



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: MARKETING**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES;  
ESTUDO DE CASO - SUPERMERCADO XIQUE-XIQUE**

**DAYANE DE CARVALHO CORDEIRO**

**RA: 2040117/3**

**ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO**

**Brasília/DF, novembro de 2007.**

**Dayane de Carvalho Cordeiro**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES;  
ESTUDO DE CASO  
SUPERMERCADO XIQUE-XIQUE**

**Monografia apresentada como  
um dos requisitos para  
conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB –  
Centro Universitário De  
Brasília.**

**Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do  
Nascimento**

**Brasília, novembro de 2007**

**Dayane de Carvalho Cordeiro**

**Fidelização de clientes;  
Estudo de Caso – Supermercado Xique-Xique**

**Monografia apresentada como  
um dos requisitos para  
conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB –  
Centro Universitário De  
Brasília.**

**Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do  
Nascimento**

**Banca Examinadora:**

-----  
**Prof. : José Antônio Rodrigues do Nascimento  
Orientador**

-----  
**Prof(a). :  
Examinador (a)**

-----  
**Prof(a). :  
Examinador (a)**

“Por mais crítica que seja a situação e as circunstâncias em que te encontrares, não te desesperes. Nas ocasiões em que tudo inspira temor, nada deves temer. Quando estiveres cercado de todos os perigos, não deves temer nenhum. Quando estiveres sem nenhum recurso, deves contar com todos. Quando fores surpreendido, surpreende o inimigo”.

Suntzu

À minha família, que sempre me ofereceu seu apoio incondicional e aos meus amigos, que sempre estiveram junto a mim em todos os momentos.

Agradeço primeiramente a Deus, por me iluminar todos os dias e abençoar minha vida, a minha família, que sempre me ajudou e apoiou, aos meus amigos e ao meu orientador Prof. José Antônio Rodrigues, pela paciência e dedicação.

## RESUMO

O trabalho a seguir apresentado fará uma abordagem sobre fidelização de clientes, descrevendo conceitos e técnicas adotadas para se conseguir a fidelização de clientes, seguindo um estudo de caso realizado no Supermercado Xique-Xique. São discutidas idéias de diversos autores, traçando um paralelo entre os conceitos apresentados e os dados obtidos no estudo de caso. Os dados apresentados no estudo de caso foram coletados a partir de um questionário aplicado aos clientes do Supermercado Xique-Xique. Poderão ser observadas ainda nesse trabalho as tabulações dos dados obtidos na aplicação do questionário e a análise dos mesmos, levando em consideração o tema proposto. Ao final, são apresentadas considerações indispensáveis sobre a realização do projeto de fidelização.

## SUMÁRIO

1-Introdução.....	9
2-Methodologia .....	11
3-Embasamento Teórico.....	13
3.1 Clientes.....	13
3.2 Fidelização .....	16
3.2.1 Marketing de Relacionamento.....	16
3.2.2 Banco de Dados .....	19
3.2.3 Qualidade e Satisfação .....	20
4-Estudo de Caso.....	24
5-Discussão Teórica .....	33
6-Considerações Finais.....	37
Referências.....	38



## 1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver ao mercado, que se encontra em constante evolução pelo processo de globalização, as empresas têm que lidar com questões complexas. A empresa necessita estar sempre se modificando, inovando e se fortalecendo para enfrentar seus concorrentes, sendo que sua preocupação deverá sempre estar voltada para a realização de um melhor trabalho de atendimento ou superação das expectativas do cliente. Para acompanhar toda essa mudança, a empresa precisa criar sistemas que sejam capazes de atender determinadas necessidades, usando de eficácia, flexibilidade e velocidade como meios para solucionar problemas.

Em todas as organizações o cliente é a diretriz da empresa, que deve se empenhar em conquistá-lo de todas as maneiras possíveis, e, uma vez conquistado, o objetivo será fundamentar-se em fidelizar esse cliente, criando verdadeiras parcerias que permitirão um maior conhecimento de suas necessidades, fator essencial para não perdê-lo, pois a empresa conhecendo previamente suas necessidades pode melhor satisfazê-lo e assim fidelizá-lo (KOTLER, 2005).

Os clientes buscam sempre o melhor, primando por qualidade e, ao mesmo tempo, não abrindo mão de pagar um preço justo pelo produto que está adquirindo. O cliente tem um vasto universo de produtos, marcas e fornecedores a sua disposição, sendo que a probabilidade de o cliente ficar satisfeito e efetuar novas compras dependerá de a oferta atender ou não suas expectativas. A qualidade do produto oferecido é fator de somatório de pontos da empresa junto aos clientes, pois se o cliente comprar determinado produto e ele não atender às suas expectativas, ele não o comprará novamente (LAS CASAS, 2006).

Mas não basta somente o produto ser de qualidade, já que o cliente busca qualidade também no atendimento, sendo necessário total comprometimento das pessoas da organização para uma maior satisfação do cliente. Essa preocupação em buscar a maior satisfação possível do cliente se torna relevante, pois, segundo Kotler,

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixar os clientes satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis (KOTLER, 2000, p. 68).

O desafio das empresas é fidelizar os clientes, pois a complexidade do mercado e as ofertas estão aumentando aceleradamente as expectativas dos clientes em relação às empresas. A eficiência e eficácia nos produtos e serviços oferecidos pela empresa é que vão diferenciá-la das demais concorrentes, garantindo a sua escolha pelo consumidor.

Um exemplo dessa complexidade de mercado pode ser demonstrado no ramo supermercadista, onde o grande número de concorrentes e produtos faz com que a empresa tenha que buscar um diferencial para oferecer aos seus clientes, que buscam qualidade e preço, sem, contudo, abrir mão do atendimento diferenciado.

Fidelizar clientes, porém, envolve técnicas que, dependendo do ambiente interno da organização e das classes de clientes que se pretende atingir (A, B, C, D ou E), poderão não proporcionar o atingimento dos objetivos pretendidos. O problema, portanto, será determinar quais as técnicas que deverão ser adotadas para se fidelizar os clientes do Supermercado Xique-Xique, analisando-se o ambiente em que a empresa está inserida.

O objetivo deste trabalho é abordar e discutir técnicas que permitam às organizações obter êxito na fidelização de clientes, criando assim um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. A abordagem dessas técnicas permitirá que se estabeleça um plano de ação com o intuito de fidelizar os clientes do Supermercado Xique-Xique, utilizado como estudo de caso.

O trabalho se torna relevante por abordar conceitos que podem significar o sucesso ou não das organizações, já que a fidelização de clientes permite que a organização 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.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no início serão abordados conceitos relativos à fidelização de clientes, descrevendo os objetivos e quais as principais técnicas para se fidelizar clientes numa organização. Posteriormente será feito um estudo de caso, onde serão analisados os dados levantados e será elaborado um plano de ação para que a organização em análise seja capaz de fidelizar seus clientes. Ao final serão feitas considerações finais acerca do tema abordado no trabalho, descrevendo os resultados obtidos no estudo de caso.

## 2 METODOLOGIA

Charoux (2004) entende método como sendo uma forma de pensamento ordenada, buscando o conhecimento de fatos, através de diferentes procedimentos.

Para Demo (1995) o significado de metodologia, na origem do termo, é 'estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para se fazer ciência', então ele define metodologia:

É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade (DEMO, 1995, p. 11)

### a) Objetivos

O objetivo da pesquisa é de caráter exploratório, sendo ele realizado através de levantamento bibliográfico e outras fontes de dados. Segundo Charoux (2004) é o método de pesquisa que busca a formulação de diagnósticos em relação a determinado processo.

