

ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO DE UMA MERCEARIA

CUSTOMER LOYALTY STRATEGY: CASE STUDY OF A GROCERY STORE

Davi Domingues Dias

RESUMO: As evoluções têm levado os negócios à procura de desenvolvimento tecnológico para garantir o atendimento às necessidades do mercado e clientes. Este estudo objetiva apresentar formas para diminuir o impacto da perda de clientes, através do levantamento das informações necessárias, obtidas a partir de uma entrevista com os proprietários, aplicação de Matriz SWOT e 5W2H, como ferramentas relevantes, visando estratégias para fidelização de clientes em uma mercearia. A partir das informações obtidas, foi desenvolvida uma pesquisa de satisfação dos clientes, melhorias nas estratégias de Marketing, capacitação dos funcionários e melhoria do layout, obtendo aumento em 18,45% no faturamento da empresa.

Palavras-chave: Mercearia; Clientes; Fidelização; Marketing, Estratégia.

ABSTRACT: Evolutions have led businesses to look for technological development to ensure that they meet the needs of the market and customers. This study proposes, through the application of SWOT matrix and 5W2H, as relevant tools to identify strategies and improvements of internal and external environments to meet future needs and, consequently, ensure customer loyalty.

Keywords: Grocery store; Clients; Loyalty; Marketing, Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura do mercado brasileiro, ocorrida no início dos anos 90 e a consequente estabilização da economia, o trinômio qualidade, preço e conveniência passou a ser exigência básica dos consumidores. Dessa forma, o varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais fortes e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e expansão. O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços ao consumidor.

A satisfação do cliente pode ser entendida como o cumprimento integral das expectativas em um relacionamento entre clientes e empresas. É uma atitude ou sentimento que resulta após os clientes utilizarem produtos ou serviços das empresas. As atividades de marketing estão diretamente ligadas à satisfação do cliente e, às vezes, estão associadas ao comportamento de compra dos consumidores (ALI; RAZA, 2017).

A comunicação se torna muito importante para alcançar bons resultados nas relações. Arruda, Girão e Lucena (2015) dizem que o uso das mídias sociais e internet vem interferindo na comunicação social das pessoas, fazendo com que as empresas também fiquem atentas à mundo digital.

1.1 TEMA PROBLEMA

A falta de fidelização de clientes é um problema enfrentado em vários tipos de organização. No setor de comercialização de alimentos, esta fidelização deve ser feita visando o aumento do faturamento da empresa. O presente trabalho será desenvolvido a partir de um estudo de caso em uma mercearia localizada na Capital do Espírito Santo, que busca por meio da pesquisa qualitativa, propor melhorias para minimizar as perdas de clientes bem como descrever as ferramentas utilizadas no controle de custos. Para conseguir a redução dos prejuízos é necessário que sejam traçadas estratégias e ao mesmo tempo, é importante que haja o envolvimento de todos os colaboradores da empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral apresentar formas para diminuir o impacto da perda de clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral temos os seguintes objetivos específicos. → Descrever o fluxo da empresa → Identificar as falhas no fluxo operacional; → Analisar as perdas geradas no setor; → Propor melhorias para aumento do faturamento, visando fidelização de clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema selecionado para este trabalho foi escolhido em função da perda de clientes na organização. Desta forma, o assunto tornou-se relevante, pois as perdas acabam reduzindo o resultado do exercício. Além disso, os conceitos abordados que podem significar o sucesso ou não das organizações, já que a fidelização de clientes permite que a empresa se volte para as reais necessidades dos seus clientes, criando um ambiente favorável para que os consumidores forneçam informações que auxiliarão nas suas tomadas de decisão. Dessa forma, a pesquisa deve contribuir com novas maneiras de gerenciamento e controle, com foco final na redução das perdas de clientes, servindo também de referência para trabalhos futuros na área.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CLIENTES

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), clientes são pessoas, físicas ou jurídicas, que desempenham um papel de compra com relação aos produtos de uma organização. Essa relação de compra envolve tanto as intenções de consumo quanto as intenções de revenda dos produtos adquiridos.

Cliente é a pessoa que adquire produtos e/ou serviços das organizações para consumo próprio, produção de bens e serviços ou distribuição.” (BRETZKE apud DIAS, 2003, p.38).

O cliente é a razão de ser das organizações e pode ser considerado um fator de lucro para as empresas. “Cliente nem sempre se trata especificamente de pessoa física, o cliente pode ser uma outra organização, um órgão público, uma organização não-governamental, entre outros.” (BRETZKE apud DIAS, 2003, p.38).

