globalização e da acirrada concorrência, o consumidor tem à disposição uma maior variedade de tudo.

**TABELA – 12A**

O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o tipo de atendimento preferido)

<i>Opiniões</i>	Auto-atendimento		Atendimento personalizado		Atendimento básico	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>A simpatia e educação dos atendentes</i>	0	0,0	7	4,7	17	29,3
<i>Preço/qualidade do produto</i>	12	54,5	9	6,0	23	39,7
<i>A atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	0	0,0	17	11,3	0	0,0
<i>Preço atraente e rapidez no atendimento</i>	5	22,7	3	2,0	12	20,7
<i>Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	0	0,0	97	64,7	0	0,0
<i>Marca do produto</i>	3	13,6	8	5,3	3	5,2
<i>Não é fiel</i>	2	9,1	9	6,0	3	5,2
<i>Total</i>	22	100,0	150	100,0	58	100,0

A apresentação tabular acima, por ser de dupla entrada, fornece mais detalhes para a aceitação da hipótese formulada para este trabalho (TABELA – 12A). Na segunda coluna da tabela, referente aos entrevistados adeptos do atendimento personalizado (customizado), a participação relativa da opção “Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes” como fator de fidelização sobe para 64,7%, isto é, os 97 entrevistados que escolheram este fator de fidelização são todos adeptos do atendimento personalizado em lojas de decoração de alto estilo. Cabe ressaltar que o item “A atenção individualizada e eficaz dos atendentes” teve a segunda maior participação relativa (11,3%) em relação aos adeptos do atendimento personalizado.

Para as tabelas a seguir (TABELA – 12B e TABELA – 12C) serão feitas análises comparativas horizontais.

**TABELA – 12B**

O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o sexo do entrevistado)

<i>Opiniões</i>	Sexo masculino		Sexo feminino	
	Freq.	%	Freq.	%
<i>A simpatia e educação dos atendentes</i>	8	9,6	16	10,9
<i>Preço/qualidade do produto</i>	18	21,7	26	17,7
<i>A atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	6	7,2	11	7,5
<i>Preço atraente e rapidez no atendimento</i>	11	13,3	9	6,1
<i>Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	31	37,3	66	44,9
<i>Marca do produto</i>	3	3,6	11	7,5
<i>Não é fiel</i>	6	7,2	8	5,4
<i>Total</i>	83	100,0	147	100,0

**TABELA – 12C**

O que leva o cliente a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo (conforme o nível de escolaridade do entrevistado)

<i>Opiniões</i>	Fundamental/ Médio		Nível superior	
	Freq.	%	Freq.	%
<i>A simpatia e educação dos atendentes</i>	6	20,7	18	9,0
<i>Preço/qualidade do produto</i>	5	17,2	39	19,4
<i>A atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	2	6,9	15	7,5
<i>Preço atraente e rapidez no atendimento</i>	6	20,7	14	7,0
<i>Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	7	24,1	90	44,8
<i>Marca do produto</i>	1	3,4	13	6,5
<i>Não é fiel</i>	2	6,9	12	6,0
<i>Total</i>	29	100,0	201	100,0

A primeira apresentação tabular mostra o fator de fidelização em relação ao sexo do entrevistado (TABELA – 12B). Observa-se que os homens tem maior participação relativa nos seguintes fatores: a) *Preço/qualidade do produto*, b) *Preço atraente e rapidez no atendimento*. Os fatores de fidelização que mais sensibilizam as mulheres são: a) *Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes*, b) *marca do produto*.

A fidelização em relação ao nível de escolaridade é verificada na tabela seguinte (TABELA – 12C). Os clientes com nível fundamental/médio mostraram-se mais sensíveis aos seguintes fatores: a) *A simpatia e educação dos atendentes*, b) *Preço atraente e rapidez no atendimento*. Os entrevistados de nível superior (completo e incompleto) tiveram maior participação relativa em: a) *Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes*, b) *Marca do produto*.

**TABELA – 13**

Principais fatores de fidelização do cliente e a intensidade com que voltam às lojas

<i>Opiniões</i>	Muitas vezes	Medianamente	Poucas vezes	Raramente	<i>Nota média*</i>
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	
<i>A simpatia e educação dos atendentes</i>	10	1	5	8	<b>2,5</b>
<i>Preço/qualidade do produto</i>	6	8	17	13	<b>2,2</b>
<i>A atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	6	4	4	3	<b>2,8</b>
<i>Preço atraente e rapidez no atendimento</i>	1	5	7	7	<b>2,0</b>
<i>Preço/Qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes</i>	14	38	35	10	<b>2,6</b>

\* As notas em relação às opiniões correspondem às médias das frequências ponderadas pelas escalas de atitudes que foram graduadas com os pesos: 4 (muitas vezes), 3(medianamente), 2(poucas vezes) e 1( raramente).

Observa-se na tabela anterior (TABELA – 13) que as duas maiores notas (2,8 e 2,6) são relacionadas com o atendimento customizado nas lojas de decoração de alto estilo. No entanto, a opção mais escolhida pelos entrevistados foi *preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes*, com 97 indicações e obteve nota 2,6 (segunda maior). Deste modo, a nota está mais próxima do nível 3, significando que os entrevistados para aquela opção voltam às lojas medianamente.

**TABELA – 14**

O cliente já recebeu atendimento virtual personalizado via *internet (e-mail/home page)* das lojas de decoração de alto estilo de sua preferência?

<i>Escala de atitudes</i>	Frequência	%
<i>Sim, muitas vezes</i>	0	0,0
<i>Sim, medianamente</i>	0	0,0
<i>Sim, poucas vezes</i>	11	4,8
<i>Sim, raramente</i>	11	4,8
<i>Não</i>	208	90,4
<i>Total</i>	230	100,0

Percebe-se (TABELA – 14) que muitos dos entrevistados (90,4%) nunca receberam atendimento virtual personalizado via *internet*. Os que responderam sim, relataram que a experiência ocorreu raramente ou poucas vezes. Conforme Botelho (2000), em recente pesquisa realizada entre 900 clientes de lojas de decoração de alto estilo em São Paulo, 55% dos clientes preferem ver a qualidade, a cor e o tamanho do produto e consideram esta uma razão para comprá-lo na loja.