### b) Procedimentos de coleta

Os procedimentos de coleta utilizados são: estudo de caso, que para Charoux (2004) é a representação de uma dada situação única da realidade com delimitações, permitindo ainda um confronto entre o conhecimento teórico e as situações da realidade que explora; e pesquisa bibliográfica que é orientada por material que contém informações já publicadas.

### c) Fonte de informação

A fonte de informação utilizada é a bibliográfica, onde são usadas informações de livros, artigos e outros instrumentos.

## 2.1 Método de abordagem

O método de abordagem utilizado para a realização deste trabalho de monografia é o método dedutivo, que, segundo Ruiz (2002) é aquele que chega a conclusões particulares a partir de enunciados gerais.

## **2.2 Método de procedimento**

O método de procedimento utilizado foi o monográfico que a partir de uma segmentação de realidade procuram-se generalizações.

## **2.3 Técnicas de pesquisa**

Demo (1995) entende pesquisa como sendo uma atividade básica da ciência, pela qual desvendamos a realidade. A técnica de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho de monografia é o questionário, composto por questões auto-explicativas.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 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.

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).

Para Boyett e Boyett (2003) o cliente assume um valor maior ao longo dos anos de relacionamento com a empresa, pois à medida que o cliente adquire confiança na organização, ele passa a comprar em maiores quantidades e a não se importar em pagar um pouco mais, contanto que continue a ser bem atendido. Las Casas (2006) considera o cliente como um ativo intangível, devendo ser tratado como um patrimônio pertencente à organização.

Como clientes são tão relevantes para o sucesso organizacional, muitas empresas dão alta prioridade à satisfação de suas necessidades. Essa prioridade, porém, pode ser colocada de lado ao longo dos anos, como consequência até mesmo do próprio sucesso da organização (HARRISON, 2005).

Ao perder um cliente, de acordo com Kotler (1999), a empresa não só deixará de ganhar na próxima venda, mas também deixará de ganhar em todas as compras futuras daquele cliente. Por essa razão, faz-se necessário que a empresa, ao decidir deixar de atender um cliente, calcule o custo da perda do cliente.

Esse custo, ainda segundo Kotler (2000), é consequência da preocupação de algumas empresas apenas em atrair novos clientes, não se importando em adotar estratégias que permitam que esses clientes permaneçam efetivamente adquirindo

novos produtos ou serviços. Esse custo pode ser reduzido se a organização adotar estratégias diferenciadas para cada tipo ou classe de cliente, pois, assim como suas necessidades também são diferentes, as abordagens que surtem efeitos positivos também deverão ser diferentes.

Para que a empresa adote estratégias que efetivamente obtenham êxito, é necessário que se estabeleça com quais públicos alvos pretende-se trabalhar. A esse estabelecimento do público alvo dá-se o nome de segmentação de mercado. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), a segmentação de mercado é o processo de subdivisão do mercado em grupos de consumidores com características e necessidades similares, permitindo que a empresa adote estratégias de marketing específicas para cada subdivisão, reduzindo assim seus custos totais e aumentando seus níveis de aproveitamento. Essa segmentação de mercado, segundo Certo (1993), pode adotar critérios geográficos, demográficos e psicográficos.

1-Geográfico: a segmentação geográfica subdivide o mercado em função da localidade de cada grupo de clientes, permitindo que se reduzam os prazos de atendimento e os custos de transporte, caso existam.

2-Demográfico: essa segmentação subdivide o mercado com base nas características pessoais do consumidor, como idade, sexo, ou classe social a que pertence. Essa segmentação permite que a empresa implemente estratégias diferenciadas para cada subgrupo já que suas necessidades também são diferenciadas.

3-Psicográfica: a segmentação psicográfica se baseia no comportamento dos consumidores, analisando seus interesses, opiniões e atividades. A utilização desse modelo de segmentação permite que empresa obtenha dados relevantes sobre o comportamento de seus clientes, implementando estratégias que venham a, efetivamente, suprir suas necessidades e, até mesmo, superar suas expectativas.

Ainda com relação à segmentação de mercado, a segmentação demográfica por classe social consiste na determinação de qual classe de cliente a empresa pretende trabalhar. Segundo Churchill (2003), essas classes podem ser A, B, C, D ou E, dependendo do poder aquisitivo de cada indivíduo. Ainda de acordo com Churchill (2003), essas classes estão divididas de acordo com o gráfico abaixo:

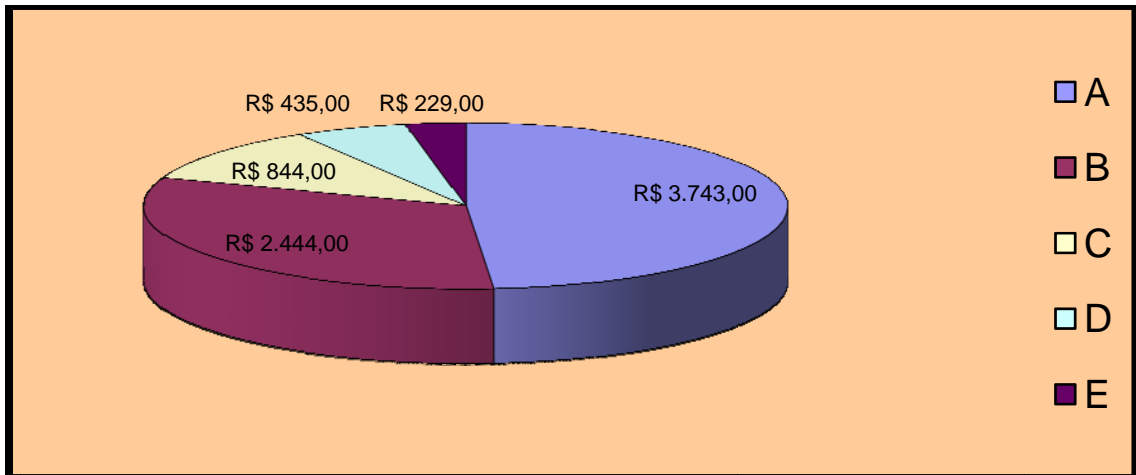


Gráfico 1: Levantamento socioeconômico do Brasil

Fonte: IBOPE *apud* Churchill (2003).

Outra pesquisa também foi realizada para se determinar a porcentagem da população que cada classe social representa. Os dados levantados estão representados no gráfico a seguir:

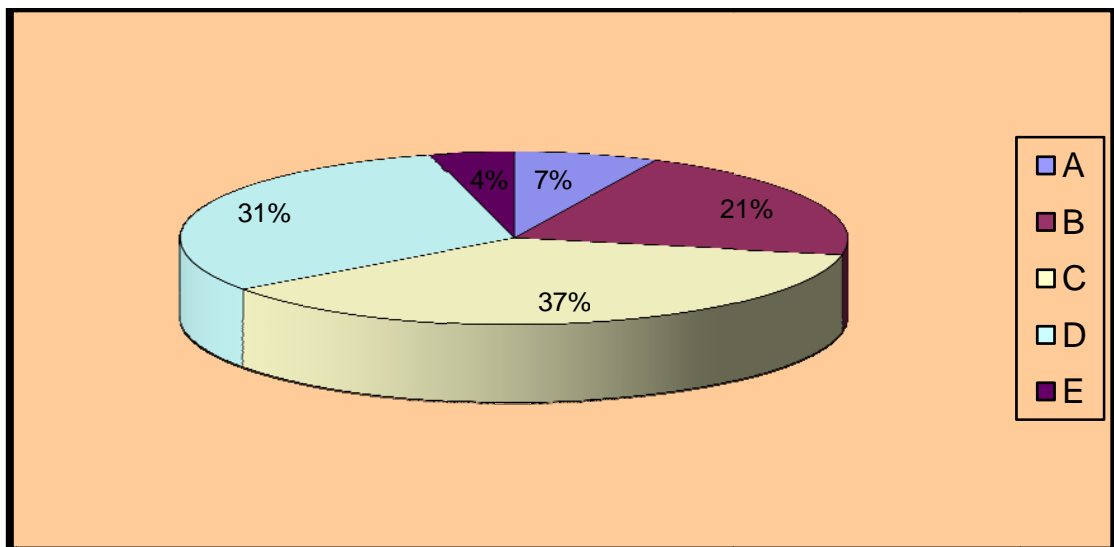


Gráfico 2: Distribuição da população do Brasil

Fonte: IBOPE *apud* Churchill (2003).