Os clientes são o ponto de chegada dos esforços de uma empresa. Como clientes, devem ser vistos não apenas consumidor final, mas todos os agregados que podem representar mercados-alvo para os produtos da empresa, como mercado industrial, mercado do governo, mercado externo e até mesmo os intermediários de marketing-representantes, agentes, atacadistas, varejistas de acordo com o nível de canal de distribuição adotado pela empresa. (HONORATO, 2004, p. 39).

Sendo assim, é importante observar que existem vários perfis de clientes, esses devem ser identificados para uma melhor análise e implantação de processos de atendimento eficazes. Segundo Hooley, Saunders, Piercy (2005) esses perfis são: o iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador e o usuário.

Peter Drucker (apud KOTLER, 2003) destaca que o reconhecimento do cliente é uma condição necessária para que a empresa obtenha sucesso. Considerar que o cliente seja parte do negócio ressalta o fato de que a empresa se torna dependente dele, pois como o objetivo da empresa é suprir as necessidades de seus clientes e essas necessidades não são inflexíveis, é imprescindível que a empresa consiga fazer com que seus produtos ou serviços acompanhem essas mudanças (COBRA, 1990).

2.2 FIDELIZAÇÃO

Segundo Bogmann (2002, p.21), fidelização de clientes “é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos”.

O conceito de Fidelização surge pela primeira vez num artigo intitulado de “Relation of Consumer’s Buying Habits to Marketing Methods”, publicado por Copeland no ano de 1923, apresentando desde então diversos estudos realizados por diferentes autores, que mostram a sua grande diversidade (Bacalhau, 2009, p. 14).

Para Lovelock (2001, p.150), fidelidade está relacionada à permanência do cliente por um período de tempo, sendo consumidor repetidas vezes, tornando-se, em alguns casos, um consumidor exclusivo, atuando até como um verdadeiro defensor da marca da empresa. Stone (1998, p.15) reforça esta perspectiva, dizendo que muitas empresas investem em programas de marketing, como criar clubes e lançar cartões de crédito, na vaga esperança de fidelizar clientes, sendo que a fidelização é desenvolvida quando a organização investe em bancos de dados atualizados, e direciona as campanhas de marketing planejadas e implementadas, visando despertar o interesse de um maior número de clientes.

Conforme Kotler (2003, p.75), a lealdade dos clientes com a organização não pode ser considerada tão forte a ponto de não migrarem para outra empresa que ofereça proposição de valor mais convincente e vantajosa. Sabendo desta possibilidade, as empresas devem sempre focar os fatores que influenciam na satisfação dos clientes, assim como devem estar atentas à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, atendendo prontamente os consumidores clientes, antes que o concorrente resolva fazê-lo.

Segundo Oliveira (2012, p.7) “satisfação é um estado psicológico, oriundo de ter expectativas atendidas”. A satisfação pode ser medida através da relação entre o que o cliente espera e o que recebeu. Assim, se a percepção sobre o que recebeu for maior que a sua expectativa, ele ficara satisfeito, o que irá influenciar diretamente no fato de se tornar fiel ou não.

Philip Kotler, afirma sobre a relação entre o marketing e a fidelização que “vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER, 2000, p.30). Neste caso, o autor nos mostra que é através do Marketing que é possível fidelizar o cliente.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As organizações veem no Marketing uma ajuda fundamental para conseguirem identificar e satisfazer os desejos e as necessidades de todos os seus stakeholders, ficando assim mais próximas do tão desejado sucesso no mercado.

Este conceito nem sempre viu a sua importância reconhecida pela sociedade e pelas empresas, no entanto, não conseguimos identificar nenhuma situação empresarial sem estar sustentada no Marketing, que se foi sempre adaptando às diferentes circunstâncias da vida humana (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2018, p. 50; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, p. 29).

O passar dos anos e as constantes mudanças na sociedade, visíveis todos os dias, levaram a que o Marketing se adaptasse e fosse acompanhando e evoluindo à mesma velocidade, passando a ser muito mais estratégico nas suas ações e a utilizar conceitos como a segmentação, o mercado-alvo da empresa ou o seu posicionamento (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, p. 31).

Essas modificações eram constatadas em cada definição nova que surgia, sendo no ano de 2017 que a AMA aprovou uma nova definição, a última até então conhecida, onde o Marketing passa a ser “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral” (Ferreira, et al., 2017, p. 13).