O processo de compra (Botelho, 2000) é como um funil. Na parte mais larga, o consumidor usa a Internet como um processo de seleção de marcas. No afunilamento - parte mais estreita (ou na decisão de compra em si - na maioria dos produtos), será usada a compra

física (caso dos itens de decoração). Em alguns casos o cliente precisa ver e tocar o produto, mas foi na *Web* que ele selecionou fornecedores.

**TABELA – 14A**

O atendimento virtual personalizado via *internet* recebido das lojas de decoração de alto estilo fez o cliente voltar àquelas lojas?

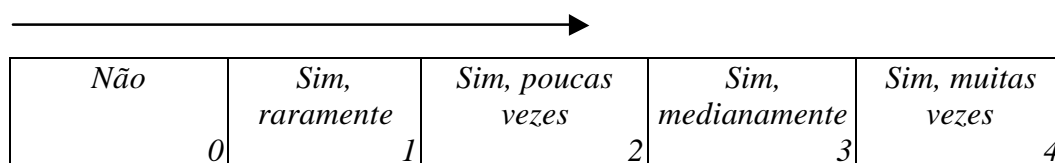
<i>Escala de atitudes</i>	Frequência	%
<i>Sim, muitas vezes</i>	2	9,1
<i>Sim, medianamente</i>	5	22,7
<i>Sim, poucas vezes</i>	3	13,6
<i>Sim, raramente</i>	9	40,9
<i>Não</i>	3	13,6
<i>Total</i>	22	100,0

Dos 230 clientes entrevistados, 22 tiveram alguma experiência de atendimento virtual via internet em relação às lojas de decoração de alto estilo e apenas 7 (31,8%) deles voltaram às lojas mais vezes (medianamente e muitas vezes), motivados por este recurso (TABELA – 14 A).

Na figura abaixo (FIGURA – 4) visualiza-se a graduação da escala de atitudes (1,7) correspondente à tabela anterior. Percebe-se que, na média, o retorno às lojas é pequeno.

**FIGURA – 4**

O atendimento virtual personalizado via *internet* recebido das lojas de decoração de alto estilo fez o cliente voltar àquelas lojas?





Botelho (2000) faz algumas sugestões para aumento de tráfego e de customização no atendimento no site das lojas de decoração:

- a) colocar endereço na Web em todo o material de divulgação: papel de carta, folha de orçamento/pedido, cartões de visita, folhetos, catálogos, anúncios e e-mails;
- b) utilizar diferentes mídias anunciando em sites de busca, sites de acesso, portais;
- c) desenvolver um site interessante, tanto no que diz respeito ao seu design como na qualidade das informações (sempre renovadas);
- d) criar condições de interatividade: pesquisas, sugestões/críticas etc;
- e) a navegação deve ser facilitada permitindo economia de tempo para o usuário;
- f) manter contato, respeitando a privacidade. Possibilitar o cadastro do cliente (solicitação de *e-mail* com autorização para envio de comunicação). Todos os *e-mails* recebidos devem ser rapidamente respondidos.

O correio eletrônico possibilita que a empresa se comunique diretamente com seus clientes (interlocutor), gerando credibilidade e, ao mesmo tempo, demonstrando uma atenção diferenciada e personalizada (criando vínculos com o cliente, oferecendo algo mais do que o produto em si). É uma das melhores formas de criar tráfego no site, proporcionar visibilidade à marca ou à empresa (estamos aqui também on-line, 24 horas à sua disposição). Por isso, o e-mail deve ser divulgado em todas as ocasiões de contato com o público alvo: nos sistemas de orçamentos/pedido, nos Serviço de Atendimento ao Cliente ou no Telemarketing, sempre com a autorização para envio posterior de informação.

Botelho (2000) faz as seguintes sugestões em relação ao correio eletrônico:

- a) não enviar *e-mails* para clientes que não deram autorização expressa para isso.  
Remover imediatamente do banco de dados da loja aqueles que pedirem privacidade;
- b) o *e-mail* deve ser curto (menos de 500 palavras). Cada assunto deve ser inserido em 3 ou 4 sentenças sempre curtas, de forma objetiva;
- c) o *e-mail* deve abordar diretamente o produto e suas características, mas chamar atenção para algum benefício associado ao interesse do recebedor. Devem ser oferecidas vantagens, ofertas, notícias. Por mais simples que sejam, geram credibilidade;
- d) muitas pessoas lêem somente as primeiras frases e decidem, através delas, se as informações são pertinentes ou não;
- e) os links devem conduzir às áreas do site relacionadas à chamada ou à *home page*.  
Deve-se combinar *e-mail* com mala direta;
- f) evitar anexar imagens ou arquivos que tornam a abertura do e-mail muito lento;
- g) encorajar o envio de respostas, criando vínculos com o cliente. Oferecer no *e-mail* um número 0800 (discagem gratuita), o endereço da empresa e outras formas de contato, como o fax, por exemplo;
- h) colocar no final do *e-mail* um link direto para a página relacionada a uma promoção ou evento. Assim, o cliente não perde tempo e vai diretamente ao assunto desejado.

## 4.2 RESULTADOS JUNTO AOS GERENTES

Do universo de lojas de decoração de alto estilo existentes na Grande Vitória, utilizou-se uma amostra de 30% o que correspondeu a 18 gerentes de lojas. Das pessoas

contatadas, apenas duas não conseguiram tempo, para participar da pesquisa, sendo substituídas. Os dezoito gerentes que colaboraram com a pesquisa demonstraram boa vontade e seriedade. Cabe ressaltar a garantia dada em relação ao sigilo de suas identidades e das lojas nas quais trabalham.

A primeira pergunta formulada aos gerentes foi em relação ao tipo de atendimento praticado na loja. As respostas revelaram a unanimidade de preferência em torno do atendimento personalizado. O cliente na verdade, quer se sentir importante, único, receber atenção, são necessidades que o auto-atendimento e o atendimento básico não oferecem.

A questão polêmica: “clientes diferentes devem ser tratados de modo diferente” (TABELA – 15) revelou opiniões conservadoras para a maioria dos entrevistados, ou seja, 66,7% dos gerentes afirmaram que tanto os melhores clientes como os menos lucrativos devem ser tratados sem distinção. Na realidade, a filosofia básica por trás do lema: “trate o cliente diferente de modo diferente”, defendida por Peppers (2000), Tronchim (2000), Lopez (1997) e Siegel (2000), ainda causa espanto no corpo gerencial do segmento de decoração de alto estilo na Grande Vitória.