Segundo Kotler (2000), porém, as classes sociais não são divididas somente em função da renda, pois também leva-se em consideração o grau de instrução, a ocupação e os padrões de linguagem do indivíduo analisado.

Prushan (1999) defende a idéia de que para reter os clientes é necessário realizar o maior número de negócios possíveis com eles, pois quanto mais negócios a organização realizar com eles, maior será o leque de produtos e serviços

oferecidos, aumentando a probabilidade dos clientes se tornarem fiéis à organização.

### **3.2 Fidelização**

Para Las Casas (2006) o conceito de fidelização surgiu a partir do crescimento da disputa por clientes, onde a concorrência busca a preferência dos consumidores e se depara com a necessidade de se manter os clientes fiéis aos produtos e serviços da empresa.

Segundo Kotler (2005), quando uma organização consegue satisfazer um cliente, ele permanece fiel por mais tempo, comprando mais, prestando menos atenção nos concorrentes, não se importando com diferenciações de preços e ainda dando informações que poderão ser utilizadas no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Portanto, a empresa deve mensurar a satisfação de seus clientes regularmente e tentar superar suas expectativas, evitando apenas atendê-las.

Os clientes continuam a comprar de uma determinada empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços e, acreditando nisso, continuarão assíduos, se disposta a fornecer informações necessárias para que a empresa atue de modo a satisfazer as suas necessidades. No entanto, a fidelidade deve ser total, ou seja, além da fidelização dos clientes, deve haver também o comprometimento de todos os funcionários da organização (LAS CASAS, 2006).

Clientes fiéis representam uma boa parte do lucro de uma empresa, que não deve, portanto, se arriscar em perder um cliente por deixar de considerar as críticas de um determinado cliente, sejam elas positivas ou negativas (KOTLER, 2000). Essas críticas, mesmo que reflitam opiniões de uma pequena parcela de clientes, devem ser encaradas como uma oportunidade de a empresa se moldar às necessidades dos clientes, flexibilizando suas estratégias para se adequar às novas tendências dos seus consumidores.

#### **3.2.1 Marketing de Relacionamento**



O marketing de relacionamento é uma importante ferramenta para se buscar a retenção dos clientes já conquistados, pois busca construir laços que aproximam a organização e seus clientes, melhorando o processo de comunicação entre essas partes.

Para Las Casas (2006), o marketing de relacionamento refere-se àquelas atividades relacionadas a momentos posteriores a venda, ou seja, seu foco principal não é vender, e sim aumentar a satisfação do cliente no período pós-venda, para que este se torne fidelizado à organização.

O objetivo do marketing de relacionamento é estreitar relacionamentos entre cliente/fornecedor, transformando o cliente em potencial em um parceiro da organização. Essa transformação segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), envolve seis fases distintas, conforme demonstra a figura a seguir:

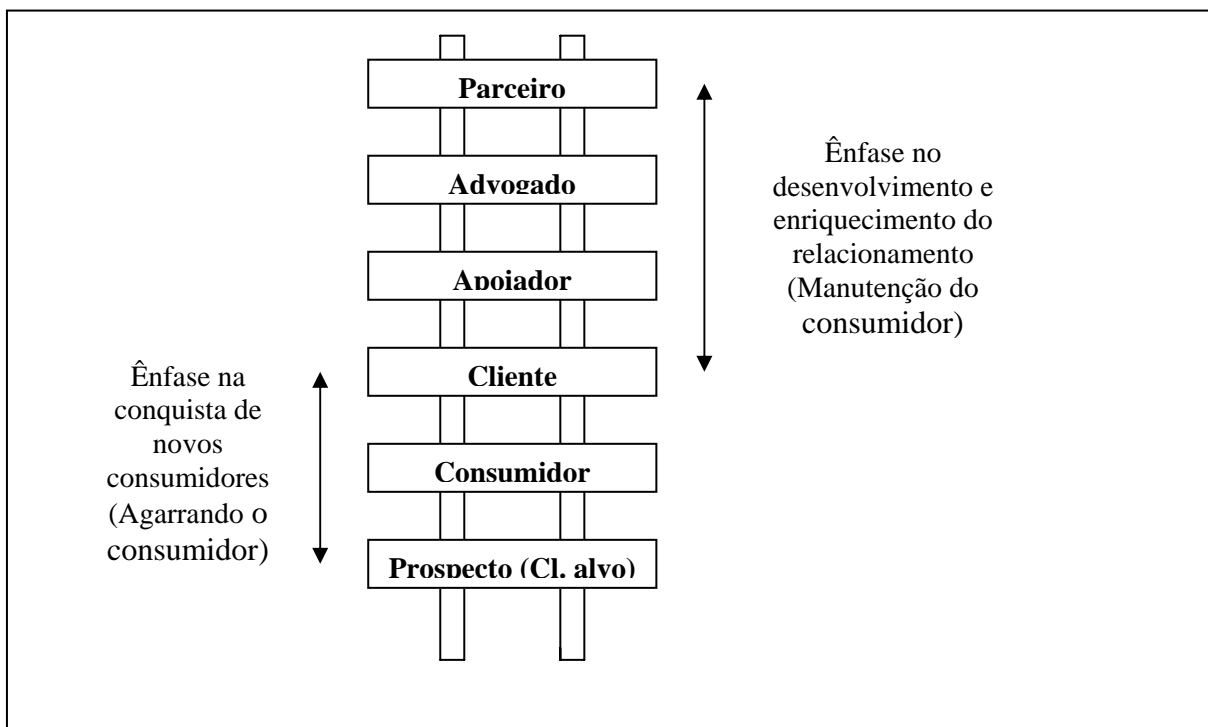


Figura 1: A escala do marketing de relacionamento  
Fonte: Payne, Christopher, Clark e Peck *apud* Hooley (2001).

1-Prospecto (cliente alvo): nessa escala o indivíduo é visto como um provável cliente, sendo necessária à adoção de estratégias que permitam que esse indivíduo ao menos experimente o produto ou o serviço oferecido pela organização.

2-Consumidor: nessa escala o indivíduo já realizou, ao menos uma vez, negócios com a organização, que deverá dar agora ênfase para a manutenção de um relacionamento duradouro.

3-Cliente: ao chegar nessa escala o indivíduo faz negócios regularmente, mas, porém, não se manifestam quanto à qualidade que lhe é dispensada.

4-Apoiador: o indivíduo apoiador é aquele que expressa sua opinião, seja ela positiva ou negativa, com relação ao fornecedor, que deverá se moldar de acordo com as expectativas opinadas.