Deste modo o objetivo deste conceito é incluir diversos aspetos igualmente importantes na sua definição, como amplificar o campo de aplicação onde se atua, diversificar-se e especializar-se mais de forma a influenciar vendas ou ações nas pessoas (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 1999, p. 27 e 28).

2.4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO

A avaliação do cliente sobre os serviços ou produtos ofertados depende de diversos fatores, mas a fidelidade frente à marca agrega quase sempre boas avaliações, os consumidores sempre fomentam boas percepções sobre um serviço ou produto onde eles assimilam bons sentimentos. Levantamentos feitos mostram efeitos desarmônicos do desempenho do serviço e as expectativas de satisfação: quando a percepção é negativa em relação à satisfação do cliente é desigual e mais forte, enquanto as expectativas são superadas se tem um efeito positivo (KOTLER; KELLER, 2018, p. 141).

Como primeiro determinante apresenta-se a Qualidade que, segundo Brito et al. (2000), representa “excelência, valor, conformidade com as especificações, ir de encontro às expectativas dos consumidores”. Já Deming (2000) define-a como sendo “a resposta às necessidades do consumidor e se possível, a superação das suas expectativas” (Monteiro, 2016, p. 17).

O cliente é o núcleo, a base de qualquer tipo de empresa, tudo é direcionado a ele. Quem decide como será o serviço, o produto, as atitudes a serem tomadas, o alvo de toda as escolhas. Ele não é apenas sinônimo de lucro, essa premissa é apenas uma consequência da maneira em que ele é tratado, na ausência dele, a economia torna-se enfraquecida. O bom atendimento é o principal mecanismo para o sucesso de qualquer organização, ele deve ser impactante e deixar boas marcas. Quando a clientela está satisfeita, além de regressar ao estabelecimento para aquisições novas, ele indica e fala de maneira positiva para sua família e pessoas próximas (AGUIAR; ANJOS, 2017, p. 98).

Também Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) desenvolveram estudos acerca deste atributo, tendo concluído que este é entendido de forma diferente consoante o cliente pois “as expectativas, ambições e percepções” diferem de um para outro (Monteiro, 2016, p. 18).

No entanto existem vários artigos científicos que diferenciam este conceito da Qualidade Percebida, nomeadamente Parasuraman, et al. (1988) e Anderson, et al. (1994), que definem a Qualidade como “a superioridade ou excelência de um produto ou serviço com base nos seus atributos, sendo a Qualidade Percebida encarada como a percepção global positiva sobre o bem, baseada na excelência dos benefícios recebidos pelo cliente, analisados em termos da sua utilidade” (Bacalhau, 2009, p. 37).

Assim as empresas necessitam de considerar também a qualidade percebida pois a comparação das expectativas do consumidor com o desempenho real do produto ou serviço influencia diretamente a satisfação obtida (Monteiro, 2016, p. 18).

Se analisarmos todas as definições existentes sobre o Marketing, depressa concluímos que o seu foco “não é fornecer, nem vender, nem servir, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes”, sendo que essa satisfação varia bastante conforme a pessoa em questão (Bacalhau, 2009, p. 25).

Kotler (2000), por sua vez, mencionando que a Satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho de um produto em relação às expectativas do comprador”, ao mesmo tempo que é vista como “uma resposta emocional de um cliente quando avalia as diferenças entre as expectativas e a percepção do desempenho real” (Monteiro, 2016, p. 19 e 20).

2.5 MATRIZ SWOT

Desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e aplicada por vários académicos, a Matriz SWOT estuda a competitividade de uma organização seguindo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destes quatro pontos, poderá fazer-se a definição das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os

pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer o mercado e clientes, a empresa, com certeza, competitiva ao longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), cruzar as oportunidades é sua função e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação realizada a partir da análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão competitiva da empresa. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas levantadas no ambiente interno da empresa.

Essa ferramenta é utilizada para realização de análise do ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma empresa. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que está inserida. (MCCREADIE, 2008).

Segundo Martins (2006), a Matriz SWOT é uma das práticas mais comuns nas organizações voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo cansativo de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a organização atua estão sempre sofrendo mudanças.

A SWOT é uma ferramenta usada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa. É um sistema simples para analisar e verificar a posição estratégica da empresa no ambiente inserido. (DAYCHOUW, 2007).