**TABELA – 15**

Posicionamento do gerente em relação ao cliente

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Todos os clientes devem ser tratados sem distinção</i>	12	66,7
<i>Clientes diferentes devem ser tratados de modo diferente</i>	6	33,3
<i>Total</i>	18	100,0

Ao serem questionados se o atendimento aos clientes apresentam problemas nas lojas de decoração, os entrevistados se posicionaram da seguinte forma (TABELA – 16):

**TABELA – 16**

Nível de problemas de atendimento nas lojas de decoração de alto estilo

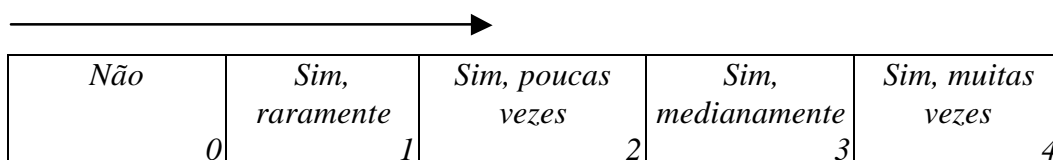
<i>Escala de atitudes</i>	Frequência	%
<i>Sim, muitas vezes</i>	1	5,6
<i>Sim, medianamente</i>	1	5,6
<i>Sim, poucas vezes</i>	4	22,2
<i>Sim, raramente</i>	9	50,0
<i>Não</i>	3	16,7
<i>Total</i>	18	100,0

Ao analisar o quadro acima, pode-se perceber que o atendimento nas lojas de decoração de alto estilo apresentam problemas pequenos ou grandes, esses são percebidos pelos gerentes de lojas.

Na realidade, a atitude modal e mediana encontrada revela raros problemas de atendimento. Em relação a opinião média encontrada, utilizou-se o gráfico de escala de atitudes. A média ponderada calculada foi de 1,3 correspondendo ao nível visualizado abaixo (FIGURA – 5).

**FIGURA – 5**

Nível de problemas de atendimento nas lojas de decoração de alto estilo



Analisando os dados abaixo (TABELA – 17), verifica-se que a metade dos entrevistados concordaram que a falta de uma cultura de atendimento é a principal causa que leva a loja de decoração de alto estilo a não oferecer um bom atendimento personalizado (customizado).

As outras opiniões estão em níveis próximos de participação relativa, entre 11,1% e 16,7%.

**TABELA – 17**

Principais causas que levam a loja de decoração de alto estilo a não oferecer um bom atendimento personalizado

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Despreparo das pessoas que atendem e falta de acompanhamento</i>	3	16,7
<i>Desmotivação do atendente e desinteresse do lojista</i>	2	11,1
<i>Carência de bons cursos locais para aperfeiçoamento dos atendentes</i>	2	11,1
<i>Falta de uma cultura de atendimento nas lojas, muitas delas não estão focadas no cliente</i>	9	50,0
<i>Atendentes com postura de distanciamento e discriminação em relação ao cliente</i>	2	11,1
<i>Total</i>	18	100,0

A quinta pergunta feita aos gerentes refere-se à importância do atendimento personalizado (customizado) para as empresas, e eles se posicionaram conforme a apresentação tabular seguinte (TABELA – 18):

**TABELA – 18**

A importância do atendimento personalizado para as lojas de decoração de alto estilo

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>É o diferencial, é o item mais importante num ambiente competitivo para o desenvolvimento da empresa</i>	11	61,1
<i>É uma questão de sobrevivência, pois além de preço e qualidade, cada cliente, mais do que nunca, exige que se atenda plenamente as suas necessidades específicas</i>	7	38,9
<i>Está em segundo plano, pois preço e qualidade são mais importantes</i>	0	0,0
<i>Criação de uma imagem positiva e amiga para a empresa</i>	0	0,0
<i>Total</i>	18	100,0

Percebe-se que a opinião predominante, com 61,1% de preferência, confirma que o atendimento personalizado/customizado representa o grande diferencial para a loja de decoração se desenvolver num ambiente competitivo e de incerteza. Os 38,9% restantes o consideraram como uma questão de sobrevivência, no entanto não descartaram a importância do preço e qualidade do produto na relação com o cliente.

Na sexta questão colocada procurou-se saber: Na sua opinião, os funcionários das lojas de decoração de alto estilo, demonstram na prática estarem focados no cliente, oferecendo um atendimento personalizado?

Na apresentação tabular seguinte encontram-se os resultados apurados (TABELA – 19).

**TABELA – 19**

Quanto ao foco dos funcionários no cliente, oferecendo um atendimento personalizado

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Sim. Estão plenamente treinados em atender as necessidades específicas de cada cliente</i>	3	16,7
<i>Sim. No entanto a cultura de atendimento focada no cliente nas lojas está em fase de desenvolvimento</i>	11	61,1
<i>Não. Na maioria das lojas ainda o atendimento é básico com pouco envolvimento do atendente</i>	3	16,7
<i>Não. O que existe na verdade é o preconceito, ou seja, se o cliente está bem vestido, os funcionários o trata muito bem, quando não, são discriminados</i>	1	5,6
<i>Total</i>	18	100,0

A maioria dos gerentes (61,1%) afirma que a cultura de atendimento focada no cliente nas lojas de decoração de alto estilo está em fase de desenvolvimento. Apenas 16,7% deles revelaram que os funcionários estão plenamente treinados em atender as necessidades específicas de cada cliente.

Cabe ressaltar que apenas um entrevistado (5,6%) afirmou a existência de preconceito no atendimento, ou seja, se o cliente está bem vestido, os funcionários o tratam muito bem.

A sétima questão colocada para os gerentes: em sua vivência em loja de decoração de alto estilo, existe diferença entre o que a empresa promete e o que se percebe em relação ao atendimento personalizado?

A metade dos gerentes responderam que não (TABELA – 20). Eles enfatizaram que em empresas bem administradas o atendimento personalizado prometido é verificado na prática. Outros 33,3% também responderam que não, entretanto avaliaram que não há uma correspondência exata entre o que se promete o que se oferece realmente.