5-Advogado: o indivíduo advogado é aquele que, efetivamente, pratica o marketing boca a boca, ou seja, recomenda os serviços ou produtos daquele fornecedor.

6-Parceiro: essa última escala é alcançada por aqueles indivíduos que, juntamente com a organização trabalham em prol de um objetivo comum.

O objetivo principal do marketing de relacionamento, portanto, é fazer com que os indivíduos considerados clientes em potencial se tornem efetivos parceiros da organização, participando ativamente das decisões estratégicas implementadas.

Essa transformação se torna possível quando a organização adota métodos que criam laços mais próximos com seus consumidores. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), esses métodos podem ser:

1- Construir benefícios enriquecidos de lealdade: esse método busca a criação de laços de relacionamentos a partir do oferecimento de benefícios, que tanto podem ser sociais como financeiros.

2- Criar laços estruturais e compromissos: esse método busca criar laços baseados em acordos legais ou compromissos, onde geralmente os custos de mudança de fornecedor os tornam inviáveis.

3- Criar consumidores contentes: nesse método os laços são criados por decisão do consumidor, que vê suas expectativas serem superadas pelo fornecedor. Devido ao alto nível de concorrência no mercado não é necessário apenas que a organização satisfaça as necessidades dos consumidores, sendo imprescindível, para a criação de laços duradouros, que a organização vá além do que é esperado, agregando valor aos seus produtos ou serviços.

Para Bonne e Kurtz (1998), a tentativa de se implementar o marketing de relacionamento, apesar de despende alto investimento, é uma eficiente estratégia para se desenvolver um elo com os clientes a longo prazo, identificando também compradores atuais e novos clientes potenciais, além de viabilizar estudos sobre os hábitos e preferências dos seus consumidores.

Para se criar esse elo entre o cliente e a empresa, é necessário que a empresa disponha do máximo de informações possíveis sobre seus clientes, para oferecer produtos ou serviços específicos que satisfaçam as necessidades de cada um. Uma solução para se disponibilizar esses dados de forma ágil, é a implementação de um banco de dados.

### 3.2.2 Banco de dados

A utilização de um banco de dados pela organização permite selecionar dados para se detectar diferentes subgrupos de clientes, que possuem necessidades distintas e, conseqüentemente prescindem de ofertas e estratégias também diferenciadas, esses dados segundo Kotler (2000), podem ser divididos em primários (reunidos com uma finalidade específica) ou secundários (coletados com finalidades distintas).

Esse banco de dados armazena dados demográficos, psicossociais e outras informações que a organização julgar relevante sobre um indivíduo, seja ele um cliente efetivo ou em potencial. Essas informações poderão ser utilizadas para que a empresa determine seu o mercado alvo e, posteriormente, defina os compostos de marketing que surtirão melhores resultados.

Ainda segundo Kotler (2000), a utilização de banco de dados possui quatro objetivos principais:

1-Identificar clientes potenciais: nesse caso o banco de dados é construído a partir de formulários ou contatos telefônicos, que analisando os questionamentos feitos pelos interessados a empresa seleciona aqueles que efetivamente se interessaram pelo produto ou serviço oferecido pela organização.

2-Decidir quais clientes deverá receber uma oferta específica: nesse caso o objetivo é, conforme abordado anteriormente, segmentar o mercado, determinando quais as necessidades e quais as estratégias deverão ser adotadas em cada situação.

3-Aprofundar a fidelidade do cliente: o objetivo aqui é similar aos objetivos do marketing de relacionamento, ou seja, superar as expectativas do cliente de forma a estreitar os laços de relacionamento entre eles.

4-Reativar compras de clientes: nessa situação específica o objetivo do banco de dados será fazer com que o cliente não se esqueça da organização, utilizando, por exemplo, cartões de aniversário ou promoções de final de ano.

A utilização de banco de dados, porém, requer altos investimentos, tanto na implementação quanto na atualização dos dados, já que as informações sobre os clientes se modificam no decorrer do tempo. Segundo Kotler (2000), outra dificuldade em relação ao banco de dados diz respeito à resistência por parte de alguns clientes em disponibilizar informações que alimentam esse banco de dados.

Segundo Las Casas (2006), o objetivo da utilização de um banco de dados não é armazenar dados de forma aleatória, já que, para que sirvam de auxílio nas tomadas de decisões, esses dados devem ser transformados em informações pertinentes, que possibilitem se determinar as reais necessidades ou expectativas de cada cliente.

A utilização de um banco de dados e a determinação dos hábitos e preferências dos clientes, porém, não garantem que esses clientes venham a se tornar parceiros da organização, conforme objetiva o marketing de relacionamento.

Essa fidelização só ocorrerá se, independente dos preços praticados os produtos ou serviços da organização obtiverem qualidade suficiente para satisfazer as necessidades de seus clientes.

### **3.2.3 Qualidade e Satisfação**

Qualidade, de acordo com Kotler (2000), refere-se ao somatório das características peculiares de um determinado produto ou serviço que interferem na satisfação ou não de seu usuário. Para Feigebaum (*apud* BOONE e KURZT, 1998), porém, essa qualidade não é aquilo que o fornecedor imagina ser, e sim aquilo que o seu cliente diz que é.

A preocupação com a melhoria da qualidade surgiu com o acirramento da concorrência, onde cada empresa buscava uma forma de diferenciar seu produto e, assim, expandir sua área de atuação. Essa preocupação, no início, consistia na verificação por amostragem ao final da linha de produção, o que não garantia que produtos de baixa qualidade chegassem a ser comercializados (SHETH, MITTAL E NEWMAN, 2001).

A qualidade, porém, precisava atingir um patamar elevado de impecabilidade, pois a exigência dos clientes crescia aceleradamente e os índices de qualidade deveriam acompanhá-la. A abordagem utilizada para se alinhar a qualidade às exigências dos clientes foi a Gestão da Qualidade Total - TQM.

Essa abordagem, segundo Boone e Kurtz (1998), envolve a busca pelo melhoramento contínuo em todos os setores da organização, envolvendo desde a escolha de fornecedores até a finalização de todos os processos de produção.

Aplicar uma metodologia TQM significa focar todos os processos na satisfação do cliente, determinando suas necessidades e desejos. Essa implementação, contudo, não significa garantia de atingimento dos objetivos, já que, de acordo com Slack e Johnston (2002) apenas 20% das empresas obtêm algum tipo de melhoria em sua utilização. Implementar uma tecnologia TQM, ainda segundo Slack (2002), envolve alguns fatores:

1-Elaborar uma estratégia de qualidade: a elaboração da estratégia de qualidade é fundamental para estabelecer diretrizes e planos de ação, fazendo com que todos os

colaboradores da organização conheçam e contribuam com os objetivos pré-determinados.

2-Apoio da alta administração: esse fator contribui com a alocação de recursos para o investimento em qualidade, estabelecendo ainda as prioridades de toda a organização.

3-Criação de um grupo de comando: o objetivo aqui é planejar o cronograma de implementação das melhorias, delegando tarefas para grupos autônomos de trabalho.

4-Reconhecimento do sucesso: ao se alcançar metas pré-estabelecidas, deve-se celebrar essa conquista, recompensando o esforço e a iniciativa de todos aqueles que contribuíram para a melhoria da qualidade.

5-Treinamento eficaz: a qualidade somente será atingida se as pessoas envolvidas no processo efetivamente souberem aquilo que estão fazendo, atingindo assim o objetivo da TQM, que é a eliminação de erros.