Figura 1- Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna		Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes		<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
		<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>
Pontos Fracos			

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188)

2.6 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar os dados detalhados mais importantes de um projeto ou de uma empresa (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

- O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
- Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
- Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

- d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
- e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
- f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
- g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Quadro 1- Comparativo entre os métodos 5W e 2H

		Método dos 5W2H	
5W	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: SEBRAE (2008)

Ainda segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia de uma pesquisa trata da explicação detalhada do método escolhido para o desenvolvimento do trabalho. Apresenta o tipo de instrumento utilizado, a natureza dos dados, enfim, expõe ao leitor tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. As características de uma pesquisa podem variar quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto à perspectiva. Assim, visando alcançar os objetivos, através dos meios científicos, para a pesquisa realizada, serão utilizados os seguintes

métodos: pesquisa descritiva; estudo de caso; pesquisa quantitativa e qualitativa e pesquisa bibliográfica.

Verifica-se a importância do estudo de caso, sendo uma proposta de melhoria para minimizar as perdas de clientes em uma mercearia. Com isso, esse estudo é, também, qualitativo, próximo item referenciado, o que se torna um meio científico para realização desta pesquisa.

Os dados obtidos junto à equipe gestora da mercearia, tiveram sua análise de forma qualitativa, permitindo, dessa forma, um resultado mais amplo sobre os problemas.

A pesquisa bibliográfica, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Dessa forma, verifica-se a importância deste método de pesquisa, já que a pesquisa de materiais já publicados orientará principalmente a finalidade do assunto, quando tratar autores que já publicaram algo que norteia o tema.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A história do mercado Cereais Boa Vista começa em 1966, quando foi aberto na Capital do Espírito Santo, no tradicional Mercado Vila Rubim.

O comércio, de característica familiar, possui 3 andares, sendo o primeiro a loja para atendimento ao cliente e os outros dois andares depósitos de mercadorias. A empresa possui 7 funcionários, composto por 3 reposidores, 1 caixa, 1 gerente, 1 auxiliar administrativo e o proprietário. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, os 3 reposidores realizam o atendimento junto com o gerente e o proprietário.

4.2 COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foi realizada uma entrevista composta por 24 perguntas com o proprietário da empresa, juntamente com os funcionários, para levantar e priorizar os problemas através de um radar inicial sobre os seguintes pontos da empresa: Controle Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG – Ambiental, Social e Governança, conforme figura 2 abaixo.

Figura 2 - Radar Inicial

Resultado do radar inicial

Data de preenchimento: 01/03/2023

CEREAIS BOA VISTA LTDA



Fonte: Autores

Conforme o radar inicial as perguntas foram aplicadas e respondidas seguindo os pontos de análise:

CONTROLES GERENCIAIS

1. Sua empresa monitora os resultados através de indicadores de desempenho?
Resposta: Sim, monitora 1 a 2 indicadores.
2. Quais são as pessoas que possuem conhecimento desses indicadores?
Resposta: Os gestores e mais uma ou duas pessoas da empresa.
3. Os indicadores possuem metas definidas?
Resposta: Há metas para alguns indicadores.
4. Você possui os dados de faturamento e custos mensais da sua empresa?
Resposta: Sim, tenho total controle dos custos da minha empresa.

GESTÃO DAS OPERAÇÕES

5. Há um padrão para execução das atividades na sua empresa?
Resposta: Não há padrão formalizado.
6. Com que frequência a empresa fica sem estoque de produtos e/ou matérias-primas?
Resposta: Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses.
7. Você controla a qualidade do produto ou serviço que sua empresa oferece?
Resposta: Temos procedimentos claros para garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
8. Sua empresa premia ou bonifica os colaboradores quando as metas são alcançadas?
Resposta: Sim, esporadicamente fazemos ações de reconhecimento ou bonificação.

GESTÃO DE MARKETING

9. Normalmente como são determinados os preços de seus produtos?
Resposta: Precificamos com base em nossos custos e no mercado.

10. A empresa pesquisa a satisfação de seus clientes sobre seus produtos/serviços?

Resposta: Fazemos perguntas informais para nossos clientes.

11. Você sabe quais são as necessidades de seus clientes e tendências de mercado?

Resposta: Converso com meus clientes informalmente e acompanho as tendências de mercado.

12. São realizadas ações de divulgação da empresa e promoção dos produtos e/ou serviços?

Resposta: Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria realizo conforme penso, sem plano prévio.

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

13. Os funcionários procuram novas formas de realizar suas atividades?

Resposta: Não.

14. No último ano, a empresa mudou algum processo para se tornar mais eficiente?

Resposta: Sim, mas não mensuramos os resultados dessas mudanças.

15. A empresa lançou algum produto novo nos últimos 2 anos?

Resposta: Sim.