**TABELA – 20**

Diferença entre o que se promete e o que se percebe em relação ao atendimento personalizado

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Sim. Normalmente o discurso é diferente da prática</i>	1	5,6
<i>Sim. No entanto ocorre mais em lojas que trabalham com atendentes c/ salário fixo</i>	2	11,1
<i>Não. Entretanto não há uma correspondência exata entre o que se promete o que se oferece realmente</i>	6	33,3
<i>Não. Em empresas bem administradas o atendimento personalizado prometido é verificado na prática</i>	9	50,0
<i>Total</i>	18	100,0

As principais sugestões em relação ao atendimento nas lojas de decoração foram consolidadas na apresentação tabular seguinte (TABELA – 21).

A metade dos gerentes entrevistados sugeriram que selecionar bem, treinar bem e remunerar bem os atendentes com comissões justas, qualificam-lhes para oferecer um bom atendimento personalizado (customizado) nas lojas do setor de decoração. A sugestão mais importante a seguir, com 27,5% de participação relativa, foi: mudança de postura da visão empresarial dos proprietários de lojas, ou seja, desenvolver uma cultura de atendimento radicalmente voltada para o cliente.



**TABELA – 21**

Principais sugestões em relação ao atendimento nas lojas de decoração de alto estilo

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Que o líder da equipe consiga mantê-la motivada, que se consiga extrair das pessoas a importância da excelência no atendimento ajustado às necessidades do cliente</i>	3	16,7
<i>Selecionar bem, treinar bem e remunerar bem os atendentes com comissões justas, qualificando-os para oferecer um atendimento personalizado</i>	9	50,0
<i>Utilizar sempre pessoal comissionado para o atendimento e avaliação e substituição de funcionários sempre que necessário</i>	1	5,6
<i>Mudança de postura da visão empresarial dos proprietários de lojas, ou seja, desenvolver uma cultura de atendimento radicalmente voltada para o cliente</i>	5	27,8
<i>Total</i>	18	100,0

A penúltima questão direcionada para os gerentes refere-se ao objetivo central da dissertação. As respostas estão abaixo (TABELA – 22).

**TABELA – 22**

O atendimento personalizado gera a fidelização do cliente?

<i>Opiniões</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Sim, desde que o preço e qualidade do produto oferecido sejam convincentes</i>	11	61,1
<i>Sim, desde que a qualidade do produto oferecido seja convincente</i>	7	38,9
<i>Não, pois são os fatores marca/qualidade do produto que geram fidelização do cliente</i>	0	0,0
<i>Não, pois são os fatores preço/qualidade do produto que geram a fidelização do cliente</i>	0	0,0
<i>Total</i>	18	100,0

Todos os entrevistados concordaram que o atendimento personalizado/customizado age como fator de fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo, 61,1% disseram que sim, desde que o preço e qualidade do produto oferecido sejam convincentes e 38,9% também acham que sim, no entanto a qualidade do produto oferecido deverá ser convincente.

Quando os gerentes foram indagados sobre a utilização de procedimentos virtuais com o uso da *internet* no atendimento, revelou-se as seguintes opiniões (TABELA – 23):

**TABELA – 23**

Uso do atendimento virtual via internet ( *home-page* / *e-mail*)

<i>Opiniões</i>	Frequência	%
<i>Sim</i>	3	16,7
<i>Não</i>	9	50,0
<i>Em desenvolvimento</i>	6	33,3
<i>Total</i>	18	100,0

Apenas três lojas (16,7%) de decoração de alto estilo participantes da pesquisa afirmaram utilizar efetivamente o atendimento virtual pela *internet*. Metade delas não demonstraram nenhum interesse e 33,3% estão em fase de implantação do sistema virtual de atendimento.

Outro detalhe percebido na pesquisa foi o desconhecimento dos gerentes das lojas de decoração sobre o sistema CRM, ou , quando sabiam, as informações eram distorcidas. Por exemplo, muitos gerentes disseram que essa nova estratégia para fidelizar clientes é complexa e exige alta tecnologia.

Na realidade, Cernicchiaro e Branco (2000: 48) afirmam que em lojas de decoração o atendimento um a um é viável e não exige uma tecnologia de ponta para implantá-lo. É fundamental o treinamento dos funcionários objetivando o conhecimento do cliente, através de um banco de dados ágil e de simples monitoração.

“Afinal, de que adianta saber que o cliente sempre compra naquela loja, tem uma boa renda, é recém-casado e comprou um móvel marfim para a sala de jantar no último mês, se quem for atendê-lo não souber disso?” (Cernicchiaro e Branco, 2000: 48).

## CAPÍTULO V

---

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 CONCLUSÕES

No segmento estudado, foi constatado que a maioria dos clientes tem preferência pelo atendimento customizado, representando 65,2% dos entrevistados. Na prática, o envolvimento e a atenção individualizada, em relação as pessoas que prestam atendimento nas lojas, foi observado por 43,5% dos participantes da entrevista, um percentual elevado se comparado com as outras percepções capturadas na pesquisa (TABELA – 10), todas abaixo de 18%.

Neste item, o que foi demonstrado pelos clientes vai ao encontro do que salientou Wiersema (1996: 29) onde afirma que a base da customização do atendimento está baseada num simples compromisso: oferecer resultados, ou seja, a melhor solução possível para as necessidades específicas de cada cliente.

Saber o nome dos clientes, ser atencioso, exibir um sorriso natural, esbanjar bom humor e simpatia são características básicas do atendente de lojas de decoração de alto estilo. Isto sem contar o mais importante: *feeling*. O bom atendente é uma espécie de psicólogo que em poucas palavras deve traçar o perfil do cliente para determinar sua postura de atendimento, se o cliente gosta de conversar ou se é mais quieto. Isto fará com que o atendente conheça realmente as necessidades do comprador.

Para os gerentes entrevistados a garantia de praticar o atendimento customizado é de 100% em suas lojas. É o diferencial, é o item mais importante num ambiente competitivo para o desenvolvimento da empresa. No entanto demonstraram certo conservadorismo na maneira de relacionamento com seus clientes. Para a maioria dos gerentes (66,7%), tanto os melhores clientes como os menos lucrativos devem ter o mesmo tratamento (TABELA – 16), isto é, são favoráveis ao atendimento customizado, da melhor forma possível, porém para todos sem distinção.

Entretanto, o significado de customização é muito subjetivo junto à gerência. Às vezes pode-se exagerar ou minorizar nas ações customizadas. Na teoria julgam usar esse recurso, mas na prática deixam a desejar.