Embora a qualidade seja vital para o sucesso da organização, ela por si só não garante a fidelização do cliente, já que sua satisfação envolve também outros fatores, como por exemplo, atendimento, preço, e, principalmente, a superação de suas expectativas.

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel, (2005) o que determinará a satisfação do cliente será a percepção que este cliente tiver sobre o produto ou o serviço oferecido, levando em consideração ainda o desempenho dos mesmos. A satisfação alcançará índices maiores quando a percepção sobre o produto ou serviço também atingirem índices elevados, assim como suas performances. O fato é que a satisfação está intimamente ligada à expectativa dos consumidores em relação ao produto ou serviço oferecido pela organização. Quando a expectativa é respondida de maneira positiva tem-se a satisfação, quando respondida de maneira negativa gera a insatisfação.

Para Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste na aceitação ou não aceitação do produto ou serviço oferecido pela organização, levando em consideração suas expectativas. Se o produto ou serviço não atingir ou não ultrapassar suas expectativas o cliente ficará insatisfeito.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) afirma ainda que o índice de satisfação é um forte fator influenciador para que o cliente repita a compra na organização, uma

vez que o cliente apresenta maior resistência a retornar a um ambiente onde suas expectativas não foram alcançadas.

Cronin e Taylor (*apud* BRITO E LENCASTRE, 2000) entendem satisfação como algo que se aprende na seqüência de cada serviço prestado individualmente a cada cliente da organização, ou seja, cada vez que for prestado um serviço para determinado cliente a organização vai percebendo o que lhe causa satisfação, e assim a cada atendimento recebido pela empresa o cliente vai aumentando gradativamente seu nível de satisfação em relação à organização que lhe prestou o serviço.

Ainda Kotler (2000) afirma que as empresas devem objetivar um alto grau de satisfação, pois clientes medianamente satisfeitos podem ser facilmente corrompidos por outro fornecedor ou quando uma oferta melhor lhe for feita, enquanto clientes altamente satisfeitos estão menos propensos a ceder às investidas de outros fornecedores, já que são mais resistentes à mudança. Um alto grau de satisfação cria um vínculo sentimental com a empresa, não apenas uma escolha racional, o que resulta na fidelização do cliente.

Para Lovelock e Wright (2001) para a organização melhorar o grau de satisfação de seus clientes, ela deve primeiramente descobrir o quanto eles estão satisfeitos em relação à organização, e para dimensionar essa satisfação à organização deve perguntar diretamente aos seus clientes o que eles identificam como fatores importantes que contribuem ou não para a sua satisfação, assim a organização ficará a par das necessidades e expectativas de seus clientes e trabalhará de forma a atender as necessidades de seus clientes e alcançar ou ultrapassar suas expectativas, aumentando o grau de satisfação dos seus clientes.

Segundo Boone e Kurtz (1998), os conceitos de qualidade e satisfação do cliente são conceitos interligados, uma vez que não pode se falar em qualidade se essa qualidade não satisfaz o cliente e, tampouco, não existe cliente satisfeito se o produto ou o serviço adquirido não possui qualidade.



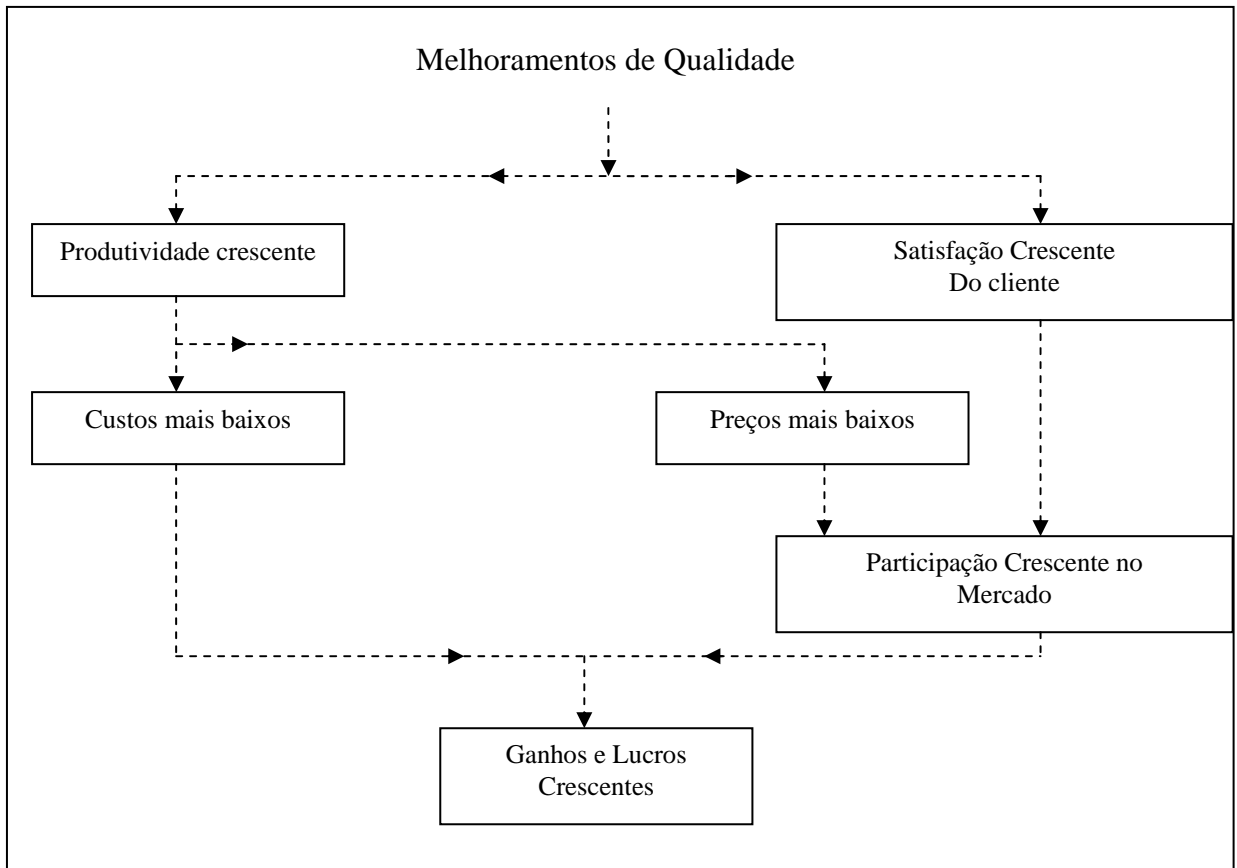


Figura 2: Como os melhoramentos de qualidade beneficiam uma empresa  
 Fonte: Boone e Kurtz (1998).

Para Brito e Lencastre (2000) a consistência das iniciativas de qualidade devem estar intimamente ligadas ao aumento da satisfação dos clientes, pois estando relacionadas diretamente qualidade e satisfação, com a devida orientação estratégica baseada nos clientes da organização, a tendência é de obter significativo aumento nos lucros da organização, atingir uma maior participação no mercado, e ainda contar com a diminuição dos custos.

#### 4 Estudo de Caso no Supermercado Xique-Xique

O Supermercado Xique-Xique foi fundado em 1997, por Severino de Sousa Cordeiro, ainda proprietário. Sua primeira localização foi na cidade de Santa Maria-DF, onde permaneceu por apenas três meses. Logo depois se instalou em Santo Antônio do Descoberto-GO, onde se firmou como uma das mais prestigiadas organizações no ramo supermercadista. Por tratar-se de comércio de gênero alimentício, o Supermercado Xique-Xique possui concorrentes diretos (outros supermercados) e indiretos (mercearias, pequenos sacolões, padarias e açougues).