16. A empresa entrou em um novo mercado ou criou um nicho em um mercado que já atua nos últimos 2 anos?

Resposta: Sim.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

17. Sua empresa possui método e sistema de gestão de estoque, finanças, faturamento, fiscal, compras, vendas e processos?

Resposta: Utilizamos sistemas informatizados de gestão de estoque e processos internos (ERP)

18. De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?

Resposta: Usamos para fazer divulgação.

19. Sua empresa organiza e gere o cadastro de clientes?

Resposta: Não, não registramos o cadastro de nossos clientes.

20. Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?

Resposta: Sim, mas não é uma rotina.

ESG – AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

21. Sua empresa adota boas práticas para evitar desperdícios de água, energia e materiais de consumo?

Resposta: Sim, realizamos medição para acompanhar a redução e quanto economizamos com as medidas adotadas.

22. Sua empresa prioriza materiais, produtos, embalagens e equipamentos ecorresponsáveis?

Resposta: As vezes. Não é uma rotina ou não está sistematizado.

23. Sua empresa possui mecanismo e ferramentas de proteção de dados dos clientes (LGPD)?

Resposta: Não.

24. Sua empresa possui canais de comunicação com o cliente e colaboradores para sugestão de melhorias?

Resposta: Sim, mas não está sistematizado.

A partir das respostas obtidas, foram levantados 3 problemas principais, sendo eles: Concorrência de grandes empresas do ramo, falta de fidelização dos clientes e baixo faturamento, conforme figura 3.

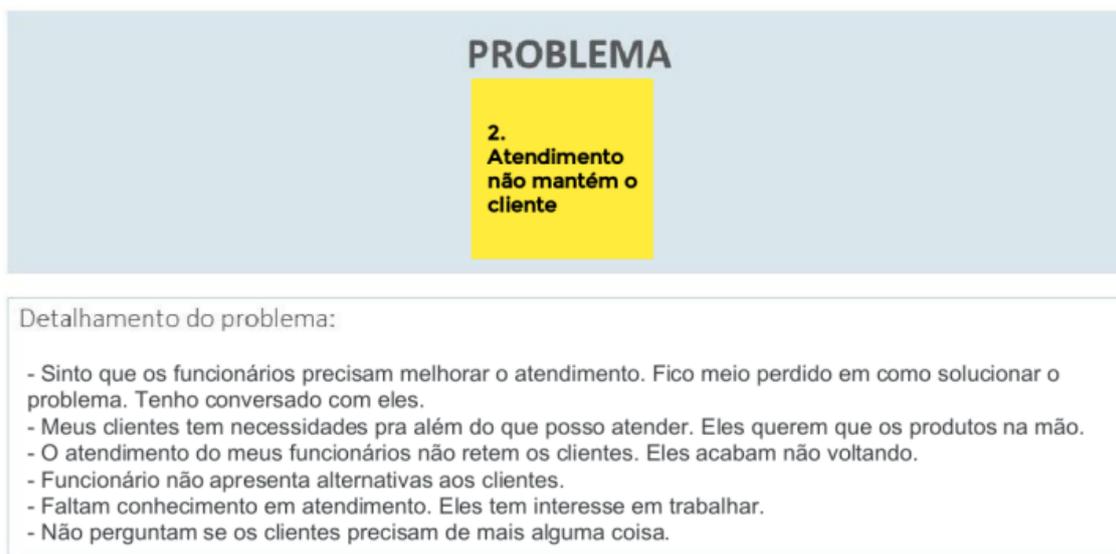
Figura 3- Principais problemas



Fonte: Autores

O proprietário relatou reclamações de clientes sobre os atendimentos. Dessa forma, a prioridade se deu no problema de fidelização dos clientes, que impacta diretamente em perda de vendas, e consequentemente, no baixo faturamento da empresa.

Figura 4- Problema priorizado



Fonte: Autores

Visando orientar a direção do negócio, foi aplicada a Matriz SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, conforme figura 5 abaixo.

Figura 5- Matriz SWOT

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES (+)	FRAQUEZAS (-)
Conhecimento do segmento Preços competitivos Qualidade do produto	Falta de pessoal qualificado Equipe reduzida Lucros reduzidos Escassez de recursos
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
Diferencial da marca Mercado de nicho Capacitação de pessoal Proposta inovadora Formação de novas parcerias	Concorrência Novas tecnologias Alterações culturais Crise econômica

Fonte: Autores

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Diante da priorização do problema, foi contratada uma empresa de consultoria para análise e resolução dos problemas levantados, conforme detalhado abaixo:

- a) Concorrência de grandes redes;
- b) Problemas de atendimento ao cliente;
- c) Clientes possuem necessidades acima do que consegue atender;
- d) Falta de fidelização dos clientes

e) Não sobra orçamento para investimento na empresa.