Na realidade, percebe-se um desperdício de ações customizadas em todas as direções, quando de fato deveriam concentrá-las nos melhores clientes. Neste ponto, os **clientes** demonstraram o oposto do que ressaltou Siegel (2000: 134) onde confirma que as empresas para crescer não precisam dizer sim ao maior número possível de clientes. Na realidade, dizer não a determinados clientes é a nova estratégia de crescimento.

O perfil traçado para o cliente das lojas de decoração de alto estilo, através da pesquisa de campo, refere-se ao indivíduo que, além de se identificar com as estratégias de customização no atendimento, tem formação superior, até 45 anos de idade e renda bruta mensal acima de R\$ 4.500,00. Assim, as lojas poderão intensificar seus lucros, direcionando estratégias customizadas para clientes com esse perfil.

Mas conseguir isso não é fácil, é preciso dar total apoio a esses clientes especiais, suprimindo suas necessidades e tratando estas pessoas como “reis”. Atender cada cliente, dia e noite, na forma um a um é quase sempre impossível. Para isso, é fundamental o uso do sistema CRM ou *Customer Relationship Management*, que tem por objetivo identificar, diferenciar, manter e desenvolver os melhores clientes da empresa através de um banco de dados ágil e de fácil monitoração.

Durante a pesquisa com os gerentes, ficou constatado a falta de conhecimento sobre o sistema CRM. A maioria não sabia que o atendimento um a um através de nova estratégia exige apenas um banco de dados com características simples e de fácil assimilação. Basta treinamento da linha de frente e apoio da alta administração.

Na verdade, o posicionamento dos gerentes entrevistados não retrata a opinião de Vavra (1996: 78-79) que assevera que qualquer interação com o cliente é considerada uma oportunidade para coleta de informações, sem instituir estudos complexos e banco de dados caros.

Em relação ao atendimento virtual via *internet*, tanto os clientes (TABELA – 14) como os gerentes (TABELA – 23) estão utilizando pouco esse recurso.

Na verdade, os artigos de decoração normalmente precisam ser observados em mínimos detalhes e o tato é, na maioria das vezes, fundamental. A função do site nesse segmento do varejo é mais para divulgação da loja ou mesmo como vitrine dos produtos. No entanto, o contato via *e-mail* está sendo muito utilizado pelas três lojas (16,7%) que afirmaram usar atendimento virtual via *internet*.

A utilização do atendimento via *e-mail* possibilita que a empresa se comunique diretamente com seus clientes (interlocutor), gerando credibilidade e, ao mesmo tempo, demonstrando uma atenção diferenciada e personalizada. Assim, a opinião de alguns gerentes é compartilhada com o que foi relatado por Botelho (2000). O autor assegura que é fundamental, nesse tipo de interação, a utilização de mensagens curtas, claras e objetivas. Outro aspecto observado por Botelho (2000) é a remoção imediata, do banco de dados da loja, daqueles clientes que pedirem privacidade.

Nas lojas de decoração, é imprescindível a criação de “momentos mágico”, ou seja, situações nas quais os clientes sejam positivamente impressionados. Para oferecer esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em ações customizadas. Portanto, para fidelizar o cliente é essencial entender as necessidades, desejos e valores do cliente.

Nas questões relacionadas com o processo de fidelização do cliente, a atenção individualizada e eficaz dos atendentes, em conjunto com as variáveis preço e qualidade do produto, tiveram maior influência. Esta percepção foi verificada tanto no questionário respondido pelos clientes, com 42,2% de preferência (TABELA –12), quanto no dos gerentes com 61,1% (TABELA – 22). Assim, constatou-se que a customização no atendimento age como um fator de fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo.

Neste item, o que foi relatado pelas pessoas entrevistadas reforça o que diz Reichheld (2000) onde certifica que a criação de valor para o cliente é a condição fundamental no processo de fidelização e não a oferta de utilidades imediatas.

A característica principal que um empregado da área de atendimento deve ter é o prazer em lidar com as pessoas. Ter um bom atendente faz a diferença – e muito. Um bom funcionário se destaca dos demais por conhecer profundamente sua empresa e a atuação dos concorrentes.

Por isso, é importante apostar nos funcionários, treiná-los, incentivá-los e remunerá-los adequadamente por seu trabalho. Não simplesmente por estar na loja e tentar vender um produto ao consumidor, mas por fidelizar clientes, acompanhar o pós-venda de modo customizado e colaborar para o crescimento da empresa.

Na pesquisa, a qualificação dos funcionários da lojas, através de treinamento específico para a customização, é visto como prioridade com 50% de preferência (TABELA – 21), assim como remunerar bem, com comissões justas. Percebe-se que a cultura de atendimento focada no cliente está em fase de desenvolvimento, com participação relativa de 61,1% dos entrevistados (TABELA – 19), ou seja, é a mudança de postura da visão empresarial vigente.

Um dos segredos revelados durante a pesquisa foi a identificação dos melhores funcionários da empresa no atendimento. Eles são parte de uma estratégia geral da empresa que trata de satisfazer e manter os clientes, pois a forma como lidam com os problemas pode representar a diferença entre consolidar um relacionamento de longo prazo com os clientes e perdê-los.



Estas idéias relatadas pelos gerentes de lojas estão em conformidade com a opinião de Peppers (1998) que alerta sobre a importância de se contratar o talento e ensinar a técnica. A empresa precisa fornecer para seus funcionários conhecimento sob medida e na hora certa.

Percebe-se que muitos dos gerentes entrevistados (TABELA – 21) são contrários à troca de funcionários. Como principal sugestão em relação ao atendimento nas lojas, dos dezoito entrevistados, apenas um foi favorável à substituição de funcionários sempre que necessário.

De fato, o troca de funcionários na área de atendimento sempre foi prejudicial em lojas de decoração, pois o cliente normalmente se habitua com o seu atendente preferido. Ele quer sempre ser atendido pela mesma pessoa que lhe prestou atendimento na última vez que esteve na loja, pois a interação entre eles parece ser sólida.

Com base nas entrevistas com clientes e gerentes das lojas de decoração de alto estilo da Grande Vitória, pode-se concluir que atendimento customizado age como um fator de fidelização do cliente nessas lojas e que o consumidor do terceiro milênio será o foco de todas as atenções. E o cliente sabe disso. Sabe que seu dinheiro vale muito e exige tratamento exclusivo.