O Supermercado Xique-Xique possui como clientes trabalhadores de baixa renda, moradores das comunidades rurais e fazendeiros, e tem como objetivo atender a todas as classes de consumidores, oferecendo produtos de gênero alimentício. Porém, seu foco principal são clientes de classes D e E, população predominante na localidade da empresa.

O Supermercado Xique-Xique tem como missão alcançar a excelência nos produtos e serviços oferecidos, visando ainda à alta lucratividade. Nesse contexto, o Supermercado Xique-Xique procura manter um elevado índice de clientes fidelizados.

Foi utilizado como instrumento de mensuração um questionário composto por sete questões claras e objetivas. O questionário foi aplicado entre os dias 01/04/2007 e 30/05/2007 no Supermercado Xique-Xique.

Fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas (n), segundo Richardson (1999):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra;

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

$p$  = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

$q$  = Percentagem complementar ( $100 - p$ );

$e$  = Erro máximo permitido;

$N$  = Tamanho da população

Calculando a amostra:

População >100.000 (finita);

$p = 50\%$

$q = 50\%$ ;

$\sigma = 68\% = 1$  Desvio-Padrão;

$e = 5\%$

$N = 100.000$

$$n = \frac{1^2 \cdot 50 \cdot 50}{5^2} = 100$$

A amostra utilizada foi de 100 (cem) clientes, considerando que a população local encontra-se em um universo finito (onde o número de pessoas não ultrapassa 100.000 mil habitantes).

O resultado da pesquisa realizada no supermercado segue abaixo com a tabulação dos resultados obtidos.

Questão 1 – Qual o seu local de moradia?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Santo Antº do Descoberto-GO	90	90%
Distrito Federal	10	10%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 01 – Local de moradia

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

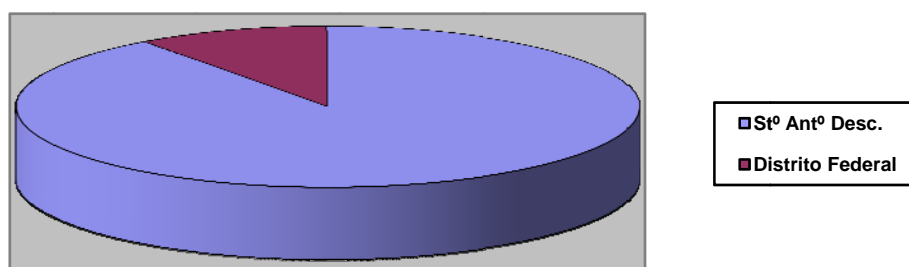


Gráfico 03 – Local de moradia

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 1:

Pode-se afirmar que 90% dos consumidores do Supermercado Xique-Xique residem na própria cidade, Santo Antônio do Descoberto, e que apenas 10% de seu público consumidor vem do Distrito Federal.

Questão 2 – Qual a sua faixa etária?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Menos de 18 anos	8	8%
18 a 25 anos	20	20%
26 a 35 anos	24	24%
36 a 45 anos	24	24%
46 a 55 anos	16	16%
Acima de 55 anos	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 02 – Faixa etária

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

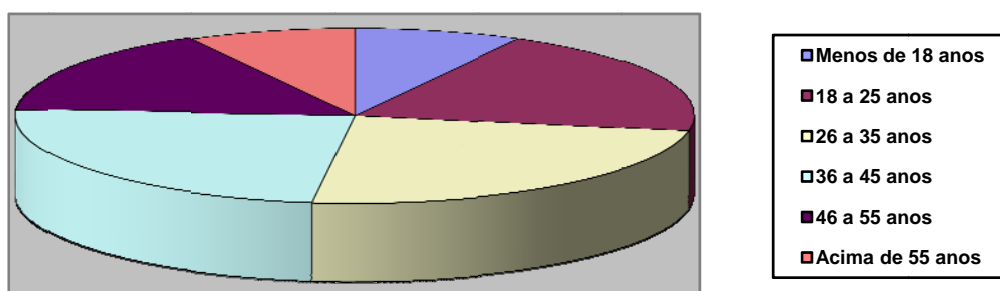


Gráfico 04 – Faixa etária

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 2:

A maior concentração de clientes do Supermercado Xique-Xique, totalizando 68 pontos percentuais, está entre a faixa etária de 18 a 45 anos.

Questão 3 – Sexo?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Masculino	32	32%
Feminino	68	68%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 03 – Sexo

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

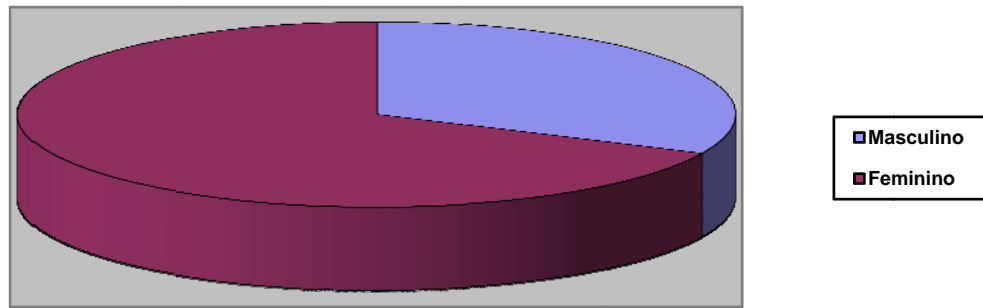


Gráfico 05 – Sexo

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 3:

O público de consumidores do Supermercado Xique-Xique é predominantemente feminino, tendo em vista que a tarefa de compras cabe às mulheres. O público masculino é de 32%, totalizando menos da metade dos consumidores.



Questão 4 – Qual o seu grau de escolaridade?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Analfabeto	18	18%
1º grau incompleto	34	34%
1º grau completo	8	8%
2º grau incompleto	20	20%
2º grau completo	10	10%
Superior incompleto	6	6%
Superior completo	4	4%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 04 – Grau de escolaridade

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

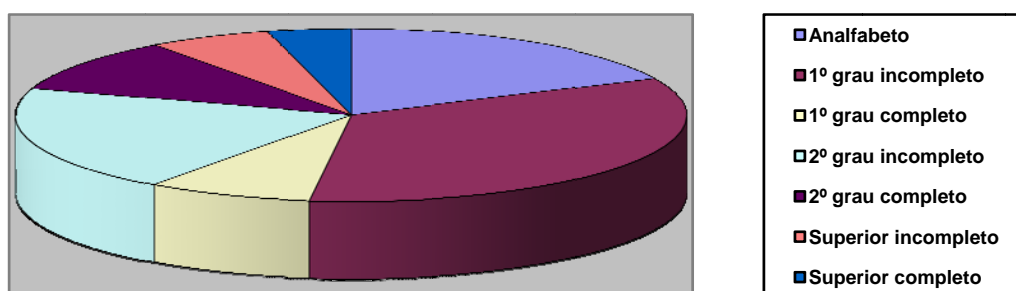


Gráfico 06 – Grau de escolaridade

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 4:

Pode-se inferir que grande parte do público consumidor do Supermercado Xique-Xique é formado por analfabetos e semi-analfabetos, totalizando juntos 52% dos consumidores, mais que a metade do total de clientes abordados.