Percebeu-se a necessidade de criar e manter um layout eficiente, devido à necessidade de armazenamento e exibição corretos dos produtos, os quais, atualmente, estão alocados de forma aleatória, poluindo visualmente o estabelecimento. Os itens devem ser dispostos de maneira estratégica.

A consultoria também apontou a necessidade de melhoria na identidade visual da loja, a qual não apresenta uma fachada convidativa aos clientes, pois corresponde a primeira imagem que os clientes têm do negócio.

Quanto à organização, iluminação e decoração no interior da loja constatou-se que a empresa deve melhorar neste quesito.

Foi identificado que os funcionários não possuem conhecimento de atendimento ao cliente, eles ficam desatentos durante a presença dos clientes, ocasionando perda de vendas e impacto no faturamento.

A empresa não possui padronização para execução das atividades do dia a dia, o que resulta em atrasos e falhas nos diferentes processos da empresa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após analisar todos os problemas da empresa e verificar o processo operacional, ficou constatado que existem algumas melhorias a serem realizadas, de modo que possa contribuir para uma redução das perdas e melhora nos resultados.

Para formalizar as estratégias idealizadas foi aplicada a ferramenta 5W2H, para indicar as atividades, prazos e as responsabilidades de todos os envolvidos no projeto, conforme figura 6.

Figura 6- Aplicação da Ferramenta 5W2H

O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Elaborar e aplicar pesquisa para os colaboradores	Ter feedback dos funcionários para proposição de melhorias	Davi	Loja	Elaborar 6 a 10/06/2023 Aplicar 12 a 17/06/2023	Conversará com os funcionários individualmente	Sem custo
Elaborar e aplicar pesquisa de satisfação do cliente	Ter feedback dos clientes para proposição de melhorias	Davi	Loja	Aplicar 19 a 30/06/2023	Pesquisa no caixa e pesquisa com o cliente fora da loja	Sem custo
Avaliar os resultados das pesquisas	Identificar as ações de melhorias	Davi e Wagner	Loja	03 a 08/07/2023	Listar as sugestões por ordem das mais faladas	Sem custo

Fonte: Autores

Após elaboração do 5W2H, foi desenvolvido o modelo de pesquisa de satisfação do cliente e dos funcionários, com auxílio do Google Apps (docs, sheets e forms). O roteiro foi dividido em perguntas de contextualização e intermediárias e baseou-se nas seguintes perguntas:

Contextualização

- 1) Como você avalia seu atendimento?

- 2) Você encontrou os produtos que gostaria? Faltou algum produto?
- 3) Você tem alguma sugestão de melhoria?

Intermediárias

- 1) Qual a sua avaliação sobre o desenvolvimento do protótipo?
- 2) O protótipo desenvolvido é eficiente? Tem sugestão de melhoria?

Para o problema de melhoria no layout da loja foi criado um documento com auxílio do Word, levantando os principais pontos a serem considerados. A pesquisa foi feita através de pesquisas da Internet e análise de comércios vizinhos.

A organização dos produtos se deu através da separação por nichos (sandálias, descartáveis, sucos, produtos de limpeza, e alimentos diversos), mudança estratégica de prateleiras e freezers e padronização das ilhas de biscoitos e ilhas de molhos.

Após implementação do novo layout foi percebida pelos proprietários um aumento de 30% na venda dos molhos, produtos em promoção e melhor visualização dos produtos em geral.

O aumento do faturamento se deu através do aumento no fluxo de clientes. Esse aumento foi possível devido ações de marketing digital, como publicações frequentes em redes sociais. Além disso, foram realizadas pesquisas de forma presencial e remota com os clientes, o que deu maior direcionamento para desenvolver ações de aumento de satisfação.

Outro fator foi a redução dos preços de alguns produtos, que mesmo com a redução da margem de contribuição, o giro dos produtos aumentou suficientemente para contribuir com o aumento do faturamento.

Os custos foram reduzidos devido à redução de compras de embalagens e a redução das taxas de cartão, obtida através de renegociação com fornecedores.

Após a mensuração do faturamento bruto e dos custos variáveis da empresa, que são impostos sobre as vendas, embalagens e taxas de cartão de crédito foi possível definir a produtividade por pessoa ocupada, conforme figura abaixo:

Figura 7- Produtividade por funcionário



Fonte: Autores

Considerando a produtividade inicial em R\$ 11.037,73, conforme figura abaixo, foi possível obter um aumento de 18,45%.