Em um mundo cada vez mais frio e calculista as pessoas querem calor humano, querem se sentir exclusivas. Elas precisam de aconselhamento, de alguém que dê dicas, palpites, na hora da compra. Elas querem que quem as atenda faça um pouco às vezes de um especialista em decoração, ajude-as a dar vida ao seu sonho de consumo. Desse modo, a

fidelização de clientes estará mais perto das empresas que agirem através dessa competência distintiva.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Procurou-se, com o desenvolvimento deste estudo, dar uma contribuição àqueles que, direta ou indiretamente se interessam pelo tema.

Futuramente, em se tratando de artigos de decoração de alto estilo, será imprescindível a consultoria nas lojas. Mais do que vender produtos soltos, recomenda-se que o atendente trace um perfil da casa do seu cliente visando achar soluções sob medida para cada ambiente, como um decorador, independente da classe social do interessado e do tipo de produto que está comprando.

Muitas lojas já contratam estudantes universitários ou profissionais da área de arquitetura e decoração. O resultado é uma venda bastante especializada e a opção extra de oferecer serviços customizados.

Assim, as lojas de decoração devem pensar em surpreender cada vez mais o consumidor. Uma forma de fazer isso é dando informações e orientações de uso em relação ao produtos adquiridos. Ligar para o cliente para perguntar as medidas do ambiente que irá receber o novo móvel ou para saber qual é a cor da cortina e do papel de parede, são exemplos de ações customizadas que demonstram certa preocupação com o cliente.

Um tipo de serviço customizado que deveria ser mais explorado nas lojas são os *show-rooms* móveis. As empresas poderiam levar mais os produtos até a casa do consumidor para demonstração. Seria uma forma eficaz de aumentar as vendas e de ter sempre clientes mais fiéis.

Recomenda-se também que proprietários e gerentes de lojas de decoração aprimorem suas estratégias de relacionamento com os profissionais de decoração, através de ações customizadas. Na realidade, os arquitetos de interiores e decoradores precisam ser tratados como grandes parceiros, pois são eles que direcionam uma parcela considerável de clientes para as lojas. Assim, o tratamento individualizado perante estes parceiros é fundamental.

Na verdade, muito há a pesquisar sobre a customização no atendimento, principalmente no Brasil onde no momento acontece um verdadeiro *boom* de sua institucionalização.

Deixa-se, a título de sugestão, uma indagação que poderia ser exploradas em novos estudos e pesquisas:

**Até que ponto o atendimento customizado via internet age como fator de retenção de clientes nas lojas virtuais ?**

O desenvolvimento desta pesquisa certamente contribuirá em muito para que se aprofunde o conhecimento sobre a customização no atendimento como fator de fidelização do cliente, agora também presente no mundo virtual.

## BIBLIOGRAFIA

ABREU, Cláudia B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul./ago./set. 1996.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você**: o que você não pode deixar de saber sobre a qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMARO, Rolim Adolfo. **Cartas do comandante**: encantando o cliente. São Paulo: Negócio, 1998.

ANDERSON, Kristin; ZEMKE, Ron. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ANGELO, Claudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ATENDIMENTO não é luxo. **Revista Lojas & Serviços**. Ano 1, n. 5, nov./dez. 1997.

A IMPORTÂNCIA de conhecer os clientes. **Seculus News**, p. 1-4, n. 14, set. 1997.

BEAUD, Michel . **Arte da tese**: como preparar e redigir uma tese de mestrado ou de doutorado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

BERRY, Leonard. Em busca de boa reputação. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, maio/jun. 2000.

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

BOTELHO, Ricardo J. **Centro virtual de arquitetura e decoração**. São Paulo, 2000.

Disponível em: <<http://www.ricardobotelho.com.br>> Acesso em: 18 nov. 2000.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARIDE, Daniela. A rápida expansão da CRM. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 out. 2000, p. C-2.

CARLZON, Jan. O cliente é o único patrimônio valioso. **Exame**, São Paulo, p. 120-122, 29 set. 1993.

\_\_\_\_\_. **Hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1992.

CERNICCHIARO, Ana Carolina. Atendimento no século XXI. **Móvil Lojista**, Curitiba, n. 167, p. 52-55, maio 2000.

CHEGOU o mais seguro portal de compras do Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 2000, p. C-3.

CIDES, Sérgio J. **Introdução ao Marketing**: princípios e aplicações para micros e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

CONTI, Edla. As jóias de uma família unida. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 out. 2000, Suplemento Espírito Santo, p. 1.

\_\_\_\_\_. Para gordinhas elegantes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 7 dez. 2000, Suplemento Espírito Santo, p. 1.

CORREIO EXAME [online]. Disponível: E-mail: [exameop@exame.com.br](mailto:exameop@exame.com.br) [mensagem capturada em 15 out. 1999].

CURRY, Jay et al. **O cliente, capital da empresa**. São Paulo: Nobel, 1996.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviço: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1997.

DIÓGENES, Eliseu Martins. **Metodologia e epistemologia na produção científica.** Rio Grande do Sul: Universidade del Museo Social Argentino, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Economia e Administração: formação de dirigentes organizacionais.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.

DUBOIS, Bernard. **Comprendre le consommateur.** Paris: Editions Dalloz, 1993.

ENOS, Lori. **E-commerce times.** São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>> Acesso em: 15 set. 2000.

ESIRI, Mark. **Integrar dados do cliente para melhorar o atendimento.** São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>> Acesso em: 15 set. 2000.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida e programas eficazes para manter seus clientes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam.** Curitiba: Market, 1992.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 2000.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. **Marketing radical: 10 cases de quem quebrou as regras e venceu!** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JEFFREY, Jaclyn R. Capacitar a linha de frente. **HSM Management**, São Paulo, n. 4, set./out. 1997.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KLAVA, Luís Fernando. Atendimento para supera expectativas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 dez. 2000, Suplemento por conta própria, p. 8-9.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

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

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARCIO, Caio. Editorial. **Revista Telemarketing**, São Paulo, n. 0, p. 2, mar. 2000.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

MOLLER, Clauss. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron, 1993.

MARINHO, Enildo Guedes. **Curso de metodologia científica**. Curitiba: HD Livros, 1997.

MODENA, Carla. “Novo” gerente sai da agência atrás de resultados. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 9 out. 2000, p. B-1.

NASCIMENTO, José Augusto. Programas de fidelização e clubes de clientes, **Seminário diretorial**. São Paulo, 1996.