Questão 5 – Há quanto tempo você é cliente do Supermercado Xique-Xique?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Menos de 6 meses	4	4%
6 meses	4	4%
1 ano	10	10%
2 anos	24	24%
3 anos	16	16%
4 anos	16	16%
Acima de 5 anos	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 05 – Tempo que é cliente

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

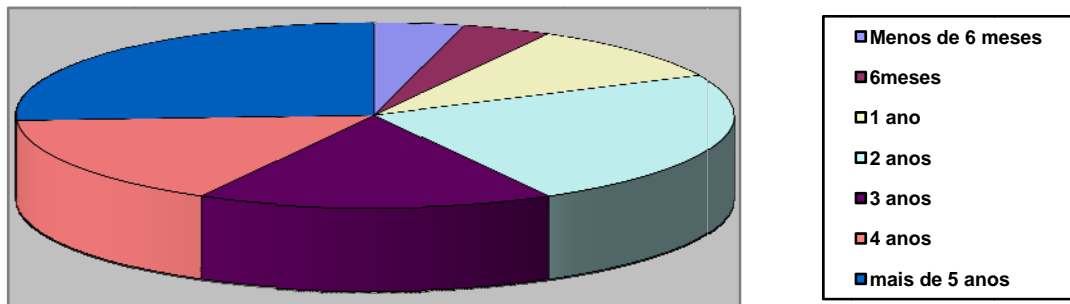


Gráfico 07 – Tempo que é cliente

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca o resultado da questão 5:

O Supermercado Xique-Xique detém pouco mais que  $\frac{1}{4}$  dos seus clientes totalmente fidelizados há mais de cinco anos, enquanto que mais da metade, 56%, freqüentam o estabelecimento entre 2 e 4 anos.

Questão 6 – Com que freqüência você costuma comprar no Supermercado Xique-Xique?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Todos os dias	38	38%

3 vezes por semana	40	40%
1 vez por semana	14	14%
2 vezes por mês	6	6%
1 vez por mês	2	2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 06 – Frequência

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

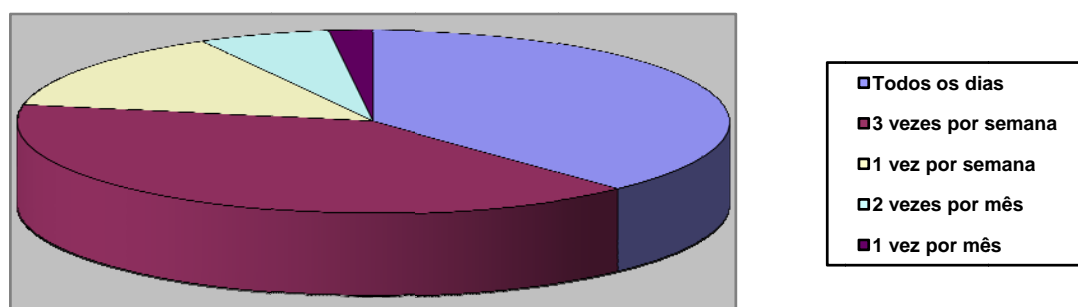


Gráfico 08 - Frequência

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 6:

O número de freqüentadores diários somados ao número de clientes que vão ao Supermercado Xique-Xique três vezes por semana é de quase 80%, o que significa que o público consumidor é muito assíduo.

Questão 7 – Por que você escolheu o Supermercado Xique-Xique para efetuar suas compras?

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Variedade	20	20%
Atendimento	28	28%
Localização	8	8%
Preço	44	44%
Instalações físicas	0	0%
Outros	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 07 – Motivo da escolha

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

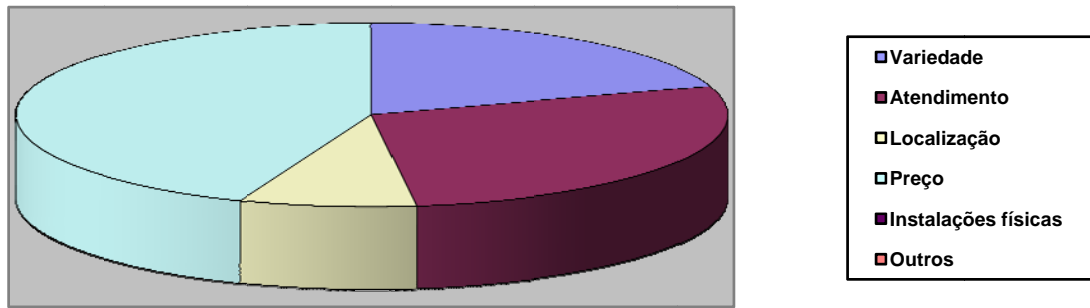


Gráfico 09 – Motivo da escolha

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

Comentário a cerca do resultado da questão 7:

Quase metade dos consumidores do Supermercado Xique-Xique freqüentam o estabelecimento em razão da variável preço, sendo o atendimento o segundo critério responsável pela escolha do consumidor por aquela organização, seguido pela variedade.

## 5 Discussão teórica

Foram encontradas algumas dificuldades, como a falta de parâmetros de comparação com outras organizações do segmento que atuem no âmbito da pesquisa (Santo Antônio do Descoberto-GO). Não havia registros de pesquisas anteriores na referida empresa do estudo de caso, Supermercado Xique-Xique, visando o intuito de fidelização de clientes.

Depois da análise apresentada no estudo de caso percebe-se a crescente preocupação das empresas em reter seus clientes e atrair novos clientes para a organização, pois o poder se transferiu dos fornecedores para os clientes, devido a gama de produtos e concorrentes, o que significa que não existe uma escassez de produtos, mas de clientes.

De acordo com a pesquisa realizada no Supermercado Xique-Xique a variável preço não é a responsável pela freqüente assiduidade dos clientes àquele estabelecimento, conforme indica abaixo a tabela 08:

Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Todos os dias	8	18,18%
3 vezes por semana	16	36,36%
1 vez por semana	12	27,27%
2 vezes por mês	6	13,64 %

1 vez por mês	2	4,55%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Tabela 08 – Assiduidade quanto ao preço

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

Considerando a tabela 08, das 44 pessoas que escolheram o Supermercado Xique-Xique para efetuarem suas compras pela variável preço, apenas 8 são diariamente assíduas, totalizando apenas 18,18% de assiduidade diária, ficando as outras 36 pessoas divididas entre as demais opções como mostra abaixo o gráfico 10:

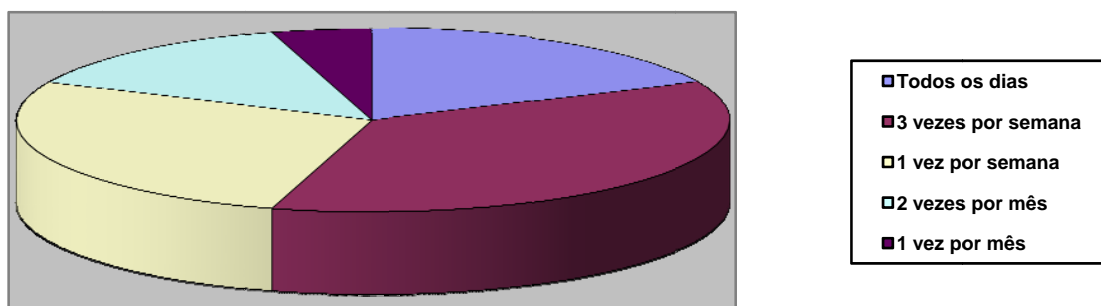


Gráfico 10 – Assiduidade quanto ao preço

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro para Monografia, em outubro/2007.