Figura 8- Produtividade Final



Fonte: Autores

A partir das melhorias aplicadas foi criado um novo radar e uma nova entrevista com os proprietários considerando as mesmas perguntas, visando comparar as respostas e identificar onde houve melhorias, conforme abaixo:

Figura 9 - Novo radar

Resultado do radar inicial

Data de preenchimento: 19/10/2023

CEREAIS BOA VISTA LTDA



Fonte: Autores

Figura 10- Antes e depois das respostas

ANTES		DEPOIS
CONTROLES GERENCIAIS		
1	Sim, monitora 1 a 2 indicadores	Sim, monitora 3 ou mais indicadores. Lucratividade mensal de produtos específicos, faturamento mensal, alcance, seguidores, visualização no Instagram e custos mensais
2	Os gestores e mais uma ou duas pessoas da empresa	Os sócios e o gerente
3	Há metas para alguns indicadores.	Sim, metas para todos os indicadores
4	Sim, tenho total controle dos custos da minha empresa	Sim, tenho total controle dos custos da minha empresa, todos os dados detalhados e poucas informações perdidas
GESTÃO DAS OPERAÇÕES		
5	Não há padrão formalizado	Temos checklist de algumas tarefas e funções com responsáveis definidos
6	Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses	Nunca, sempre há o suficiente por perto
7	Temos procedimentos claros para garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados.	Temos procedimentos claros para garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
8	Sim, esporadicamente fazemos ações de reconhecimento ou bonificação.	Sim, fazemos ações de reconhecimento a partir da percepção de cumprimento de tarefas.
GESTÃO DE MARKETING		
9	Precificamos com base em nossos custos e no mercado.	Analisamos os custos e jogamos uma margem de contribuição, e ajustamos com base em uma análise no mercado
10	Fazemos perguntas informais para nossos clientes.	Sim, fazemos pesquisas periódicas e analisamos as respostas para melhorar nosso negócio
11	Converso com meus clientes informalmente e acompanho as tendências de mercado.	Conversamos informalmente com nossos clientes que nos falam sobre produtos que estão buscando e percebemos as tendências
12	Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria realizo conforme penso, sem plano prévio.	Realizamos postagens duas vezes por semana e publicamos stories diariamente e acompanhamos os resultados
PRÁTICAS DE INOVAÇÃO		
13	Não	Não
14	Sim, mas não mensuramos os resultados dessas mudanças	Sim, implementamos as melhorias e mensuramos os resultados
15	Sim.	Sim. Adquirimos doces de pote e aumentamos a variedade de chips, de bebidas e balas
16	Sim.	Não
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL		
17	Utilizamos sistemas informatizados de gestão de estoque e processos internos (ERP)	Utilizamos o Sintegra, System G3, SisPDV e planilhas eletrônicas.
18	Usamos para fazer divulgação	Divulgação em redes sociais
19	Não, não registramos o cadastro de nossos clientes	Não, não registramos o cadastro de nossos clientes
20	Sim, mas não é uma rotina	Sim, mensalmente
ESG – AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA		
21	Sim, realizamos medição para acompanhar a redução e quanto economizamos com as medidas adotadas.	Sim, mas não realizamos medições para saber se as medidas são efetivas
22	As vezes. Não é uma rotina ou não está sistematizado	Sim, utilizamos sacolas biodegradáveis
23	Não	Não
24	Sim, mas não está sistematizado	Sim, mas não está sistematizado

Fonte: Autores

Considerando 4 perguntas para cada quesito analisado do radar, a partir dos resultados obtidos foi possível observar melhoria nos Controles Gerenciais, Gestão das Operações e Gestão de Marketing. Inicialmente apresentados no radar com 3 pontos e após as melhorias totalizaram 4 pontos cada.

Os quesitos Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG – Ambiental, Social e Governança se mantiveram com 3 pontos cada, não evoluindo em melhorias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou observar que a Mercearia Cereais Boa Vista encontra algumas dificuldades, sendo que a falta de treinamento dos colaboradores pode ser um dos fatores relevantes, refletindo de maneira negativa para a empresa. Esses dois fatores podem estar influenciando na falta de fidelização dos clientes, fator imprescindível para o sucesso da empresa.

No quesito atendimento ao cliente, verificou-se que o atendimento é realizado com algum tipo de deficiência, pois os colaboradores não estão preparados para atender as necessidades dos clientes.