OKAZAKI, Alessandra. Encontre seu foco. **Decore Móble**, Curitiba, n. 13, p. 39-42, jun. 2000.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **A descoberta do cliente, em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços**. São Paulo: Nobel, 1994.

PÊCEGO, Patrícia. Atendimento é o que conta. **Suvinil Express**, São Paulo, n.16, p. 7-9, mar. 2000.

PEPPERS, Dom. Combate corpo a corpo. **Exame**, São Paulo, p.70-74, 5 maio 1999.

\_\_\_\_\_. A empresa um-a-um. **HSM Management**, São Paulo, n. 8, maio/jun. 1998.



PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **É personalização ou customização?** São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>> Acesso em: 4 set. 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing um a um:** marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PESQUISA perfil do consumidor capixaba. **A Gazeta**, Vitória, 15 mar. 2000, Suplemento especial.

PIAZZA, Adilson. **Qualidade no Atendimento**. São Paulo: Nobel, 1999.

POPPE, Fred C. **Cinquenta regras para manter um cliente feliz**. São Paulo: Nobel, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionários de termos de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRONIN, Tatiana. Um “scotch” com nome e sobrenome, **Valor econômico**, São Paulo, 8 nov. 2000, p. D-6.

RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. **Conquistando a fidelidade:** como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura, 1996.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **A 5ª geração do marketing:** maximarketing II; os vencedores. São Paulo: Makron Books, 1994.

REICHHELD, Frederick. **O valor da fidelidade**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em: 18 jan. 2001.

RIOS, Cristina. Concessionárias vão à garagem dos clientes. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 3 out. 2000, p. C-7.

ROCHA, Telma; VELOSO, André. **A hora da recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999.

ROGERS, Martha. **O modelo CRM**. São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em: 18 jan. 2001.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 6-12, jul./set. 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAVIANE, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron, 1994.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E.. **O modelo da necessidade**. São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em: 18 jan. 2001.

SIEGEL, David. Deixe o cliente falar. **Exame**, São Paulo, p. 132-136, 3 maio 2000.

SILVEIRA, Araceli. Marketing primitivo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 7, jul. 2000.

\_\_\_\_\_. Customização. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 5, p. 12-14, jul. 2000.

\_\_\_\_\_. Tipos de consumidor. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 2, p. 17, abr. 2000.

SILVEIRA, Araceli et al. Os novos rumos do varejo. **Caminhos do III milênio**, Curitiba, v. 6, ago. 2000.

SOUZA, Silier Moraes de. **O atendimento como estratégia de marketing na pequena e média empresas**. Maceió, 2000. Disponível em: <<http://www.business.ufal.br>> Acesso em: 15 nov. 2000.

STABEL, José Carlos. Marketing de relacionamento. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 18 jan. 2001, p. A-2.

SURPREENDA e ganhe um cliente fiel. São Paulo: FSP & Sebrae, n. 3, 1994.

TONET, Helena. Globalização: um novo desafio para a administração. **Revista Brasileira de Administração**, p. 25, 21 mar. 1999.

TRONCHIN, Valsoir. **Marketing 1 a 1 para seus melhores clientes**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>> Acesso em: 15 dez. 2000.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em: 30 jan. 2001.

VALÊNCIO, Nelson. Personalizando a massa. **Revista Telemarketing**, São Paulo, n. 0, p. 10, mar. 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (after marketing)**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VITÓRIA online. **Indicadores**. Vitória, 2000. Disponível em: <<http://www.vitoria.es.gov.br>> Acesso em: 30 nov. 2000.

VOCÊ acha que o cliente é mesmo o rei? **Exame**, São Paulo, p. 120-122, 10 mar. 1999.

WAYLAND, Bob et al. Cliente feliz é cliente fiel? **HSM Management**, São Paulo, n. 3, jul./ago. 1997.

WIERSEMA, Frederick. D. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Foco no Cliente. **HSM Management**, São Paulo, n. 4, set./out. 1997.

WILLIAMS, Richard L. **Como implementar qualidade total na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZEMKE, Ron et al. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

ZEPEDA, Carlos; PETITT, Eric. **É injusto tratar clientes diferentes de forma diferente?** São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.1to1.com.br/pag\\_newsletter.php3](http://www.1to1.com.br/pag_newsletter.php3)> Acesso em: 16 nov. 2000.

ZÜLZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

## ANEXOS

### ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**MESTRADO EXECUTIVO**

**PESQUISA SOBRE O QUE PENSA O CLIENTE ACERCA DO ATENDIMENTO NAS  
LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO NA GRANDE VITÓRIA**

***Marque com “X” apenas uma opção !***

***1. Sexo:***

- a) Masculino
- b) Feminino

***2. Nível de escolaridade:***

- a) Nível fundamental
- b) Nível médio
- c) Superior incompleto
- d) Superior completo

***3. Nível de renda bruta mensal:***

- a) Até R\$ 2.500,00
- b) De R\$ 2.501,00 a R\$ 4.500,00
- c) De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00
- d) Mais de R\$ 5.500,00

*4. Faixa etária:*

- a) Até 25 anos
- b) De 26 a 35 anos
- c) De 36 a 45 anos
- d) De 46 a 55 anos
- e) Mais de 55 anos

*5. Que tipo de atendimento você prefere em loja de decoração de alto estilo?*

- a) Auto-atendimento, ou seja, escolha do produto sem interferência do atendente
- b) Atendimento personalizado que atenda ou até supere minhas necessidades individuais
- c) Atendimento básico e rápido com pouco envolvimento do atendente

*6. O que você mais constata em relação as pessoas que prestam atendimento nas lojas de decoração de alto estilo?*

- a) A insistência na venda
- b) A demora em ser atendido
- c) Frieza e passividade
- d) Envolvimento e atenção individualizada
- e) Atendimento básico sem diferencial

*7. Você tem o costume de voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo?*

- a) Sim, muitas vezes
- b) Sim, medianamente
- c) Sim, poucas vezes
- d) Sim, raramente
- e) Não

***Se você optou pela letra “e” (Não) na questão 7 pule a questão 8.***

***8. O que te leva a voltar a fazer compras na mesma loja de decoração de alto estilo?***

- a) A simpatia e educação dos atendentes
- b) Preço/qualidade do produto
- c) A atenção individualizada e eficaz dos atendentes
- d) Preço atraente e rapidez no atendimento
- e) Preço/qualidade do produto e a atenção individualizada e eficaz dos atendentes
- f) Marca do produto

***9. Você já recebeu atendimento virtual personalizado via internet (e-mail/home page) das lojas de decoração de alto estilo de sua preferência?***

- a) Sim, muitas vezes
- b) Sim, medianamente
- c) Sim, poucas vezes
- d) Sim, raramente
- e) Não

***Se você respondeu “Não” na questão 9, desconsidere a questão 10.***

***10. O atendimento virtual personalizado recebido das lojas de decoração de alto estilo de sua preferência fez você voltar àquelas lojas?***

- a) Sim, muitas vezes
- b) Sim, medianamente
- c) Sim, poucas vezes
- d) Sim, raramente
- e) Não

## **ANEXO B - QUESTIONÁRIO PARA GERENTES**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**MESTRADO EXECUTIVO**

**PESQUISA SOBRE O QUE PENSA O GERENTE ACERCA DO ATENDIMENTO NAS  
LOJAS DE DECORAÇÃO DE ALTO ESTILO NA GRANDE VITÓRIA**

***Marque com “X” apenas uma opção !***

*1. Que tipo de atendimento é praticado em sua loja:*

- a) (    ) Auto-atendimento, ou seja, escolha do produto sem interferência do atendente.
- b) (    ) Atendimento personalizado que atenda as necessidades específicas de cada cliente.
- c) (    ) Atendimento básico e rápido com pouco envolvimento do atendente.

*2. Na sua opinião, o que é mais importante?*

- a) (    ) Dar a mesma atenção a todos os clientes, ou seja, tanto os melhores clientes como os menos lucrativos devem ser tratados sem distinção.
- b) (    ) Todos os clientes merecem ser bem tratados, entretanto os melhores clientes merecem muito mais.

*3. Na sua opinião, a sua loja de decoração de alto estilo, tem problemas de atendimento?*

- a) (    ) Sim, muitas vezes
- b) (    ) Sim, medianamente
- c) (    ) Sim, poucas vezes
- d) (    ) Sim, raramente
- e) (    ) Não



4. *Qual é, segundo você, a principal causa que leva a loja de decoração de alto estilo a não oferecer um bom atendimento personalizado?*

- a) ( ☐ ) Despreparo das pessoas que atendem e falta de acompanhamento.
- b) ( ☐ ) A desmotivação dos atendentes e a falta de interesse do próprio lojista que não investe em treinamento para seus funcionários.
- c) ( ☐ ) A carência de bons cursos locais para aperfeiçoamento de atendentes.
- d) ( ☐ ) Falta de uma cultura de atendimento nas lojas, ou seja, elas não têm consciência de que o cliente é o elemento mais importante na atualidade.
- e) ( ☐ ) Muitos atendentes de lojas assumem uma postura de distanciamento(discriminação) em relação ao cliente.

5. *Qual é, segundo você, a importância do atendimento personalizado para as empresas?*

- a) ( ☐ ) O atendimento personalizado é o diferencial, é o item mais importante num ambiente competitivo para o desenvolvimento da empresa.
- b) ( ☐ ) Hoje é uma questão de sobrevivência, pois além de preço e qualidade, cada cliente, mais do que nunca, exige que se atenda plenamente as suas necessidades específicas.
- c) ( ☐ ) Está em segundo plano, pois preço e qualidade são mais importantes.
- d) ( ☐ ) O atendimento personalizado cria uma imagem positiva e amigável para a empresa.

6. *Na sua opinião, os funcionários das lojas de decoração de alto estilo, demonstram na prática estarem focados no cliente, oferecendo um atendimento personalizado?*

- a) ( ☐ ) Sim. Estão plenamente treinados em atender as necessidades específicas de cada cliente.
- b) ( ☐ ) Sim. No entanto a cultura de atendimento focada no cliente nas lojas está em fase de desenvolvimento.
- c) ( ☐ ) Não. Na maioria das lojas ainda o atendimento é básico com pouco envolvimento do atendente.
- d) ( ☐ ) Não. O que existe na verdade é o preconceito, ou seja, se o cliente está bem vestido, os funcionários o trata muito bem, quando não, são discriminados.

7. *Em sua vivência em loja de decoração de alto estilo, existe diferença entre o que a empresa promete e o que se percebe em relação ao atendimento personalizado?*

- a) ( ) Sim. Muitas vezes a empresa fala que oferece atendimento personalizado e quando o cliente chega já percebe que as coisas não são bem assim.
- b) ( ) Sim. Ocorre geralmente em lojas que trabalham com salário fixo, pois os atendentes não têm grande interesse em se aproximar do cliente.
- c) ( ) Não. É inegável que a loja procura oferecer o que há de melhor, mas não se pode dizer que existe uma correspondência exata entre o que ela promete e o que oferece realmente.
- d) ( ) Não. Geralmente quando as lojas de decoração são administradas por pessoas sérias e conscientes, o atendimento personalizado prometido é verificado na prática.

8. *Qual é a sua principal sugestão em relação ao atendimento nas lojas de decoração de alto estilo?*

- a) ( ) Que o líder da equipe consiga mantê-la motivada, que se consiga extrair das pessoas a importância da excelência no atendimento ajustado às necessidades do cliente.
- b) ( ) Selecionar bem, treinar bem e remunerar bem os atendentes com comissões justas, qualificando-os para oferecer um atendimento personalizado.
- c) ( ) Utilizar sempre pessoal comissionado para o atendimento e avaliação e substituição de funcionários sempre que necessário.
- d) ( ) Mudança de postura da visão empresarial dos proprietários de lojas de decoração, ou seja, desenvolver uma cultura de atendimento radicalmente voltada para o cliente.

9. *Na sua opinião, o atendimento personalizado gera a fidelização do cliente?*

- a) ( ) Sim, desde que o preço e qualidade do produto oferecido sejam convincentes.
- b) ( ) Sim, desde que a qualidade do produto oferecido seja convincente.
- c) ( ) Não, pois são os fatores marca/qualidade do produto que geram fidelização do cliente.
- d) ( ) Não, pois são os fatores preço/qualidade do produto que geram a fidelização do cliente

10. *Na sua loja existe atendimento virtual via internet ( home-page / e-mail)?*

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Não
- c) ( ) Em desenvolvimento