Considerando agora a variável atendimento pode-se observar concretamente que ela é a maior responsável por fazer com que o cliente retorne ao estabelecimento diariamente, conforme demonstra a tabela 09:



Alternativas	nº. de respostas	Porcentagem
Todos os dias	16	57,14 %
3 vezes por semana	12	42,86 %
1 vez por semana	0	0%
2 vezes por mês	0	0 %
1 vez por mês	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Tabela 09 – Assiduidade quanto ao atendimento

Fonte: Tabulação do questionário elaborado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

Das 28 pessoas que escolheram o fator atendimento como motivo para efetuarem suas compras no Supermercado Xique-Xique, 16 pessoas, mais da metade, freqüentam o estabelecimento diariamente, chegando a totalizar 57,14%. Quando se considera ainda as outras alternativas, nota-se que as outras 12 pessoas, das 28 que escolheram a variável atendimento, assinalaram a opção 3 vezes por semana na questão da freqüência com que retornam ao supermercado, não havendo quem optasse pelas demais opções de freqüência, como podemos conferir no gráfico 11, logo abaixo:

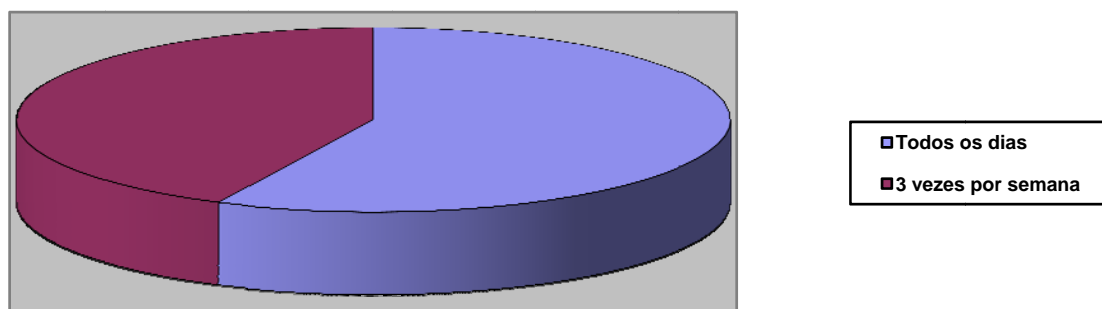


Gráfico 11 – Assiduidade quanto ao atendimento

Fonte: Representação Gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado por Dayane de Carvalho Cordeiro, para Monografia, em outubro/2007.

A análise dos questionários vai ao encontro da teoria proposta por Kotler (2005), onde ele afirma que o cliente satisfeito é menos sensível ao preço. A análise dos dados obtidos demonstrou exatamente que o fator preço não é responsável pela assiduidade diária dos clientes, já que os clientes motivados pelo preço estão sempre à procura de ofertas em diversas organizações. Segundo Blackwell (2005) os clientes motivados pelo preço apresentam menor probabilidade de se tornarem consumidores fiéis. O que torna os clientes fiéis, no Supermercado Xique-Xique, é o atendimento da empresa, fator crucial para que esses retornem todos os dias à organização para efetuarem suas compras.

Levando em consideração todo o trabalho feito na empresa, a recomendação seria a formulação de um plano de Marketing Interno visando comprometer e estimular os colaboradores da empresa a melhorar ainda mais o bom desempenho na prestação de atendimento ao cliente, fator atrativo da empresa para os clientes. O

plano deverá proporcionar como resultado um maior envolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos da empresa.

É pertinente ainda sugerir a integração das informações sobre clientes importantes em um banco de dados, capaz de fornecer informações sobre as suas necessidades e preferências. Os clientes entram em contato com a organização de inúmeras maneiras, seja por e-mail, por correio normal, por telefone ou pessoalmente. No entanto, se as maneiras dos contatos não forem devidamente registradas, a empresa não terá uma visão ampla de uma pessoa interessada ou de um cliente e, portanto, terá dificuldade para elaborar ofertas e comunicações atrativas para cada tipo de cliente.

A sugestão de se implantar um banco de dados na empresa permitirá ainda que ela tenha guardado dados imprescindíveis de seus clientes, como endereço, telefone, e-mail, data de aniversário e outras informações pertinentes, que ajudarão na personalização do atendimento oferecido aquele cliente específico. Esses dados poderão ser utilizados para o envio de folhetos com ofertas promocionais, comunicativos ou até mesmo um cartão de aniversário, visando criar um elo emocional do cliente com a empresa, conforme salientado por Bonne e Kurtz (1998), uma vez que se o cliente estiver integrado emocionalmente com a organização ele não sairá à procura de outra organização para realizar suas compras.

## 6 Considerações Finais

Foi constatado com a realização deste trabalho de monografia que a maior parte do sucesso de uma empresa depende mais de seu serviço personalizado ao cliente do que do esforço na realização da venda dos produtos, em razão disso o marketing da organização deve estar voltado para o cliente, e não para o produto ou para a organização.

É necessário que as pessoas da organização sejam constantemente orientadas a prestar um correto atendimento ao cliente visando sua maior satisfação em relação à organização, pois assim ocorrerá o processo de fidelização, considerando que o cliente só retorna a organização para realizar novos negócios quando suas necessidades são atendidas e suas expectativas são alcançadas.

O objetivo do trabalho foi alcançado conforme se observou no embasamento teórico e no resultado da pesquisa realizada, onde foram abordadas e discutidas as técnicas utilizadas com o intuito de fidelizar clientes.

Considerando todo o trabalho realizado foram sugeridas algumas técnicas de fidelização de clientes para a organização utilizada no estudo de caso, Supermercado Xique-Xique. As soluções propostas para que o Supermercado Xique-Xique obtenha êxito na proposta de fidelização de seus clientes são, a implantação de um programa de marketing interno para estimular os colaboradores ao bom atendimento aos clientes da organização, e a implementação de um banco

de dados onde a organização disponha de dados necessários dos seus clientes para serem utilizados na criação das campanhas de marketing.

Assim pode-se inferir que é extremamente necessário manter relações concretas e duradouras com os clientes, pois a construção efetiva de relacionamentos aumenta a probabilidade de retenção dos clientes a longo prazo. O fator chave para retenção de clientes é a satisfação dos mesmos, pois um cliente satisfeito retornará a organização na primeira oportunidade.

## REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. *Comportamento do consumidor*. Tradução técnica: Eduardo Teixeira Ayrosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Copyright, 1998.

BOYETT, Jimmie T., BOYETT, Joseph H. *O Guia dos Gurus: Marketing, as melhores idéias dos melhores marketeiros*, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRITO, Carlos Melo; LENCASTRE, Paulo de. *Os horizontes do Marketing*. São Paulo: Verbo, 2000.

CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. *Metodologia: processo de produção, registro e relato de conhecimento*. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para o cliente*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.

HARRISON, Jeffrey S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Jeffrey S. Harrison. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. Tradução: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

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

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, Rio de Janeiro: Compus, 2003.

\_\_\_\_\_. *O Marketing sem segredos*: Philip Kotler responde as suas dúvidas.

Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística, Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. *Marketing essencial*: conceitos, estratégias e casos. Tradução

Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. Conceitos,

Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços*: Marketing e gestão.

Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

PRUSHAN, Victor H. *Marketing*: 101 segredos do marketing para conquistar e

manter clientes. Tradução: O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1999.

RICHARDSON, Roberto Garry. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica*: guia para eficiência nos estudos. São

Paulo: Atlas, 2002.



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.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.