Pelos resultados obtidos, propõe-se investimentos em treinamentos para seus colaboradores e voltados para o atendimento ao cliente, a fim de desenvolver a

capacidade de esclarecer dúvidas e suprir as necessidades que os clientes encontram na loja, ou seja, durante a procura de determinado produto. A atenção individualizada ao cliente, possibilitando um tratamento pessoal, é, de fato, um dos itens que fortalece a marca da empresa, sendo a melhor forma de fidelizar clientes. O investimento em treinamento deverá contribuir de forma significativa para a melhoria dos serviços da empresa, uma vez que a falta de treinamento foi detectada na empresa.

O investimento em tecnologias como a melhoria do marketing nas redes sociais e pesquisa de satisfação com os clientes foram imprescindíveis para manter o bom relacionamento e, conseqüentemente obter aumento no faturamento. Por outro lado, foram essenciais para a conquista definitiva da clientela as ações tidas como básicas, que não geram grandes custos e dependem mais de empenhos, como a melhoria do layout, mantendo as gôndolas organizadas; as áreas de vendas limpas; e os colaboradores constantemente treinados para o esclarecimento das dúvidas dos clientes.

Após a realização desses procedimentos foi possível alcançar o objetivo do estudo, captando clientes, obtendo melhorias no processo e aumento do faturamento. A metodologia proporcionou conhecer os problemas enfrentados pela empresa de forma detalhada, permitindo aplicar as melhorias nos principais problemas.

Como sugestão de trabalhos futuros sugere a necessidade de a empresa promover cursos de capacitação dos funcionários, voltados para atendimento ao público, bem como manter os preços competitivos e estratégias de marketing para atrair atenção de seus consumidores. Provavelmente, esses fatores contribuirão para que a empresa possa se sobressair no mercado onde está inserida.

REFERÊNCIAS

AGUIAR R. M. ANJOS M. A. **A IMPORTÂNCIA DO BOM ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEL: um estudo de caso no Posto Vila Nova em Monte Carmelo – MG, Minas Gerais**, 2017, p. 98 Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/961/697> Acesso em: 21 de nov de 2023.

ALI, Muhammad; RAZA, Syed Ali. **Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 28, n. 5-6, p. 559-577, 2017.

ARRUDA, M. P.; GIRÃO, L. F. A. P.; LUCENA, W. G. L. **Assimetria informacional e o preço das ações: análise da utilização das redes sociais nos mercados de capitais brasileiro**, 2015.

Bacalhau, L. S. (2009). **Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um estudo no setor das Telecomunicações**. Dissertação para o grau de Mestre em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto. Obtido em 24 de Agosto de 2023, de <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Lara%20Mendes.pdf>.

Baynast, A. d., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). **Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital** (17ª Edição ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote. Obtido em 24 de Agosto de 2023.

BOGMANN, Itzhak Meier. **Marketing de relacionamento-estratégias defidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Livraria Nobel, 2002.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para as empresas**. Tradução Carlos Alberto Netto Soares. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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

Ferreira, P., Agapito, D., Renda, A., Viegas, C., Gama, J., Mendes, J. d., Brito, P. Q. (2017). **Manual de Gestão de Marketing - Da teoria à ação** (1ª Edição ed.). Faro: Sílabas & Desafios. Obtido em 12 de Setembro de 2023, de https://www.researchgate.net/profile/DoraAgapito/publication/315842618_Manual_de_Gestao_de_Marketing_-_Da_Teoria_a_Acao/links/58eb8c53aca272bd2875dc1b/Manual-de-Gestao-deMarketing-Da-Teoria-a-Acao.pdf.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. 1 ed. Manole: São Paulo, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 12 ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceito que todo profissional precisa saber**. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). **Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** (9ª Edição ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora. Obtido em 16 de Setembro de 2023.

KOTLER, P. KELLER K. **ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING**. São Paulo, Person, 2018, p.141.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (1999). **Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing** (12ª ed.). Alfragide: Dom Quixote. Obtido em 10 de Novembro de 2023.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

Monteiro, A. P. (2016). **O Processo de Fidelização de Clientes - O caso cartão Continente. Dissertação de mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**, Universidade Europeia, Lisboa. Obtido em 11 de Setembro de 2023.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: Acesso em: 17.nov.2023.

SHETH, Jagdish N; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Tradução: Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

STONE Merlin. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: LitteraMundi, 1998.

The Global Competitiveness Report 2011-2012. **World Economic Forum**. Geneva, Switzerland http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf.