

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA

**CRM – Customer Relationship Management: A gestão de relacionamento da Avon com  
o seu cliente**

**Diadema  
2013**

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA

DEBORAH KIMBERLY DE SOUZA NUNES

GUILHERME DE SOUZA AMACIO

GUSTAVO DE SOUZA AMACIO

MAYARA RODRIGUES FIALHO

**CRM –Customer Relationship Management: A gestão de relacionamento da Avon com o seu cliente**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado a Escola Técnica Estadual Juscelino Kubistchek de Oliveira, como parte dos requisitos de obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, orientado pelo Prof. Ms. Leonardo Fabris Lugoboni.

Diadema

2013

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

Diadema

Dedicamos esse Trabalho de Conclusão de Curso a Deus, nossos familiares, professores e a família Avon, por todo incentivo e ajuda para que isso fosse possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradecemos a Deus, por tudo que ele nos tem proporcionado e por ter nos ajudado a vencer todas as barreiras com as quais nos debatemos para a realização deste trabalho.

Agradecemos as nossas famílias, por nos terem incentivado do princípio ao fim dessa pesquisa e nos ter dado um grande apoio.

Somos gratos também aos nossos professores, por serem os responsáveis de grande parte de tudo que sabemos até hoje.

Ao nosso orientador Ms. Leonardo Fabris Lugoboni, por toda a paciência e dedicação ao nos orientar na pesquisa.

Em especial, agradecemos a gerente do setor 931, executivas, revendedoras e clientes da Avon, que tiveram um papel fundamental em nossa pesquisa.

*"Não é a empresa que define o mercado. É o  
cliente."*

Peter Drucker

## RESUMO

*Customer Relationship Management* (CRM) é um termo usado para uma estratégia de negócio voltada ao gerenciamento do relacionamento com o cliente, i.e. um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos/tarefas de uma forma organizada e integrada. O comportamento do consumidor atual é bem mais complexo do que o anterior e entender e atender os desejos dos clientes é um grande desafio para as empresas. Ele procura fazer isso e ajuda na segmentação deles, para que haja uma comunicação dirigida a cada grupo, fazendo com que cada alvo seja atingido com excelência, e tudo em busca da satisfação e fidelização. Hoje em dia, o mercado está cada vez mais disputado, há muita concorrência em diversos ramos de mercado e o cliente está adquirindo mais poder de barganha em cima das empresas, por ter muitas opções de escolha. O CRM é uma ferramenta muito utilizada hoje pelas empresas de cosméticos, para vencer a concorrência e conquistar seu *marketing share*. Logo, surge o seguinte questionamento: Quais são as principais estratégias que as empresas de cosméticos de São Paulo utilizam em sua gestão de relacionamento com o cliente? Realizamos pesquisas com revendedoras, clientes e líderes de setor da Avon. Através de questionários com questões alternativas e, no caso da líder, questões dissertativas. Através destes, percebemos que a Avon passa para suas revendedoras várias estratégias para aumentar a lucratividade, conquistar, satisfazer e fidelizar os clientes. Ela segmenta suas revendedoras de acordo com a sua capacidade de venda, quanto maior a média de venda, maior os benefícios. O CRM na venda direta de cosméticos, assim como em outros setores, é muito bem aproveitado, gerando ótimos resultados, entre eles: maior satisfação, fidelização, lucratividade e a diminuição dos gastos.

**Palavras-chave:** CRM, Gestão de Relacionamento com o Cliente, fidelização.

## ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) is a term used for a business strategy focused on management of customer relationships, i.e. an integrated management system with client focus, which gathers several processes/tasks in an organized and integrated way. The behavior of today's consumer is much more complex than the previous ones and to understand and fulfill clients' wishes is a big challenge for the companies. It attempts to do that and helps in his segmentation, allowing a communication for each group, making each target to be reached with excellence, and everything in a pursuit of satisfaction and fidelity. Nowadays, the Market is increasingly disputed, there is a lot of competition in several market's branches and the client is acquiring more bargaining power upon businesses, as they have many options to choose. The CRM is a very used tool today by cosmetic companies, to overcome the concurrence and acquire their marketing share. So, it raises the next question: What are the main strategies that São Paulo's cosmetics companies use in their customer relationship management? We have conducted a research with the dealers, customers and sector leaders of Avon through questionnaires with alternative questions and, in case of the leader, essay questions. Through those questions, we have noticed that Avon passes to their dealers several strategies to increase the profitability, and also to conquer, satisfy and to maintain customers' loyalty. It segments its dealerships according to their selling capacity, as much bigger the sale's mean, bigger are the benefits. The CRM in cosmetics' direct selling, like in others sectors, is very well used, obtaining great results, including: higher satisfaction, loyalty, profitability and reduced expenses.

**Key words:** CRM, Customer Relationship Management, loyalty.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os critérios de escolha para compra de produtos.....	35
Tabela 2 – Frequência que a revendedora procura saber se o cliente está precisando do produto.....	79
Tabela 3 – Interesse em saber se o cliente ficou satisfeito com o produto novo/desconhecido.....	79
Tabela 4 - Frequência que a revendedora aproveita o contato direto para conhecer melhor os clientes.....	80
Tabela 5 - Frequência que a revendedora consulta anotações para saber os produtos que são mais preferidos pelos clientes.....	80
Tabela - 6 - Eficiência do setor pós-venda da Avon.....	81
Tabela 7 -Frequência que Avon procura saber o motivo da troca.....	81
Tabela 8 - Frequência em que as mudanças que a AVON realiza é para a melhor satisfação do cliente e da revendedora.....	81
Tabela 9 - A frequência em que o revendedor se preocupa em atender bem o cliente.....	82
Tabela 10 – Frequência que a revendedora está prevenida com revista Avon.....	82
Tabela 11 - Costume de fazer amizades com clientes. ....	83
Tabela 12 - Utilização de técnicas exclusivas para preservar os clientes. ....	83
Tabela 13 - Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto. ....	83
Tabela 14 - Trabalho com estoque de pronta entrega. ....	84
Tabela 15 - Utilização de programas/métodos de segmentação. ....	84
Tabela 16 - Grau de satisfação do cliente. ....	85
Tabela 17 - Frequência que o cliente compra com apenas uma mesma revendedora.....	85

Tabela 18 - Motivo da fidelidade. ....	85
Tabela 19 - Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada. ....	86
Tabela 20 - Frequência de utilização de alguma estratégia para conquistar novos clientes.....	86
Tabela 21 - Oferecer catálogo ou produto para acompanhantes de clientes.....	87
Tabela 22 - Frequência que os clientes recebem os conselhos sobre produtos.....	87
Tabela 23 - Qual a frequência que a revendedora opina durante o processo de compra do cliente. ....	87
Tabela 24 -Conhecimento sobre o funcionamento do CRM na venda de cosméticos.....	88
Tabela 25 - Frequência que a revendedora procura saber se o cliente está precisando de algo antes de oferecer algum produto.....	88
Tabela 26 -Interesse em saber se o cliente ficou satisfeito com o produto novo/desconhecido.....	89
Tabela 27 - Frequência do aproveitamento do contato direto com o cliente para conhecer as preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva.....	89
Tabela 28 - Frequência da percepção dos clientes sobre seus revendedores conhecem suas preferência e hábitos de compra. ....	90
Tabela 29 - Eficiência do setor pós-venda da Avon. ....	90
Tabela 30 - Frequência que Avon procura saber o motivo da troca.....	90
Tabela 31 - Frequência em que as mudanças que a Avon realiza é para a satisfação do cliente.....	91
Tabela 32 - A frequência em que o revendedor se preocupa em atender bem, entregar pedidos na data certa e coisas do gênero.....	91
Tabela 33 - Frequência que a revendedora está prevenida com a revista da Avon.....	92

Tabela 34 - Amizade entre clientes e revendedores.....	92
Tabela 35 - Frequência em que o revendedor utiliza técnicas para preservar os clientes.....	92
Tabela 36 - Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto.....	93
Tabela 37 - Frequência o cliente compra produtos de pronta entrega da sua revendedora.....	93
Tabela 38 - Frequência que o cliente é atingido por uma comunicação direta feita pela revendedora.....	94
Tabela 39 - Grau de satisfação do cliente com a revendedora.....	94
Tabela 40 - Frequência que o cliente compra produtos da Avon com apenas uma mesma revendedora.....	94
Tabela 41 - Motivo da fidelidade.....	95
Tabela 42 - Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada.....	96
Tabela 43 - Percepção do cliente quanto à frequência que a revendedora utiliza métodos para conquistar novos cliente.....	96
Tabela 44 - Confiança do cliente no julgamento da revendedora.....	96
Tabela 45 - Frequência que a revendedora oferece algum produto para o/a acompanhante do cliente.....	97
Tabela 46 - Frequência que o cliente aceita um conselho da revendedora na compra de um produto.....	97
Tabela 47 -Preocupação das revendedoras sobre procurar saber se o cliente necessita de algo antes de oferecer produtos e percepção dos clientes.....	101
Tabela 48 -Preocupação da revendedora com a satisfação do cliente com produto novo e a percepção do cliente sobre essa preocupação.....	102
Tabela 49 -Frequência com que as revendedoras usam o contato direto para conhecer os clientes e percepção dos clientes sobre esse conhecimento.....	102

Tabela 50 -Costume de consultar anotações para conhecer melhor preferencias de clientes e percepção do cliente sobre o conhecimento das revendedoras.....	103
Tabela 51 -Quanto eficiente considera o setor pós-venda da Avon.....	104
Tabela 52 -Preocupação da Avon pelo motivo da troca ou devolução de produto.....	104
Tabela 53 - Percepção dos clientes e das revendedoras sobre as mudanças realizadas nos produtos e catálogos em prol de sua satisfação.....	104
Tabela 54 -Preocupação das revendedoras em atender bem os clientes e saber as suas preferencias e coisas do gênero, e a percepção do cliente sobre isto.....	105
Tabela 55 -Frequência em que as revendedoras estão com a revista quando encontram clientes na rua.....	106
Tabela 56 -Frequência com que as revendedoras fazem amizade com os seus clientes.....	106
Tabela 57 -Frequência com que as revendedoras usam técnica como brindes e descontos para agradar e preservar os clientes.....	107
Tabela 58 -Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto.....	108
Tabela 59 -Frequência que o cliente compra produtos de pronta entrega da sua revendedora e se as revendedoras trabalham com isso.....	108
Tabela 60 -Frequência que o cliente é atingido por uma comunicação direta feita pela revendedora.....	109
Tabela 61-Grau de satisfação do cliente com a revendedora.....	109
Tabela 62-Frequência que o cliente compra produtos da Avon com apenas uma mesma revendedora.....	110
Tabela 63 -Motivo da fidelidade.....	111
Tabela 64-Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada.....	112

Tabela 65-Frequência de utilização de alguma estratégia para conquistar novos clientes.....	113
Tabela 66-Frequência que a revendedora oferece algum produto para o/a acompanhante do cliente.....	113
Tabela 67 - Frequência que o cliente aceita um conselho da revendedora na compra de um produto e sua confiança na opinião dela.....	114
Tabela 68 - Frequência que a revendedora opina durante o processo de compra do cliente.....	115

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1 - Manter clientes é igual a lucratividade.....	23
Figura 2 - Ecosistema do CRM.....	25
Figura 3 – Pirâmide de Maslow.....	31
Figura 4 - Etapas de compras por Kotler e Keller.....	34
Figura 5- Fatores que influenciam na hora da compra.....	36
Figura 6 - A roda da estratégia competitiva.....	45
Figura 7 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	46
Quadro 1 - Identificação dos melhores clientes.....	64
Quadro 2 – Diretriz Teórica.....	74

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Questão problema.....	18
1.2 Objetivo.....	18
1.3 Justificativa.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Gestão de relacionamento com o cliente.....	19
2.1.1 Satisfação.....	25
2.1.2 Fidelização.....	26
2.1.2.1 Medição da satisfação e da fidelização.....	28
2.2 Comportamento do consumidor.....	29
2.2.1 Papéis de compra.....	32
2.2.2 Etapas de compra.....	32
2.2.3 Fatores que influenciam na hora da compra.....	36
2.2.3.1 Culturais.....	37
2.2.3.2 Sociais.....	38
2.2.3.3 Pessoais.....	39
2.2.3.4 Psicologicos.....	42
2.2.3.5 Situacionais.....	44
2.3 Estratégia competitiva.....	45
2.3.1 Criação de valor e vantagem competitiva.....	48
2.4 Comportamento do consumidor e o CRM.....	58
2.5 Segmentação.....	59
2.5.1 O CRM e a segmentação.....	63
2.6 Comunicação dirigida.....	65
2.7 Cosméticos.....	72
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
4.1 Análise dos resultados das revendedoras.....	79
4.2 Análise dos resultados dos clientes.....	88
4.3 Entrevista com gerente de setor.....	98
4.4 Comparação entre resultados.....	101

<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>130</b>
7.1 Perguntas para as Gerentes de Setor.....	130
7.2 Perguntas para as revendedoras.....	132
7.3 Perguntas para os clientes.....	137



## 1 Introdução

No passado, os vendedores tinham várias dificuldades para alcançar seus objetivos de vendas. Não havia um processo sistemático para acompanhar os clientes, entender e registrar as razões para devoluções de produtos. Ou seja, não se conhecia o próprio cliente. O foco das empresas era apenas o produto. Isto há muito tempo atrás, não causava muito impacto nas vendas das empresas, porque o cliente não tinha muitas opções de escolha.

O crescimento da competitividade entre as empresas e avanços tecnológicos resultou em poucas diferenças entre os produtos. Os clientes possuem hoje uma grande opção de escolha. O que praticamente obriga as empresas que querem continuar participando no mercado, a terem que focar no cliente para atender a suas necessidades mais precisamente do que o que o concorrente oferece. As empresas que não buscam isso, sofrem uma perda de vendas e conseqüentemente de impacto na participação de mercado.

Hoje, algumas empresas utilizam o CRM (Customer Relationship Management ou “Gestão de Relacionamento com o Cliente”), como uma forma de gerenciamento de informações de seus clientes. O CRM as ajudam a conhecer melhor o seu cliente e atender as suas necessidades com muito mais rapidez e eficácia, tratando cada cliente com uma certa exclusividade.

Mais do que uma simples ferramenta, o CRM é uma filosofia que orienta a organização a focar no relacionamento com o cliente em busca de melhores resultados. Ela vem sendo muito utilizada hoje em dia porque as empresas perceberam que não basta apenas produzir e vender, elas precisam descobrir o perfil de cada cliente, focar em seu público alvo e assim, antecipar qualquer uma de suas vontades. Até mesmo porque a venda de hoje, não garante o cliente fiel de amanhã. Se a empresa em questão for bem sucedida nesse processo, o cliente acaba se fidelizando e promovendo a empresa para amigos e familiares, o que faz com que o número de clientes aumente e se essa filosofia continuar em prática, o número de fidelizações também aumentam.

O setor de cosméticos apresentou um crescimento de 12,6% em 2010, segundo dados da Abihpec (2011) (Associação da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

O setor movimentou um total de R\$27,5 bilhões, o que representa o 15º crescimento real e consecutivo.

O sucesso no setor, se deve ao aumento de renda das classes D e E, mas a questão fundamental para o sucesso das empresas, é saber como conquistar novos clientes e fidelizá-los em um mercado com tantas concorrências.

### **1.1 Questão problema**

Baseado no exposto acima, surge o seguinte questionamento: Quais são as principais estratégias que as empresas de cosméticos de São Paulo utilizam em sua gestão de relacionamento com o cliente?

### **1.2 Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivo descrever as principais estratégias de negócios da Avon para ter um bom relacionamento com o cliente. Dentro deste objetivo, compararemos a estratégia da Avon, as atividades dos revendedores e a percepção dos consumidores, analisando assim se a estratégia atinge o cliente final.

### **1.3 Justificativa**

Hoje em dia, o cliente deixou de procurar e tornou-se o procurado das empresas. Entendemos que todas as companhias precisam do consumidor para sobreviver. Os clientes têm hoje cada vez mais opções, em vários segmentos do mercado. E isso, dá a ele um poder de barganha muito grande. Um desses segmentos é o de cosméticos.

Para se manter no mercado, as empresas de cosméticos têm um grande desafio, porque há muitas empresas concorrentes. As empresas de cosméticos já entenderam que o consumidor é fundamental. Logo, para serem bem sucedidas, as empresas devem identificar e

gerenciar as necessidades de cada cliente, fazendo-o se sentir único, porque realmente, o único que pode garantir que a empresa prospere, é ele. Para isso elas precisam de ferramentas que as ajudem a conquistar e possivelmente fidelizar o cliente.

Esta pesquisa é importante para as empresas do segmento de cosméticos, que podem compará-lo com a gestão de relacionamento com o cliente da sua empresa e então avaliá-lo e possivelmente até fazer melhorias. A empresa Avon, que será o nosso estudo de caso, poderá utilizar a pesquisa como forma de medir o seu desempenho nesta parte, vendo o que as suas revendedoras e clientes acham da sua gestão de relacionamento com o cliente.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Gestão de relacionamento com o cliente**

O conto (de autoria desconhecida) a seguir, passa exatamente a ideia do CRM:

“Toshiro queria aumentar as vendas da mercearia e satisfazer o freguês. Como gostavam de comprar fiado, encomendou umas cadernetas, na capa escrito: CRM - Caderneta de Registro Mensal. Ela não servia apenas para cobrar os fregueses. Era sua bola de cristal. Nela identificava ciclos de comportamento do freguês, suas preferências, datas de aniversários, a associação dos produtos adquiridos e etc.

A data escolhida para pagar era a que a freguesa estava com dinheiro e aberta a sugestões. Identificar preferências e associações de produtos também ajudava. A freguesa levava sempre banana e aveia? Toshiro criava pacotes promocionais com um vidro de mel, para criar hábitos na família. E diminuir o estoque. A última compra já foi há muito tempo? O Toshiro ligava avisando a promoção da laranja. Até o Pepe, do açougue, o Manuel da padaria e o Alcebíades do boteco criaram suas próprias cadernetas CRM. Logo eles trocavam informações de suas CRM 's, para ganho mútuo. O Toshiro vendeu carvão e sal grosso para o João? O Pepe preparava a carne. O Manuel o pão. E o Alcebíades a cerveja. Eles previam a próxima compra, para fazer a oferta e exceder a expectativa do freguês. Todos prosperavam. Os fregueses estavam contentes.

Isso até o filho do Toshiro voltar da faculdade. Achou a caderneta antiquada. Vendas, só a vista ou no cartão. O açougue? A padaria? O boteco? Eram concorrentes. Pois também vendiam caixas de fósforos! Cada um que cuidasse do próprio negócio!

Um dia uma propaganda chamou sua atenção. “CRM – Customer Relationship Management”- Conheça os hábitos de seus clientes. Será que poderia ajudar? O filho negou. Era coisa para empresa grande. “Complicado demais para Toshiro entender.”

Esta história certamente não é a única, mas retrata uma ferramenta que o mercado atual vem dando maior atenção: o relacionamento. Enquanto pequenas empresas podiam utilizar-se das técnicas de personalização como as do Sr. Toshiro, as grandes tinham que se basear no aumento do número de clientes e baixos custos, tornando inviável tanta individualização.

Cada vez mais as empresas vêm percebendo que para se manterem rentáveis no mercado atual elas devem estar atentas a taxa de consumidores perdidos e fazer o máximo para reduzi-la, melhorando o potencial econômico.

Toda vez que a empresa interage com um cliente, ela aprende um pouco sobre ele e deve estar apta a aplicar este aprendizado de forma a obter algum retorno.

Qualquer cliente hoje em dia tem acesso a vários tipos de produtos e serviços, tornando-se mais exigentes e menos fiéis. Isso porque, a nosso ver, a mesma tecnologia da comunicação que permite que as empresas atinjam seus clientes potenciais, permite que os clientes mudem de fornecedores.

A internet tomou a venda mais impessoal, mas os clientes esperam serviços cada vez mais personalizados. Com um simples click no mouse, clientes que não recebem motivos convincentes para continuarem um relacionamento vão procurar outro fornecedor que possa atender suas necessidades. As implicações disso para a empresa são claras.

O CRM não é apenas um software, um programa de milhagem, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também um processo holístico de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes.

“Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM.” (LOBO, 2002).

Não existe um consenso na definição do termo. São várias diferentes definições que foram dadas a ele, e não é certo afirmar que apenas uma delas está certa.

A IDC Brasil (2000:4) define CRM como “um conjunto de aplicativos que automatizam o processo de comunicação com os clientes dentro das organizações. CRM engloba softwares voltados para a área de vendas, marketing, suporte ao cliente e call-center. Juntos, estes aplicativos servem para gerenciar o ciclo de vida de um cliente ajudando as empresas a manterem relacionamentos saudáveis com eles”.

Esta definição parece muito simplista para transformar uma empresa em orientada a clientes dado o aumento da competição entre as empresas, a globalização da economia e a mudança nos cenários dos negócios atuais. Uma empresa não conseguirá identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes - passos básicos do processo de CRM segundo Peppers e Rogers (2000) - apenas implementando um conjunto de aplicativos.

Com as novas tecnologias de informática, todo o armazenamento de informações sobre os clientes e consumidores ficou facilitado, possibilitando um atendimento mais personalizado. Foi em busca deste caminho que o mercado se voltou para técnicas e métodos que permitissem o desenvolvimento de um formato no qual a comunicação fosse constante e eficaz entre empresa e cliente, sendo que esta comunicação não deve ser apenas ouvir o consumidor.

Às vezes, que o certo é não ouvir os clientes. Nem sempre os clientes sabem o que eles querem e o importante para os defensores do Marketing de Relacionamento é que as empresas tenham todas as informações de seus clientes para que elas possam descobrir o que eles querem.

As empresas nos dias atuais precisam mais do que conquistar clientes, elas precisam antecipar seus desejos, conquistá-los, satisfazê-los, mantê-los e assim, ganhar mercado.

Para realizar estas atividades, a informação é a arma que fará a diferença. A concorrência não ocorre mais na qualidade ou no preço do produto, na tecnologia de ponta na

linha de produção ou na propaganda. Estes aspectos passaram a ser requisitos básicos para a permanência da empresa no mercado. Atualmente, as informações que as empresas têm sobre seus clientes, seus concorrentes e sobre o mercado em que atuam são seu principal diferencial competitivo.

Isso porque, com informações, as empresas ficam aptas a identificar e selecionar os clientes corretos, oferecendo-lhes o produto que desejam, com um atendimento personalizado, buscando um relacionamento duradouro e benéfico para todos.

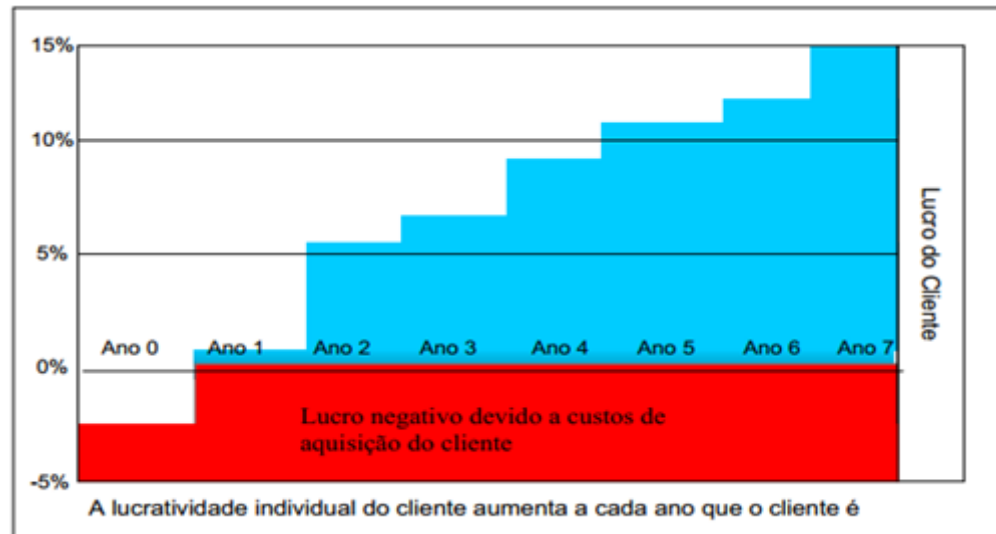
No entanto, estabelecer um relacionamento é um processo de longo prazo e que exige o comprometimento de toda a empresa, devido ao alto custo e demorado retorno sobre o investimento. Além disso, o processo deve ser contínuo, garantindo o oferecimento de um *mix* de produtos e serviços cada vez mais adequado e diferenciado para o consumidor fiel.

CRM é uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM significa capturar os dados do cliente ao longo de toda empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato do cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Tecnologia, Processo ou Estratégia? Na verdade, o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente não é um conceito novo e nem pode ser conceituado em uma das três palavras, senão no conjunto delas. Ele se iniciou bem antes da Internet ou até mesmo do telefone quando empresas bem sucedidas procuravam atingir os objetivos básicos do CRM: conhecer cada cliente, entender suas necessidades e compreender cada cliente não como uma transação, mas como um relacionamento contínuo que necessita de gerenciamento para maximização da rentabilidade.

A pesquisa da Price water house Coopers apud Brown (2001:14) revela que no início do relacionamento, o cliente reduz a margem de lucro bruto em 3% (com base nos custos de aquisição) e em três anos, esse cliente aumentará a margem de lucro bruto para 7%.

A figura 1 mostra que é mais lucrativo manter clientes atuais do que adquirir novos, uma vez que o desenvolvimento normal de um relacionamento com o cliente faz com que sua margem bruta aumente.



**Figura 1** - Manter clientes é igual a lucratividade.

**Fonte:** Price Water house Coopers - (CRM:2001:14)

Um sistema de aquisição de novos clientes inclui um envolvimento intenso de pré-vendas com o objetivo de colocar o vendedor diante de um cliente potencial com pré-disposição à compra. O primeiro passo para isso é identificar tais “prospects” bem como seus interesses especiais e preferência de compras. A seguir, utiliza-se a comunicação dirigida para atingir este prospect: por diferentes mídias. No caso dos clientes existentes, o processo é facilitado porque eles têm necessidades identificáveis que já foram satisfeitas pelos produtos e serviços da empresa.

A mudança do eixo central do negócio de prospecção de novos clientes para retenção e relacionamento com a base existente de consumidores faz todo sentido, uma vez que se estima que atrair um novo cliente custa até cinco vezes mais que manter um cliente de sua base. No entanto, muitas empresas se acostumaram com a rotatividade em sua base, de forma a considerarem natural um baixo grau de fidelidade (Peppers e Rogers, 2000).

Uma das premissas da retenção de clientes e o prolongamento do contato da empresa com eles, criando-se uma relação mais duradoura ou de longo prazo. Portanto esta questão deve ser analisada sob um escopo de marketing de relacionamento, ao invés do tradicional marketing de transações (Rosa, 2001:178).

Kotler (1998:57) apresenta quatro etapas para uma empresa reduzir o número de consumidores perdidos. A primeira é definir e mensurar a taxa de retenção de consumidores atual. Depois, deve-se procurar as causas que levaram os consumidores a abandonarem a

empresa e procurar administrar melhor aquelas que não deveriam ocorrer. Por exemplo, quando um cliente deixa de comprar um produto porque mudou de cidade, não há nada que a empresa possa fazer; do contrário, quando ela deixa de comprar porque está insatisfeita com o produto, a empresa deve tentar entender o motivo em busca de aperfeiçoamento.

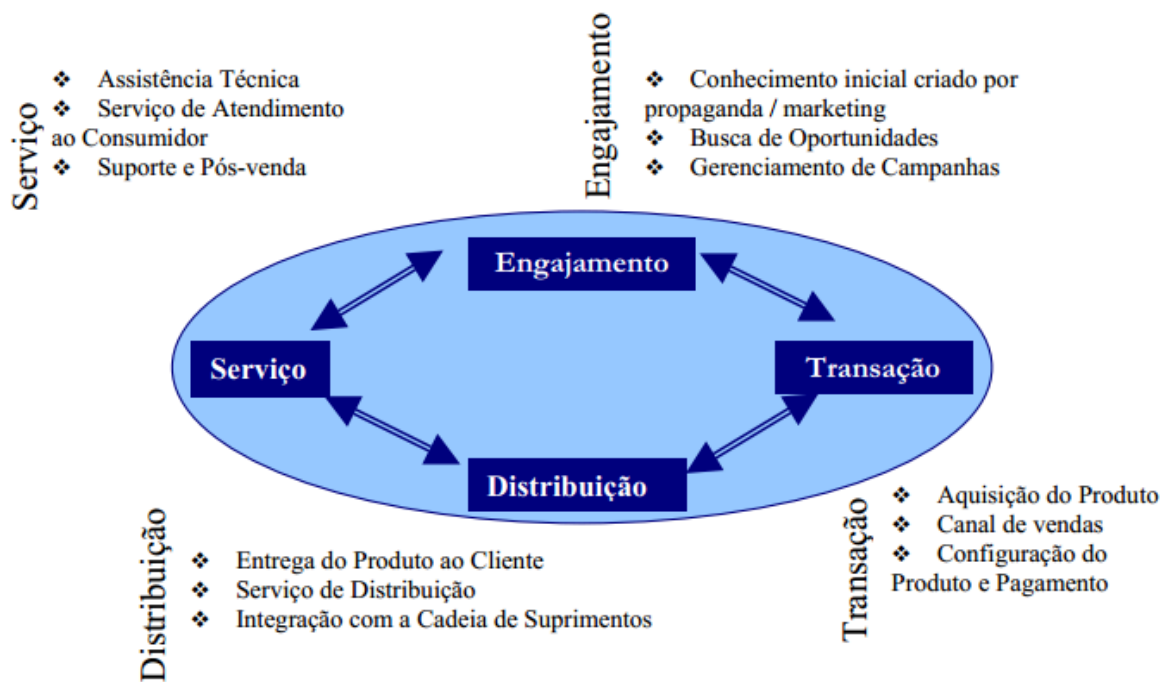
Após esta etapa, a empresa precisa estimar o volume do lucro não contabilizado quando perde consumidores, ou seja, o lucro que seria obtido se ele continuasse comprando por determinado número de anos. Por último, a empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Se o custo for inferior ao lucro perdido, essa quantia deveria ser destinada à redução da taxa de abandono.

Reichbeld (1996) afirma que as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%. Kotler (1998) cita duas maneiras de diminuir a taxa de abandono de clientes: a primeira seria erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Porém, a melhor alternativa, segundo ele, é entregar alta satisfação aos consumidores, uma vez que a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação.

A partir de um universo de pessoas, a empresa define seu público-alvo e busca conquistá-lo através de suas atividades de marketing. Ao reagir às mensagens da empresa e adquirir o produto ou serviço oferecido, o prospect passa a ser um cliente. Porém, a empresa deve continuar enviando mensagem para que esse cliente repita a compra, recomende o produto ou serviços, fique satisfeito com o desempenho e atendimento, dando mais valor para a empresa.

O MetaGroup (2001) alerta para a necessidade das empresas adotarem o que chamam de “ecossistema do CRM”, isto é, o mapeamento do ciclo de vida do cliente. O instituto define este ciclo como “4 estágios inter-relacionados que geram a satisfação do cliente quando bem administrados e são chamados de Engajamento, Transação, Distribuição e Serviço”. O ciclo de vida do cliente funciona como explica a figura:





**Figura 2:** Ecosistema do CRM.

**Fonte:** Adaptado de Meta Group (2001)

### 2.1.1 Satisfação

Hoje em dia já não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de alternativas, etc.

Assim, a satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. Hoje em dia os pesquisadores do assunto vinculam a satisfação como atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos de desempenho. O serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, aquele desempenho que realmente encanta o cliente e faz ele repetir a compra. Somente ao perceber um valor superior naquilo que compra, o cliente se transforma em cliente leal.

O que influencia na satisfação dos clientes? Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e

compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

“Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (Kotler, 1998, p.55).

Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas.

Moller e Barlow (1996) alertam para o fato de que os clientes insatisfeitos podem manifestar ou não sua insatisfação. No primeiro caso, dizem algo; no segundo, vão embora. Os que vão embora estão tirando das empresas qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os que reclamam, porém, ao conversarem com os empregados da organização com a qual estão insatisfeitos, oferecem a ela a oportunidade de reverter a situação indesejável, o que possibilita o aumento da probabilidade de novos negócios. Daí afirmarem que a reclamação do cliente é um presente.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista à longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusara as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair.

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

### **2.1.2 Fidelização**

Nos últimos anos as empresas têm, cada vez mais, procurado um estabelecimento de relações mais duradouras com os seus clientes, motivadas principalmente pela elevada rotação dos clientes e também pelo aumento da oferta de produtos substitutos e/ou concorrentes. Cada vez mais as empresas desenvolvem esforços para manter seus clientes, pois é mais econômica a sua manutenção do que a conquista de novos clientes sou mesmo a recuperação de clientes perdidos.

Numa relação envolvendo pessoas e organizações ou marcas, fidelidade tem o significado de um "comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca de fornecedor". (Oliver, 1999,p.34).

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado a marca.

Clientes fiéis reclamam quando tem uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior, ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

De acordo com Oliver, o processo de formação de fidelidade possui quatro fases:

- Cognitiva: baseada ã informação disponível como preço, benefícios e qualidade;
- Afetiva: é sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência (compra porque gosta) e consistência cognitiva;
- Conativa: é o estágio onde há comprometimento com “propriedades motivacionais” para perseguir a marca desejada e consistência cognitiva;
- Ação: fase onde se analisa a transformação da intenção demonstrada na fidelidade conativa em ação.

No entender de Bogmann (2002, p.22) ”um cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de determinado produto” e ainda “a fidelização do cliente integra a marca filosófica do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo”.

Níveis de Fidelidade e suas características:

- **Prospects (cliente potencial):** pessoas que podem estar interessadas em comprar da empresa. É o tipo de cliente em que é necessário saber como atraí-lo para efetivar uma compra;
- **Shoppers (cliente pesquisado):** pessoas que visitaram a empresa pelo menos uma vez, geralmente em busca de confiança. A primeira impressão será decisiva para sua elevação ao estágio de cliente eventual. O importante é saber como conquistar sua;
- **Clientes eventuais:** pessoas que adquiriram um ou mais produtos/serviço da empresa por algum motivo - bom preço, boa sensação, solução de problemas. Porém, se a relação for somente preço, a tendência é perdê-lo para o primeiro concorrente que apresente preço menor. É necessário satisfazer todas suas necessidades para torná-lo assíduo;
- **Clientes regulares (cliente assíduo):** pessoas que adquirem regularmente os produtos/serviços do negócio. O cliente toma-se assíduo quando ele se sente importante, recompensados e tratados de maneira especial;
- **Defensores (cliente divulgador) -** É aquele cliente satisfeito que recomenda e elogia qualidade do produto ou serviço a outras pessoas. Mais do que nunca, deve ser mantido através de programas de fidelidade e relacionamentos constantes.

### **2.1.2.1 Medição da satisfação e da fidelização**

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

Observamos em nosso cotidiano inúmeros estabelecimentos que nos entregam formulários, recebemos diversos telefonemas, respondemos questionamentos sobre satisfação a cada instante. Parece que todos os fornecedores do que consumimos estão querendo saber o que achamos.

A fidelidade se mede observando quantos clientes voltam a comprar e quantos compram mais, ano após ano. Existem muitas maneiras de conhecer a conduta e as atitudes

dos clientes, mas tudo depende do *feedback* que se queira obter. A Internet é uma boa ferramenta, porque facilita o contato direto com os clientes. Pode-se conectar-se seguidamente a internet e “escutar” o que as pessoas falam sobre seus produtos. E assim, ficar conhecendo, sem intermediários, a opinião dos consumidores sobre a empresa e seus produtos/serviços.

## **2.2 Comportamento do consumidor**

Globalização, competitividade, macroambiente, autovia da informação: o mundo está se transformando muito rapidamente e aproximando pessoas e mercados. As barreiras econômicas estão ruindo. Por um lado, surgem novas oportunidades a partir da mudança no estilo de vida das pessoas; por outro, há clara tendência de aumento da complexidade do ambiente: o consumidor torna-se mais exigente. As empresas, para competirem com sucesso, devem ser cada vez mais ágeis, rápidas, estar próximas dos clientes e adicionar valor ao produto. Portanto, é de fundamental importância que a empresa conheça e compreenda profundamente o seu consumidor e o comportamento dele.

Entendemos, com o decorrer dos anos, que o marketing almeja identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, mas para tanto é necessário compreender duas variáveis de fundamental importância neste processo, o consumidor e o seu comportamento.

Compreender o consumidor facilita a empresa identificar qual objeto seu cliente está procurando para satisfazer um desejo pessoal; por sua vez, compreender seu comportamento é vital para elaboração, e posterior implantação, de programas eficientes de marketing que influenciem na sua tomada de decisão.

Talvez o primeiro ponto que há de se entender em relação ao consumidor seja a motivação. Com raras exceções, um ser humano não consumirá nada se não estiver motivado a comprar.

A motivação envolve atividades as quais nos levam a um determinado objetivo. Podemos nos tornar motivados ou estimulados por meio de necessidades internas ou externas que podem ser de caráter fisiológico ou psicológico.

Se por algum motivo, ficarmos sem tomar água por algum tempo, o nosso organismo reagirá de uma forma tal que constantemente nos sentiremos compelidos a buscar nosso

objetivo, ou seja, saciar a sede. O comportamento motivado tenderá a prosseguir até que nosso objetivo seja alcançado, de forma a reduzir a tensão que estamos sentindo.

A estimulação interna, no entanto, pode não ser de ordem fisiológica, remetendo o indivíduo à fantasia. Mesmo sem estar com sede, ao imaginar uma garrafa de Coca-Cola, gelada pode me fazer sentir todos os sintomas da sede, desta vez não porque o meu organismo necessita de água, mas porque a minha imaginação pôs em funcionamento os mecanismos do corpo que me fariam sentir a mesma sede.

Da mesma forma, um estímulo externo, como a visão de um grupo de amigos tomando uma cerveja, pode ocasionar os mesmos sintomas.

Poucos estudos se fizeram em relação ao consumidor sobre estas necessidades, que são consideradas básicas. Sabe-se muito sobre as necessidades de comer, beber, dormir, mas, na realidade não interessa à sociedade de consumo que um ser humano tem que comer, beber ou vestir algo. O que interessa na realidade, ao mercado, é o estudo do que comer, o que vestir e o que beber, ou quando uma pessoa escolhe determinado alimento ou bebida para saciar a sua fome e sede, entender quais foram os motivos que levaram a pessoa àquela escolha. Estas são as necessidades secundárias, que englobam hábitos alimentares orientados por normas, princípios e valores de uma determinada sociedade ou grupo social.

Estas necessidades são de origem psicológica ou social. Sentir sede, por exemplo, é uma necessidade biológica, é uma necessidade básica. Não tomar refrigerantes para poder emagrecer, no entanto, é uma necessidade de cunho social.

Usar casaco em climas amenos é necessário, porém, usar um casaco da grife Brooksfieldde R\$1.500,00 é uma necessidade social (ou secundária), pois o cliente se sente motivado a comprar aquela peça, daquela marca, com aquele detalhe nos botões, etc.

Na verdade, muitos dos clientes usam a necessidade secundária todos os dias sem ao menos perceberem que estão fazendo isso, escolhem determinadas marcas de roupa ou de alimentos e simplesmente não sabem porque, muitos, quando questionados sobre isso, vão afirmar que o produto escolhido é o melhor do mercado, mas nem sempre essa é a realidade, podem existir produtos iguais ou melhores, porém o trabalho de marketing daquela empresa foi tão forte sobre aquele consumidor que conseguiu torná-lo dependente e fiel, sem perceber nada.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).



**Figura 3:** Pirâmide Maslow.

**Fonte:**

de

Hersey&Blanchard, 1977.

De acordo com Richers (1984), caracteriza-se o comportamento do consumidor pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação de necessidades e desejos. Para Kotler e Keller (2006), uma vez que o propósito do marketing centra-se em atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra.

Segundo Underhill (1999) a maior ignorância dos homens de negócio centra-se no desconhecimento de quem são seus clientes. Segundo o autor, é comum o problema de varejistas que ignoram quem compra em suas lojas. Por isso, conhecer o que querem os consumidores e como eles tomam suas decisões sobre a compra e a utilização de produtos é fundamental para que as organizações tenham êxito em seu mercado (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Como afirmam Kotler e Keller (2006), é preciso monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor. Mas que consumidor é este? Como as características pessoais influenciam o comportamento de compra? Que fatores psicológicos influenciam as respostas do comprador ao programa de marketing?

Com todas essas dúvidas, surgiram vários estudos por meio de pesquisas para tentar responder estas questões, e por meio destas respostas conseguiram traçar o perfil de cada

consumidor e perceberam que todos são diferentes, porém, alguns deles tinham pensamentos iguais ou semelhantes, o que facilitava a estratégia das empresas.

### **2.2.1 Papéis de compra**

Como ensina Kotler (1998) é fácil identificar o comprador, os homens escolhem seus aparelhos de barbear e as mulheres, suas meias – calças. Há situações em que as empresas devem ser cuidadosas ao tomar decisões sobre mercado alvo porque os papéis de compra são mutantes.

Papéis de compra são os perfis, papéis que cada pessoa incorpora durante um processo de compra.

É imprescindível que se leve em conta os diversos papéis de compra, identificando, dessa forma, quem toma a decisão de comprar. Segundo a abordagem de ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995), podemos distinguir cinco papéis assumidos pelos indivíduos numa decisão de compra:

**Iniciador:** a primeira pessoa que primeiramente sugeriu ou penso a ideia de comprar o produto ou serviço específico.

**Influenciador:** pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam (explícita ou implicitamente) na decisão final.

**Decisor:** pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra: se deve comprar, o quê, como e onde comprar.

**Comprador:** é a pessoa que efetivamente faz a compra, pagando pelo produto ou serviço adquirido.

**Usuário:** usuário é a pessoa que usa ou consome o produto ou serviço.

### **2.2.2 Etapas de compra**

Em um mundo globalizado e competitivo, as organizações passam a competir por um consumidor livre para expressar suas preferências de compra. Com isso as empresas procuram se diferenciar e estar sempre no foco dos clientes. Underhill (1999) firma que a maior ignorância dos homens de negócio concentra-se no desconhecimento de quem são seus clientes.



Conhecer seus clientes e analisar os fatores que influenciam a decisão de compra é de suma importância para um gerenciamento do relacionamento com o cliente. O conhecimento desses fatores para a organização proporciona estratégias de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização, bem como melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing.

O monitoramento do comportamento de compra dos consumidores deve ser a máxima a ser perseguida pela gestão empresarial, com o propósito de equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes.

Segundo Cobra (2006, p. 121) “a compra é um processo cuja decisão depende de inúmeros fatores”. Além dos fatores descritos anteriormente, quando a pessoa está só ela torna-se mais ágil em suas decisões, enquanto que, quando está acompanhada, a decisão depende não apenas dela, mas da opinião de todos.

Cobra (2003) destaca que o ser humano possui necessidades e desejos e que precisa de recursos disponíveis para satisfazê-los. Os desejos e as necessidades são amplos, os recursos, via de regra, não são. O ser humano busca o consumo com maior ou menor moderação de acordo com suas preocupações de vida social. E que, o processo de tomada de decisão de consumo é preparado mais emocional do que racionalmente.

Segundo Parente (2000) o comportamento humano é extremamente complexo e influenciado por um enorme conjunto de fatores, e que modelos de comportamento de compra vêm sendo desenvolvidos para representar, de forma simplificada e esquematizada, o fenômeno do comportamento do consumidor.

Segundo Kotler e Keller (2006) o consumidor passa por cinco etapas, durante o processo de compra. São elas: reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Dependendo do produto que o consumidor vai comprar, ele pode pular ou inverter algumas das etapas. Quando uma mulher decide comprar sua marca habitual de creme dental, ela vai direto da necessidade de creme dental à decisão de compra, pulando assim, a busca de informações e a avaliação de alternativas. Contudo, o conhecimento dessas cinco etapas proporciona uma boa referência, levando-se em conta elas captam a gama total de

considerações que surgem quando um consumidor se depara com uma nova compra (KOTLER e KELLER,2006).

A figura 4 abaixo apresenta um modelo de etapas para o processo de decisão de compra do consumidor.



**Figura 4:** Etapas de compras por Kotler e Keller.

**Fonte:** Kotler e Keller (2006)

**Reconhecimento do problema:** o processo de compra tem início quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos. Os estímulos internos estão ligados às necessidades normais da pessoa – fome, sede – sobem para o nível de consciência e tornam-se um impulso. Nos estímulos externos a necessidade é provocada, ou seja, quando uma pessoa admira o carro novo de um vizinho, ou vê um anúncio de férias, isso desencadeia ideias sobre a possibilidade de fazer uma compra.

**Busca de informação:** Quando o consumidor está interessado ele tende a buscar mais informações. Há dois níveis de interesse, um mais moderado onde a pessoa é mais receptiva a informações sobre um produto; e outro nível em busca ativa de informações, onde a pessoa procura literatura a respeito, telefona para amigos, visita lojas, faz buscas na Internet.

**Avaliação de alternativas:** É o momento em que o consumidor processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final. Esse processo de avaliação considera a satisfação de uma necessidade e determinados benefícios que o produto oferece. Assim, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos, que possuem diferentes capacidades de entregar os benefícios para satisfazer uma necessidade.

**Decisão de compra:** Ao formar a intenção de compra, o consumidor passa por cinco sub-decisões: decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por ocasião e decisão por forma de pagamento. As decisões e deliberações dependem do tipo de

compra que se vai fazer; comprar açúcar, por exemplo, não requer todo esse processo, porém a compra de um veículo exige maior atenção do consumidor em cada etapa.

**Comportamento pós-compra:** Se após a compra, o consumidor perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas favoráveis sobre outras marcas, ela poderá sentir alguma dissonância cognitiva. Dessa forma, o consumidor ficará atento a informações que apoiem sua decisão. Por isso é importante que as comunicações de marketing proporcionem crenças e avaliações que ajudem o consumidor a sentir-se bem quanto a sua escolha.

Etzel, Walker e Stanton (2001), destacam que depois de reconhecida a necessidade, o consumidor vai identificar as alternativas capazes de satisfazê-la. Assim, são identificados produtos e marcas, em virtude de lembranças de experiências anteriores e até de uma vasta pesquisa externa.

Segundo Révillion e Rossi (2002), a escolha de qualquer loja, inclusive de supermercados, engloba a comparação entre as várias alternativas que fazem parte do critério de escolha do consumidor. Esses critérios podem variar em função do segmento ou setor estudado, no entanto os mais usados seriam os mostrados na seguinte tabela:

**Tabela 1:** Os critérios de escolha para compra de produtos.

<b>Critérios</b>	<b>Componentes</b>
Mercadorias	Qualidade, sortimento e preço
Serviços	Atendimento, crédito e entrega
Clientela	Consumidores
Aspectos físicos	Limpeza, <i>layout</i> , ambientação e atratividade da loja
Conveniência	Localização e estacionamento
Promoção	Divulgação, propaganda
Atmosfera da loja	Divertida, confortável, moderna, simpática
Institucional	Reputação da marca
Pós-venda	Satisfação do consumidor

**Fonte:** Révillion e Rossi (2002).

Dentro desses critérios e componentes, é importante destacar como o atendimento a satisfação do consumidor é extremamente importante dentro dessa relação que a empresa busca estabelecer com seus clientes.

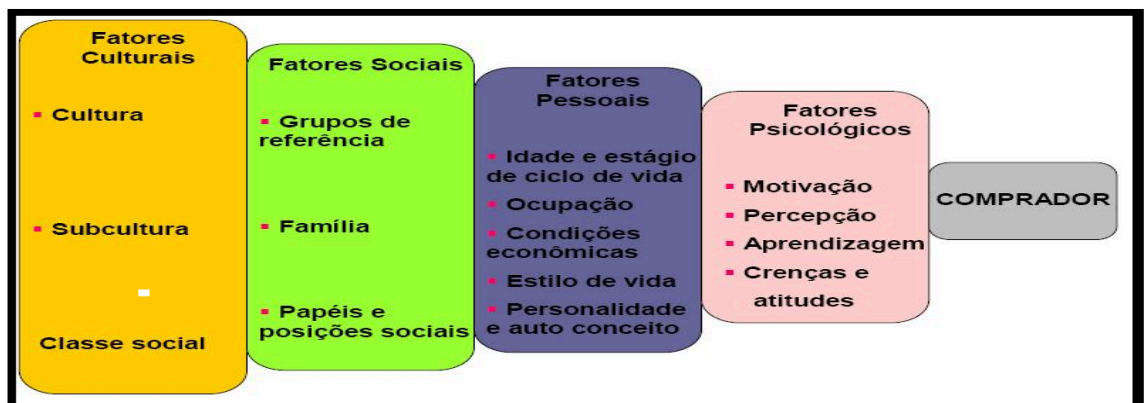
### **2.2.3 Fatores que Influenciam na Hora da Compra**

Todo bom homem de negócios deve conhecer bem seu cliente para ter sucesso, deve saber pra quem produzir, o que produzir, como produzir, etc.; de acordo com os resultados as empresas personalizam seus serviços/produtos, pois conhecem melhor seus clientes.

Com essa necessidade, as empresas começaram a fazer estudos, procurando conhecer o comportamento dos consumidores, um estudo que envolve vários fatores.

São vários os fatores internos e externos que influenciam o processo de tomada de decisão de compra dos consumidores. Churchill e Peter (2000) consideram no processo de compra do consumidor em influências sociais e influências situacionais. Para Engel et al. (2000) as variáveis que influenciam no processo de decisão de compra encontram-se divididas entre as influências ambientais, as diferenças individuais e os fatores pessoais.

Solomon (2002), Schiffman e Kanuk (2000) compreendem que o indivíduo, como, sofre influências psicológicas, pessoais, sociais e culturais. Kotler (1998), corroborando os princípios conceituais dos referidos autores, adaptou os conceitos teóricos apresentando um modelo que demonstra os fatores psicodinâmicos internos e externos que atuam sobre o consumidor.



**Figura 5:** Fatores que influenciam na hora da compra.

**Fonte:** Kotler (1998, p.163).

De acordo com a maioria das empresas e escritores especialista os principais fatores de decisão de compra são: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Com os resultados perceberam que cada cliente tem uma exigência diferente, cada um é único. Com as respostas desses estudos ficara muito mais fácil segmentar, fidelizar e agradar os clientes. Mas, o que significam esses fatores?

### 2.2.3.1 Culturais

A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. Cada cultura é formada de subculturas que identificam e socializam de maneira mais específica cada um de seus membros. Dentre essas se pode citar: as nacionalidades, os grupos raciais, as religiões e as regiões geográficas. A partir do momento que um desses fatores, ou todos eles, crescem, com forte influência sobre as pessoas, faz-se necessário a elaboração de programas de marketing.

Quanto às classes, elas diferem com relação ao vestuário, padrões de linguagem, preferências de atividades, lazer, dentre outros fatores. É correto afirmar que pessoas da mesma classe social comportam-se de maneira mais semelhante do que pessoas de classes diferentes. Essas pessoas são vistas de maneira inferior ou superior conforme sua classe social. São indicadas também por inúmeras variáveis, sendo possível a transição de uma classe social para outra no decorrer da vida.

a) **Subcultura:** Kotler (1998, p.162) diz que “cada cultura consiste em subculturas menores, as quais fornecem identificação mais específica e socialização para os seus membros”. As subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas.

b) **Classe social:** de acordo com Kotler (1998, p.163), “classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares”.

Nesse sentido, tendo-se por base Churchill e Peter (2000), a distribuição da população brasileira em classes sociais, segundo o Critério Brasil, dá-se em função de um sistema de pontuação baseado na posse de bens de consumo duráveis, instrução do chefe da família e outros fatores, como a presença de empregados domésticos.

Kotler alerta (1998) que algumas empresas focam seus esforços em uma classe social, os consumidores das classes mais altas preferem revistas e livros e o das classes mais baixas, televisão. Até mesmo em categorias de mídia como TV, os consumidores das classes mais altas preferem noticiários e dramas, e os de classes baixas preferem novelas, programas de auditório e concursos.

### 2.2.3.2 Sociais

Na sequência têm-se os fatores sociais como grupos de referência, família, papéis e posições sociais que acabam por influenciar o comportamento de compra (KOTLER; KELLER, 2006).

Muitos consumidores acham importante a opinião de outras pessoas, gostam de impressionar, alguns fatores vistos dentro deste fator são papéis sociais e status, família e grupos de referência. Pode-se afirmar que a posição de cada pessoa em seu grupo social é definida em termos de papéis e status.

Segundo (KOTLER; KELLER, 2006 p. 176), o papel consiste nas atividades esperadas que cada pessoa desempenhe. Eles também afirmam que cada papel carrega um determinado status, ou seja: “as pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade”. Isso deixa mais do que evidente que, quando falamos de fatores sociais, estamos exemplificando consumidores que adquirem coisas para demonstrar riquezas. Entretanto, não são todos os consumidores que fazem isso, outra parte deles adquire coisas que estejam dentro de sua realidade, essenciais no dia a dia delas.

a) **Grupos de referência:** Para Churchill e Peter (2000, p.160), “os grupos de referência são aqueles grupos de pessoas que influenciam os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos do consumidor”. Kotler (1998, p.164) afirma que existem os grupos de afinidade denominados “primários”, e os grupos de afinidade denominados “secundários”. Os grupos primários são constituídos pela família, pelos amigos, pelos vizinhos e pelos colegas de trabalho; com estes grupos a pessoa interage mais continuamente e são informais. Já os grupos secundários são constituídos pelas religiões, sindicatos e profissões, os quais tendem a ser mais formais e exigem interação menos contínua.

Além disso, é fato que as pessoas são também influenciadas por grupos de que não são membros (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Assim, os autores afirmam que grupos aos quais uma pessoa gostaria de pertencer são chamados de “grupos de aspiração”.

Da mesma forma, existem aqueles grupos repudiados, que, segundo os mesmos autores, são denominados “grupos de negação”. Ainda sobre os grupos de referência, é importante ressaltar de que forma pode se dar a sua influência sobre os consumidores.

Churchill e Peter (2000) esclarecem que na maioria dos casos os grupos de referência não dizem diretamente aos consumidores o que fazer, mas são os consumidores que se deixam influenciar pela opinião do grupo ou por se preocuparem com os sentimentos dos membros do grupo.

b) **Família:** De acordo com Kotler e Keller (2006, p.177), “os membros da família constituem o grupo primário de referência de maior influência”. Podem-se distinguir entre duas famílias na vida do comprador: a de “orientação”, que é formada pelos pais, e a de “procriação”, por esposa e filhos.

Contudo, Solomon (2002) destaca que a organização familiar tradicional está diminuindo e, à medida que isso acontece, as pessoas estão colocando ênfase ainda maior em irmãos, amigos íntimos e outros familiares para ter companhia e apoio social.

Portanto, torna-se fundamental descobrir os papéis de cada membro na compra de determinado bem/serviço, o que pode ser a chave do sucesso para as empresas que querem permanecer competitivas no mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

c) **Papéis e posições sociais:** Nos diferentes grupos sociais nos quais as pessoas participam ao longo de suas vidas, elas acabam assumindo diferentes papéis e posições sociais. Neste sentido, é fato que as pessoas, como diz Kotler (1998), escolham produtos que comuniquem seu papel e status na sociedade.

Churchill e Peter (2000, p.160) afirmam que “as pessoas de diferentes classes sociais tendem a fazer escolhas diferentes em relação a suas roupas, decoração doméstica, uso do tempo de lazer, escolha dos meios de comunicação e padrões de gastos e poupanças”.

### 2.2.3.3 Pessoais

São as características de cada pessoa, as coisas que só ela sabe se gosta ou não, se deve comprar ou não deve. Momentos e vivências pelas quais um indivíduo está passando, os quais acabam por interferir nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Kotler (1998) apresenta cinco elementos que constituem os fatores pessoais: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade.

Todos esses fatores influenciam muito na hora da compra, por exemplo, uma pessoa de idade avançada (idosos) não irão comprar um super notebook de última geração, com bateria extra e webcam com 13 Megapixels. Tudo tem seu público alvo e os fatores pessoais definem

a pessoa, seu gosto, seu poder aquisitivo, suas manias diárias, seus gostos (esportista, caseiro, romântico). Esse fator é um dos mais complicados para se analisar pois costumam mudar de forma rápida e radical, por exemplo, pessoas envelhecem, outras mudam de gosto pois querem seguir a moda, uma pessoa que trabalhava como estoquista é promovido a gerente e sua renda aumenta. Com todas essas mudanças frequentes, os hábitos mudam também, e como uma espécie de efeito dominó, o público alvo muda junto.

- **Idade e estágio do ciclo de vida:** Salienta Kotler (1998, p.168) “que as necessidades e os desejos das pessoas modificam-se ao longo de suas vidas”. Nesse sentido, Churchill e Peter (2000, p.162) comentam a existência dos ciclos de vida familiar, isto é, “conjunto de estágios pelos quais as famílias passam e que influenciam suas necessidades e a capacidade de satisfazê-las”.
- **Ocupação:** Diz respeito à profissão que o consumidor exerce. “Um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens aéreas, títulos de clube, um grande veleiro”, exemplifica Kotler (1998, p.169), ou seja, o trabalho dos consumidores influencia seus padrões de consumo.
- **Condições econômicas:** Renda disponível, poupança e patrimônio, condições de crédito, atitudes em relação às despesas versus poupança. Eis, de forma resumida, os elementos que determinam as condições econômicas, as quais, tendo-se por base Kotler (1998), afetam diretamente a escolha de produtos.
- **Estilo de vida:** É o padrão de vida expresso em termos de atividades, interesses e opiniões. Segundo Kotler (1998), é possível que empresas se posicionem no mercado através de associações entre seus produtos e o estilo de vida dos consumidores reais e potenciais dos mesmos.
- **Personalidade:** Cada ser humano possui uma personalidade distinta, que influenciará seu comportamento de compra. Richers (1984, p.49) afirma que “a personalidade de um indivíduo é composta de uma multiplicidade de componentes que incluem valores, atitudes, crenças, motivos, intenções, preferências, opiniões, interesses, preconceitos e normas culturais”. De acordo com Kotler (1998), a personalidade é uma variável



importante para análise do comportamento do consumidor. Contudo, é necessário classificar tipos de personalidade e estabelecer correlações fortes entre certos tipos de personalidade e escolhas de produto ou marca. Nesse sentido, Jung (1974) identifica características que determinam tipos de personalidades, conhecidas como “personalidades junguianas”. São elas:

I) Sentimento – Pensamento

- Racional ao tomar decisões;
- Avalia fortemente considerações econômicas – muito sensível a preço;
- Irá fazer um considerável esforço para obter informações para tomar decisões;
- Evita riscos;
- O materialismo reflete motivo pessoal ou particular.

II) Sentimento – Emoção

- Ponto de vista empírico;
- Toma decisões seguindo uma orientação “subjetiva”;
- Tem possibilidade de considerar outros quando toma decisões;
- O materialismo reflete como os objetos irão impactar outros.

III) Intuição – Pensamento

- Tem ou teria uma visão ampla da situação pessoal;
- Pesa as opções mentalmente;
- Pronto para assumir risco ou ser especulativo nas decisões.

IV) Intuição – Emoção

- Imagina uma ampla faixa de opções ao tomar as decisões;
- Altamente “orientado para pessoas” – tem possibilidade de considerar a opinião dos outros;

- Toma as decisões seguindo uma orientação subjetiva;
- É o menos sensível a preço;
- Busca o risco (quer aventura e novidade).

#### 2.2.3.4 Psicológico

São os fatores internos dos consumidores, segundo Sant'Anna (1989), para que um consumidor tome a decisão de compra é preciso que na sua mente se desenvolvam os seguintes estados: existência de uma necessidade, consciência desta necessidade, conhecimento do objeto que a pode satisfazer, desejo de satisfazê-la e decisão por determinado produto. Nesse sentido, conforme Kotler (1998), existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Isso significa que a propaganda dos produtos devem ser muito atrativas, de modo que acabem causando uma necessidade na pessoa, ou seja, atingindo o psicológico (mente) das pessoas, além de provocar necessidade nas pessoas essa propaganda deve deixar evidente qual o produto que vai satisfazer a necessidade, provocando necessidade e dando a solução. Mas não para por aí, os fatores psicológicos são os mais internos, trabalhar com a mente dos clientes não é nem um pouco fácil, ninguém fica por ai disposto a deixar que invadam sua mente. Por último deve-se promover a vontade de satisfazer aquela necessidade, concluindo assim o processo de compra, gerando lucro para a empresa e satisfação para o cliente.

**Motivação:** De acordo com Kotler (1998, p.173), “um motivo ou impulso é uma necessidade que está pressionando suficientemente para levar uma pessoa a agir”. Para Schiffman e Kanuk (2000), a motivação é a força matriz interna dos indivíduos que os impele a ação, a qual é produzida por um estado de tensão, que existe uma vez que há uma necessidade não satisfeita.

A administração de marketing, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 183-184), considera três teorias da motivação:

- Teoria da motivação de Freud: Freud assumiu que as forças psicológicas reais que moldam o comportamento das pessoas são inconscientes. Assim, as pesquisas conduzidas tendo por base esta teoria têm levado a hipóteses muito interessantes, como: os consumidores

resistem às ameixas secas porque elas são enrugadas e lembram pessoas velhas; os homens chupam charutos como uma versão adulta de chupar o dedo e outros;

- Teoria da motivação de Maslow: para Maslow, as necessidades humanas são organizadas numa hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Maslow chegou a esta conclusão buscando responder por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas;

- Teoria da motivação de Herzberg: desenvolveu a teoria dos dois fatores: insatisfatórios (aqueles que causam a insatisfação) e satisfatórios (aqueles que causam a satisfação). São duas as implicações de tais teorias: primeiro, devem-se evitar os fatores que causam a insatisfação; depois, identificar os fatores que causam a satisfação.

**Percepção:** Kotler (1998, p.174) diz que quando uma pessoa se encontra motivada, está pronta para agir. Neste sentido, “percepção é a forma pela qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”. Schiffman e Kanuk (2000, p.103) definem percepção como “o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo”.

São três os processos de percepção (Kotler, 1998, p.175):

- Atenção seletiva: é mais provável que as pessoas percebam estímulos relacionados a uma necessidade atual, assim como é mais provável que percebam estímulos previstos e estímulos cujos desvios sejam maiores em relação a um estímulo normal;

- Distorção seletiva: tendência de as pessoas interpretarem as informações conforme suas intenções pessoais, reforçando suas pré-concepções ao invés de contrariá-las;

- Retenção seletiva: as pessoas tendem a reter as informações que reforcem suas atitudes e crenças.

**Aprendizagem:** Segundo Kotler (1998, p.175), “aprendizagem são todas as mudanças ocasionadas no comportamento de um indivíduo em função de suas experiências”. Esta teoria ensina que se pode desenvolver a demanda por um produto associando-o a impulsos fortes, usando sugestões motivadoras e fornecendo reforço positivo. Richers (1984, p.50) salienta

que “o homem é capaz de aprender e alterar os seus comportamentos através da ampla utilização de sua experiência passada”. O autor ainda apresenta duas explicações psicológicas para a natureza do aprendizado: a cognitiva (por meio da qual o indivíduo se conscientiza de um estímulo) e a afetiva (que ocorre quando alguém começa a apreciar o estímulo após tornar-se consciente dele).

**Crenças e atitudes:** O homem, enquanto indivíduo, é dotado de razão e personalidade única. Nesse sentido, segundo Kotler (1998, p.176), “crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo”. Quanto às atitudes, afirma que estas colocam as pessoas numa estrutura mental de gostar ou desgostar de um objeto. Ainda, como afirma Solomon (2002, p. 165), “uma atitude é duradoura porque tende a persistir ao longo do tempo”.

#### 2.2.3.5 Situacionais

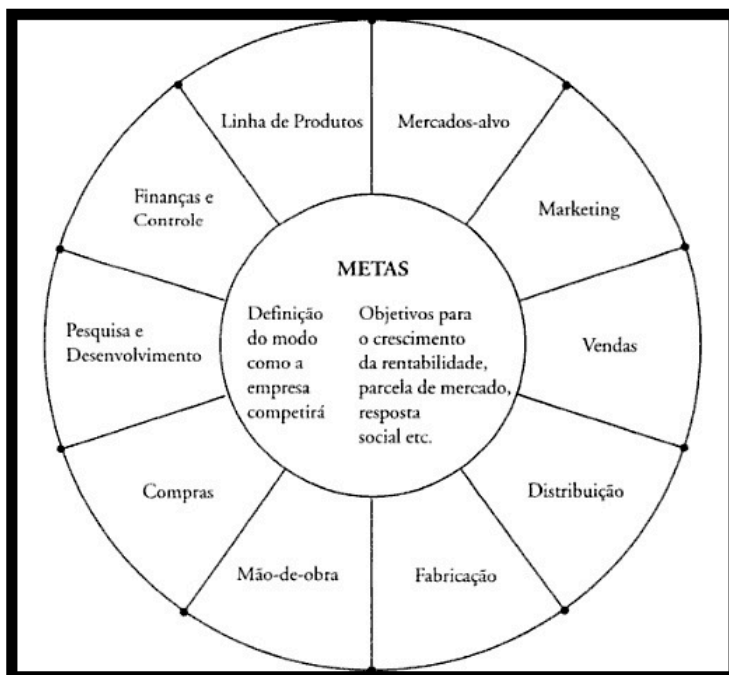
Fatores Situacionais são, Conforme Kotler (2000), a intenção e a decisão de compra são diretamente influenciadas pela atitude dos outros e por fatores situacionais previstos ou imprevistos. De acordo com Mowen e Minor (2003), classificam-se dentre os fatores situacionais a influência do ambiente físico, do ambiente social, do tempo, da definição de tarefa e dos estados antecedentes à compra, os quais apresentam, potencialmente, grande possibilidade de influenciar o processo de decisão de compra dos indivíduos.

Fatores de Marketing: Segundo Churchill e Peter (2005), os processos de compra também são influenciados por fatores de marketing, já que o propósito do marketing é facilitar o processo de trocas vantajosas entre as partes envolvidas e principalmente de influenciar o comprador no seu processo de decisão de compra através do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. Para Churchill e Peter (2005), Kotler e Keller (2006), Nickels e Wood (1999), Engel, Blackwell e Miniard (2000) e Mowen e Minor (2003), o marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de decisão de compra; pode impulsionar o reconhecimento de uma necessidade, pode servir como fonte de informação para o consumidor e, ainda, pode tanto facilitar a avaliação entre as alternativas de compra quanto influenciar a escolha da mesma, podendo até induzir o consumidor a novas compras.

## 2.3 Estratégia competitiva

A preocupação com a formulação explícita de estratégias nas empresas privadas é recente. Não obstante, há vários exemplos de êxito no emprego da estratégia na história das organizações. A formulação estratégica assumiu um papel essencial no momento em que as empresas passaram a ter que lidar com discontinuidades ambientais. Em ambientes de intensas mudanças, a estratégia deve ser cada vez mais dinâmica, centrando sua força na capacidade de prever e reagir aos movimentos e contra movimentos da concorrência, além de alterações na demanda de seus produtos. A estratégia tornou-se ferramenta necessária para se responder a duas questões essenciais: qual a direção na qual a empresa deve crescer e como se mobilizar as pessoas na direção escolhida.

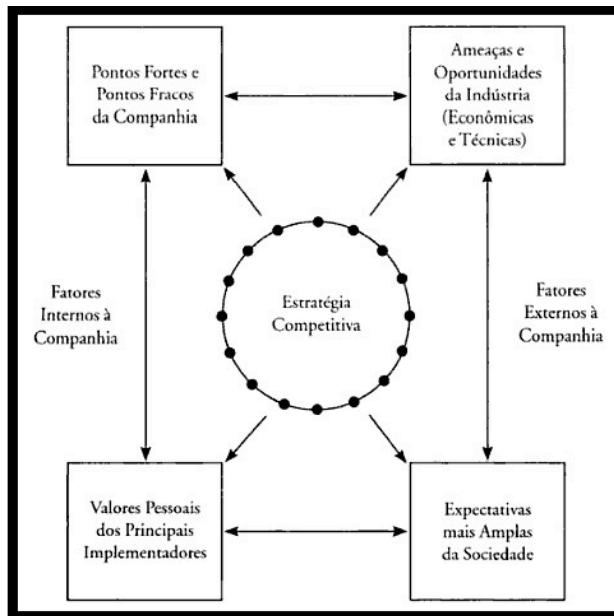
Para Porter (1980), para falar de estratégia deve-se começar por um ponto clássico que foi abordado em sua obra. Ele diz que tudo gira em torno de metas e meios pelos quais a empresa esta querendo chegar. Isso é representado pela Figura 6.



**Figura 6:** A roda da estratégia competitiva.

**Fonte:** Porter (1980, p.26).

Já na Figura 7 ele diz que envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fracos e fortes são os perfis e qualificações em relação à concorrência.



**Figura 7:** Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

**Fonte:** Porter (1980, p.27).

Conforme Sousa (1993), a vantagem competitiva objetivada pela empresa depende de uma estratégia bem estruturada, complementada por um gerenciamento bem conduzido, de forma a traduzir a tecnologia utilizada, aliada à gestão pela qualidade e a um bem montado apoio mercadológico. Assim cada Estratégia Genérica pode ser qualificada como um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva. Na formulação de uma Estratégia Genérica, deve-se articular o tipo de vantagem que uma empresa almeja com o escopo de seu alvo estratégico, por meio de movimentos estratégicos prescritivos, coerentes e sinérgicos entre si. Portanto, as Estratégias Genéricas são fórmulas amplas que definem o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser suas metas e as políticas necessárias para levá-las a cabo.

Segundo Porter (1980, p.22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é, portanto, pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las ao seu favor.

Segundo Porter (1980, p. 132), a análise da indústria como um todo muitas vezes não consegue explicar diversas características encontradas em diferentes empresas daquele setor, sendo necessário realizar uma análise estrutural dentro da indústria. Para isso, é preciso primeiramente segmentá-la em grupos de empresas que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de dimensões estratégicas. Este método de classificação de grupos é uma ferramenta de ajuda à análise estrutural, sendo uma consideração intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada organização.

A estratégia, em seu período inicial de amadurecimento, estava focada na função de planejar e mobilizar a empresa para seu processo de execução. Andrews (1971) define as quatro funções da estratégia corporativa como:

- A definição dos objetivos estratégicos, já que apenas a dimensão financeira, como a maximização do lucro, seria inadequada;
- O planejamento do futuro mais distante que seria necessário para empreendimentos de ciclo mais longo;
- A capacidade de influenciar o ambiente além de simplesmente responder às suas mudanças;
- A criação de objetivos visíveis que mobilizassem e inspirassem a cooperação e o esforço organizacional. A conquista e a manutenção de vantagem competitiva simplesmente não aparecem nos textos mais clássicos de estratégia empresarial, ao contrário do que vai acontecer, com grande frequência, nos textos contemporâneos.

No final dos anos 70, o tema “competição” começa a aparecer em textos de autores ligados à prática empresarial que, nessa época, capitaneavam o ensino de estratégia ou política de negócios. Nesse mesmo período, as empresas americanas experimentavam um mal-estar com a crescente competição de indústrias estrangeiras, em especial japonesas, que competiam em bases diferentes, com grande sucesso em muitas áreas. Alguns analistas atribuíram esse sucesso ao fato de os japoneses atribuírem um valor estratégico diferente às operações (Hayes e Wheelwright, 1984; Wheelwright, 1981). O resultado desse aumento de competição foi à intensificação da preocupação da indústria norte-americana com o foco competitivo, muito mais do que costumava fazer antes.

### **2.3.1. Criação de valor e vantagem competitiva**

O conceito de vantagem competitiva está, assim, intimamente relacionado à estratégia e ao tema competição, como destacam Henderson (1989) e Porter (1989). Houve também uma evolução desse conceito ao longo da história da administração, que implicou diferentes formas de abordagem acerca do mesmo tema.

Porter (1989) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação. Para o autor, há dois tipos gerais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. Uma terceira alternativa ocorre quando a empresa seleciona um segmento específico do mercado que será focado com uma estratégia de custos ou de diferenciação.

Ainda, segundo ele, por meio da estratégia de liderança de custos, a empresa se torna o produtor de menor custo em seu setor, tendo como principais fontes de vantagem competitiva a economia de escala, a tecnologia patenteada ou o acesso preferencial a matérias-primas. Na diferenciação, a empresa procura alcançar uma posição única na indústria, por meio de atributos que os clientes valorizem e pela disposição desses mesmos clientes a pagar um preço-prêmio pelo produto ou serviço.

Uma abordagem diferente é apresentada por Prahalad e Hamel (1995), enfatizando os fatores internos da organização. Os autores afirmam que Vantagem Competitiva advém das capacidades essenciais da organização, que compreendem o aprendizado coletivo desenvolvido para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias. As capacidades essenciais estão associadas à organização, à entrega de valor, à comunicação e ao envolvimento e comprometimento das pessoas. Isto permite à empresa acesso ao mercado, desenvolvimento de produtos cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes. Além disto, estas competências essenciais devem ser difíceis de ser imitadas.

Os autores apresentam uma visão estratégica para as organizações, baseada na visão do futuro. Como a empresa pode interagir com este futuro, de forma a garantir que ela tenha espaço privilegiado e pioneiro nas oportunidades do mercado.



Para Prahalad e Hamel (1995), a principal Vantagem Competitiva no futuro seria o desenvolvimento de competências que abram as portas para diversos produtos e mercados. Eles definem como competência essencial o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer determinado benefício ao cliente e consideram que as competências essenciais são as fontes da competitividade, e delas são gerados os produtos e serviços.

Porter (1989) e os dois autores citados acima abordam a Vantagem Competitiva com enfoques diferentes. Enquanto Porter se baseia na estrutura do setor e no posicionamento da empresa no mercado, Prahalad e Hamel enfatizam na sua análise os fatores internos da organização, classificados por eles como competências essenciais e recursos críticos.

As abordagens de Porter e Prahalad e Hamel indicam certo conflito entre as ideias. Entretanto, M. T. L. Fleury e A. Fleury (2001) apresentam uma análise que integra as ideias de estratégia e competência e afirmam que há um círculo virtuoso nas organizações, que se inicia com as estratégias que definem as competências. Estas, por sua vez, influenciam a melhoria das estratégias por meio do processo de aprendizagem organizacional. Da mesma forma, Chandler (1969) aborda as duas dimensões, quando discute a influência da estratégia na estrutura e desta na estratégia.

Aliás, já na década de 60, Chandler (1969) analisou como algumas empresas americanas definiram suas estratégias e como este processo interagiu com as estruturas organizacionais. O autor cita, por exemplo, o caso da DuPont, que reviu sua estratégia de atuação, buscando maior agilidade e descentralização. O autor analisa como uma estrutura, com menores níveis, aumentou o poder dos gerentes e acabou encorajando-os a tomar decisões sobre novos mercados e produtos, as quais teriam sido muito difíceis de ser tomadas e implementadas na estrutura anterior. É importante destacar que, na época em que Chandler desenvolveu tais conceitos, não se utilizava o termo competência organizacional (core competence) como nos dias de hoje.

Ainda acerca do mesmo tema, Porter (1989) entende que é impossível dissociar a posição competitiva das habilidades internas que formam as competências essenciais. Para ele, as atividades da empresa integram suas competências e estratégias, formando a ponte entre os recursos e as capacidades da empresa com sua posição no mercado. Segundo o

mesmo autor a habilidade de uma empresa é integrar e desenvolver suas atividades é à base da sustentação de suas vantagens competitivas.

Ansoff (1990) aborda o tema vantagem competitiva de forma semelhante aos conceitos defendidos por Porter. O autor entende que o sucesso da empresa é função da estratégia que ela adota. A estratégia determina a vantagem competitiva da empresa. O autor destaca quatro estratégias competitivas possíveis:

- Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por custos minimizados;
- Estratégia de crescimento, que se baseia na expansão territorial do mercado, segmentação do mercado, estimulação da demanda por programas de obsolescência programada, dentre outros;
- Estratégia de diferenciação do mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta dos concorrentes e consegue atrair clientes para seus produtos e serviços;
- Estratégia de diferenciação de produtos e serviços que procura desenvolver produtos diferentes em relação aos da concorrência e que atendam às necessidades específicas de grupos de clientes.

Aaker (2001), Ulrich e Lake (1990) e Ohmae (1988) também abordam a Vantagem Competitiva em relação a clientes e concorrentes, cada qual enfatizando aspectos diferenciados.

De acordo com Aaker (2001), a vantagem competitiva será criada, se estiver sustentada por ativos, for adotada em segmentos que a valorizem e for empregada contra concorrentes que não poderão facilmente enfrentá-la. Além disto, precisa ser substancial o bastante para fazer a diferença, ser sustentável perante as mudanças no ambiente e na concorrência e estar alinhada com atributos visíveis dos negócios que irão influenciar os clientes.

Para Ulrich e Lake (1990), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa consegue, em segmento específico de mercado, agregar mais valor a seus clientes e fornecedores do que seus concorrentes. A vantagem competitiva se compõe de dois elementos: o valor percebido pelos clientes e a criação de fontes únicas ou singulares através de produtos ou serviços que

os concorrentes não conseguem imitar. Esses dois autores acreditam que, para competirem com sucesso, as organizações devem construir capacitações organizacionais. Capacitações organizacionais envolvem simultaneamente processos gerenciais e atendimento das demandas dos clientes. Os meios tradicionais para se obter vantagem competitiva que incluíam desenvolvimento de produtos e serviços, com preços menores do que os da concorrência, e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras precisam ser complementados por novas capacitações organizacionais.

A Vantagem Competitiva está relacionada ao entendimento correto das necessidades dos clientes (Ohmae, 1988). Segundo o autor, em vez de copiar o que os concorrentes estão fazendo, ou mesmo, antes de ir para a guerra direta contra os concorrentes, a empresa deve analisar o que o cliente realmente quer.

Com base nessas informações, é importante colocar toda sua energia e criatividade para desenvolver novas soluções que lhe darão a Vantagem Competitiva Sustentável.

Esta abordagem de Ohmae (1988) é semelhante à apresentada por Prahalad e Hamel (1995) sobre a competência essencial. A diferença é que estes enfatizam a importância de a empresa se antecipar ao futuro, enquanto que Ohmae (1988) destaca o perfeito entendimento das necessidades atuais dos clientes. Outros autores, como Stalk e Hout (1990), Chandler (1990), e Ghemawat (1986) analisam a Vantagem Competitiva com base em aspectos específicos da organização e do setor. Enquanto Stalk e Hout (1990) e Chandler (1990), por exemplo, destacam a agilidade como Vantagem Competitiva, Ghemawat (1986) aborda situações estruturais da indústria.

Stalk e Hout (1990) entendem que a Vantagem Competitiva depende do bom gerenciamento do tempo na organização, sendo obtida se a empresa conseguir lançar produtos à frente de seus concorrentes e se tiver mais agilidade na produção, nas vendas e na distribuição. Chandler (1990) também destaca como condição para obter Vantagem Competitiva, a importância de a empresa se antecipar no lançamento de novo produto.

A Vantagem Competitiva Sustentável pode ocorrer em função das seguintes situações: porte do mercado-alvo, quando este proporciona economia de escala, efeitos de experiência e economias de escopo; acesso preferencial a recursos ou a clientes, incluindo *know-how*, insumos ou mercados; e por opção dos concorrentes mediante política governamental,

necessidade de defesa de sua posição ou atraso de resposta (Ghemawat, 1986). Tais fontes de vantagem competitiva também são destacadas por Porter (1989), quando aborda a estratégia de Liderança de Custos.

Segundo Ghemawat (1986), as vantagens competitivas decorrentes da inovação de produtos, de processos de produção e de estratégias de marketing estão mais difíceis de serem mantidas, porque os concorrentes têm cada vez mais facilidades de as imitarem.

Quanto às vantagens de acesso a recursos ou a clientes, o mesmo autor destaca: o *know-how*, que pode refletir na escala e na experiência; o acesso privilegiado a insumos importantes; o acesso a mercados de forma preferencial devido à reputação, relacionamentos, custos repassados e a complementaridade de produtos.

Em relação àquelas opções dos concorrentes que podem impedir a imitação da estratégia da empresa, Ghemawat (1999) discute a intervenção do governo no campo das patentes. Destaca ainda uma política governamental que beneficia quem está do lado correto e impede ou limita outras empresas de se aproveitarem, por exemplo, dos incentivos regionais. Comenta também a situação de defesa, que ocorre quando uma empresa está presa a investimentos feitos no passado, os quais a impedem de dar uma resposta mais agressiva a um novo competidor. Nesta situação, a nova empresa leva uma vantagem e pode tornar-se líder do setor. Por último, menciona os atrasos de resposta, que podem ser fatais para o avanço do concorrente e que normalmente ocorrem com inovações no setor.

Para Ghemawat (1999), a obtenção de uma Vantagem Competitiva depende de se conseguir grande diferença entre o que o cliente quer pagar e os custos que os competidores conseguem ter.

Mais recentemente, com o surgimento da Internet, houve diversas mudanças no comportamento dos consumidores, que passaram a ter mais informações e maior disponibilidade de produtos no mercado (Kotler, 2000). Segundo Kotler, isto mudou a relação de forças e o consumidor passou a ter muito mais poder. Nesse ambiente, alguns autores destacam que a habilidade de as empresas usarem a Internet como instrumento de marketing para atrair seus clientes pode tornar-se importante fonte de vantagem competitiva.

Sanderson (1998) destaca que a chave para a empresa desenvolver a vantagem competitiva é como transformar o capital intelectual em ativo intelectual que tenha valor para

a organização e para os clientes. Para isto é necessário desenvolver metodologias que vinculem o conhecimento com os objetivos e com os fatores críticos de sucesso.

Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Há semelhanças entre essa concepção de vantagem competitiva como antecipação de oportunidades e a definição que lhe é dada hoje, embora represente uma abordagem muito mais próxima do que chamamos agora de “vantagens de pioneiro” ou *first-mover advantages*, com um papel secundário no arcabouço geral do planejamento estratégico racional.

O conceito de vantagem competitiva está, assim, intimamente relacionado à estratégia e ao tema competição, como destacam Henderson (1989) e Porter (1989). Houve também uma evolução desse conceito ao longo da história da administração, que implicou diferentes formas de abordagem acerca do mesmo tema.

Porter (1989) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação. Para o autor, há dois tipos gerais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. Uma terceira alternativa ocorre quando a empresa seleciona um segmento específico do mercado que será focado com uma estratégia de custos ou de diferenciação.

Ainda, segundo ele, por meio da estratégia de liderança de custos, a empresa se torna o produtor de menor custo em seu setor, tendo como principais fontes de vantagem competitiva a economia de escala, a tecnologia patenteada ou o acesso preferencial a matérias-primas. Na diferenciação, a empresa procura alcançar uma posição única na indústria, por meio de atributos que os clientes valorizem e pela disposição desses mesmos clientes a pagar um preço-prêmio pelo produto ou serviço.

Uma abordagem diferente é apresentada por Prahalad e Hamel (1995), enfatizando os fatores internos da organização. Os autores afirmam que a Vantagem Competitiva advém das

capacidades essenciais da organização, que compreendem o aprendizado coletivo desenvolvido para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias. As capacidades essenciais estão associadas à organização, à entrega de valor, à comunicação e ao envolvimento e comprometimento das pessoas. Isto permite à empresa acesso ao mercado, desenvolvimento de produtos cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes. Além disto, estas competências essenciais devem ser difíceis de ser imitadas.

Os autores apresentam uma visão estratégica para as organizações, baseada na visão do futuro. Como a empresa pode interagir com este futuro, de forma a garantir que ela tenha espaço privilegiado e pioneiro nas oportunidades do mercado.

Para Prahalad e Hamel (1995), a principal Vantagem Competitiva no futuro seria o desenvolvimento de competências que abram as portas para diversos produtos e mercados. Eles definem como competência essencial o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer determinado benefício ao cliente e consideram que as competências essenciais são as fontes da competitividade, e delas são gerados os produtos e serviços.

Segundo Porter (1985, p. 7-8), o valor que uma empresa consegue criar é a sua base de sustentação desde que os seus clientes o percebam e estejam dispostos a pagar por ele. O autor supõe que o ponto de partida para o crescimento sustentável de uma empresa é satisfazer seus clientes e conseguir que estes paguem pelos produtos oferecidos mais do que os custos que a empresa teve com ele. Porém, é o cliente quem decide quanto vale um determinado atributo ou benefício proporcionado por um produto, o que é determinado muitas vezes com base apenas em sua percepção.

Em virtude da dificuldade de avaliar o valor de um determinado produto, mesmo após o seu uso, para inferirem o valor de uma determinada oferta, os compradores utilizam-se de alguns indicadores como propaganda, reputação da marca/empresa, embalagem, profissionalismo e aparência dos empregados da empresa, atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de venda (Porter, 1989, p. 128).

Em seu trabalho acerca do valor para o consumidor, Woodruff (1997) reforça a ideia de que a vantagem competitiva pode se dar por meio dele. Hamel&Prahalad (1995, p. 235-236) recomendam que uma empresa deve se concentrar em suas competências

específicas, aquelas que realmente fazem diferença para os clientes. Juntas, elas se convertem em competências essenciais, devendo possibilitar a criação de valores perceptíveis pelos clientes.

Lambin (2000, p. 93) observa a necessidade de descobrir quais são os valores procurados pelos compradores e como transformá-los em produtos que satisfaçam as suas expectativas.

Machado (1999, p. 81) esclarece que o valor para o cliente pode ser decomposto em dois subsistemas:

- Criação: realizada pelo desenvolvimento e criação que geram expectativas prévias;
- Entrega: realizada pela transferência de benefícios que sejam condizentes com as suas expectativas.

De acordo com Churchill & Peter (2000, p. 10), o marketing voltado para o valor deve se apoiar em seis princípios, descritos a seguir:

- Concentrar-se em atividades que criam e fornecem valor para o cliente;
- Oferecer aos clientes um valor superior em relação aos concorrentes;
- Mudar o ambiente competitivo para aumentar as chances de sucesso;
- Utilizar equipes inter-funcionais para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades;
- Melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle;
- Considerar os impactos das atividades sobre *stakeholders*.

De acordo com Woodruff (1997, p. 148), as organizações devem reconhecer as barreiras existentes e enfrentá-las para que possam competir na área da entrega de valor para o consumidor. Segundo o mesmo autor elas são de natureza cultural, procedimental e de aprendizado (Woodruff, 147-148).

Segundo Kotler (1998, p. 29), valor é a estimativa da capacidade do produto de satisfazer necessidades do cliente potencial. Assim, cada produto apresenta um determinado valor, o qual é percebido pelo cliente e utilizado para ordenar as opções que possui para satisfazer uma determinada necessidade. Para o autor "o valor total para o cliente é o conjunto

de benefícios esperados por determinado produto ou serviço" (Kotler, 1998, p. 51). Afirma, ainda, que os clientes são maximizadores de valor, ou seja, buscam o maior valor que lhes é possível obter, condicionados aos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Zeithaml (1988, p. 14) afirma que valor é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido em relação ao que é dado.

Rust, Zeithaml & Lemon (2001, p. 64-113) entendem que, o valor do cliente é definido por três outros valores, os quais podem atuar em conjunto ou isoladamente:

- Valor patrimonial do valor: diz respeito à percepção do valor de utilidade de um produto, sendo avaliado pelo cliente, basicamente, em três dimensões – qualidade percebida, preço e conveniência;
- Valor da marca: consiste na consciência, na atitude e na percepção de ética acerca de uma marca, pelo cliente;
- Valor de retenção: consiste em programas de lealdade, de afinidade, de reconhecimento e tratamento especial proporcionado aos clientes e percebido por eles.

Goldstein & Toledo (2001, p. 2) afirmam que a palavra valor muitas vezes é associada à sua percepção, emergindo daí a expressão “valor percebido”, a qual é interpretada de maneiras diferentes pelos diversos autores que tratam do assunto. Também Machado (1999, p. 83-84) chama a atenção para o fato de que a fronteira entre o valor real e o valor percebido é difusa, pois o real advém da empresa, incorporado de elementos intangíveis e, o subjetivo advém do consumidor, formado pelas expectativas e o desempenho do produto.

Um grande complicador do processo é o fato de que muitas vezes, a percepção que uma organização possui acerca de uma oferta destinada a um público-alvo não é consistente com a percepção que este possui da mesma, as quais Goldstein & Toledo (2001, p. 5) denominam "visão interna" e "visão externa", respectivamente. Isto se deve a uma abordagem voltada para a configuração, a sinergia e as capacidades internas da empresa, sem, muitas vezes, um conhecimento adequado prévio do público que a empresa se propõe atender. Zeithaml (1988, p. 4) confirma que esta consideração ao afirmar que “a visão dos gerentes pode ser consideravelmente diferente da visão dos consumidores ou usuários”.

Allen (1978), então vice-presidente de estratégia corporativa da General Electric, escreve um artigo na *Mc Kinsey Quarterly* sobre a necessidade do planejamento estratégico



com foco competitivo, descrevendo como a GE vinha fazendo isso, com sucesso, durante a década de 70. A expressão “vantagem competitiva” é usada em vários outros artigos desse mesmo periódico em uma acepção mais ampla, envolvendo unidades de negócios inteiras e não apenas um produto (Ohmae, 1978; Morrison e Lee, 1979). Gluck, Kaufman e Walleck (1980), todos consultores da McKinsey, escrevem um artigo na *Harvard Business Review* com o título “Strategic management for competitive advantage”. No mesmo ano, South (1981), então diretor de planejamento corporativo da Clark Equipment Company, publica no *Journal of Business Strategy* um artigo intitulado “Competitive advantage: the corner Stone of strategic thinking”. Nesse momento, final dos anos 1970 e início da década de 1980, a vantagem competitiva começa a ocupar um papel central no campo da estratégia. O planejamento e a liderança passam a ser mecanismos para alcançá-la. O processo de gestão estratégica torna-se gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de criar, desenvolver e manter vantagens competitivas (South, 1981).

Durante a década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva se torna cada vez mais popular. Rothschild (1984a, 1984b), então vice-presidente corporativo de desenvolvimento de negócios e planejamento da General Electric, lança o livro “Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios”, colocando a vantagem competitiva no centro da estratégia e consolidando a visão prática desenvolvida no final da década de 1970.

A academia também passa a adotar o conceito. Aaker (1984), por exemplo, propõe que a escolha de uma estratégia de negócios possui dois elementos centrais. O primeiro é a decisão sobre onde competir: a decisão produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Spence (1984) analisa a criação de vantagem competitiva em empresas multinacionais a partir de políticas de subsídio e restrição de acesso. Caves (1984) interpreta a noção de vantagem competitiva sob o ângulo da organização industrial. Finalmente, Porter (1985) lança o seu segundo livro, com o título “Vantagem Competitiva”. Enquanto que na obra original de Porter (1980) o conceito de vantagem competitiva simplesmente não aparece de forma destacada, em 1985 ele vem para a posição central. O objetivo e a medida de sucesso da estratégia passam a ser a conquista de uma vantagem competitiva. O conceito de cadeia de valor é usado por Porter (1985) como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. Uma empresa conquistaria uma vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Elaborando a definição dada por Porter, Ghemawat (1986) propõe que as fontes estruturais de vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação do produto, a processos de produção ou às capacidades de marketing das empresas. Ghemawat (1986) detalha essas categorias genéricas em outras mais específicas. Vantagens competitivas podem decorrer de:

- Benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência);
- Vantagens de acesso privilegiado a recursos (como *know-how*, matérias-primas, mercados);
- Do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica.

## **2.4 Comportamento do consumidor e o CRM**

Em meados da década de 1990, os estudiosos já sinalizavam que uma força vinda do consumidor estava dando início à era do cliente. Bretzke, em 1992, escreveu que “na era do cliente os consumidores querem voltar a ser cliente, para serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente”. Era o período de transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, que exigiu e exige um conhecimento muito mais profundo e detalhado dos determinantes do comportamento do cliente e de seu processo decisório de compra. Em 1999, Kotler e Sheth, Mittal e Newman, em suas duas mais recentes publicações sobre marketing e o comportamento do cliente, utilizam, respectivamente, o termo cliente em vez de consumidor. Portanto, cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização.

Esse conceito de cliente é muito importante, pois os livros didáticos, em geral, ainda usam o termo consumidor quando se referem aos indivíduos e às famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para o consumo pessoal. Clientes, para esses autores, referem-se somente ao mercado de negócios, isto é, às organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos serviços, que são revendidos, alugados ou fornecidos para terceiros.

Segundo Sheth, Mittal e Newman, a utilização do termo consumidor para referir-se ao mercado de bens de consumo é didática, pois, na prática, o termo amplamente usado nas lojas, bancos e prestadores de serviços é cliente. Tratar o consumidor como cliente não significa desconsiderar as diferenças existentes que a comercialização de um pote de 250g de margarina para uma dona de casa e de um balde de 5 kg para um fabricante de bolachas, mas sim, considerar que, independentemente do tipo de mercado, quem influencia e toma as decisões de compra são pessoas, com valores, crenças e atitudes moldadas pela sociedade e pela personalidade.

O termo cliente refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

## **2.5 Segmentação**

Hoje em dia, a palavra cliente pode ter vários significados, cada empresário tem seu próprio conceito sobre clientes e seus benefícios, porém, alguns ainda sentem medo dos clientes, não sabem como classificar e muito menos porque classificá-los. Com isso, surgiram diversas ferramentas que tem como objetivo ajudar os homens de negócio a conhecer e classificar seus clientes, a mais famosa é a segmentação.

Para Kotler (1999) os mercados consistem em compradores, que diferem de várias formas quanto aos seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra. Como os compradores possuem necessidades e desejos próprios, tudo funciona como se cada um deles fosse um mercado potencial em separado. Contudo, para muitas empresas, não seria viável atender a todos os indivíduos separadamente, sendo interessante buscar classes mais amplas de compradores (segmentos) que apresentem necessidades e desejos semelhantes.

O artigo seminal de Smith (apud ROCHA E CHRISTENSEN: 1999) a respeito de segmentação de mercado observou que o processo se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing

às exigências do consumidor ou usuário. Para Freitas e Heineck (2001), as razões para aplicação destes conceitos residem na necessidade de reação à produção em massa e consequente implementação da proposta de individualização da oferta, como fruto do reconhecimento da heterogeneidade das preferências dos consumidores.

Segundo Engeletalli (2000, p.25) a segmentação de mercado “é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável no mercado total”.

Programas de marketing eficientes normalmente exigem uma abordagem entre a segmentação extrema (produtos sob medida que combinam com o comportamento de cada indivíduo) e marketing de massa (produtos padronizados que não agradam a quase nenhum consumidor). A meta analítica é medir o comportamento do consumidor e colocar cada pessoa num grupo (segmento) que minimize a variação de comportamento entre os membros do segmento e maximize a variação entre os segmentos. Para Schiffman e Kanuk (2000), ainda há empresas que têm sucesso com estratégias de marketing de massa, como por exemplo, aquelas que lidam com produtos agropecuários. Entretanto, Kotler (1999) afirma que até mesmo estes produtos, que possuem o caráter de commodity são passíveis de diferenciação.

Mas o que é a segmentação? Nos dicionários, a palavra significa “ato ou efeito de segmentar”. O que é segmentar? É dividir em segmentos. E segmento? É “uma porção de um todo, bem destacada e delimitada de um conjunto” (Aurélio, 1975:1281).

A segmentação pode ser analisada sob duas óticas: a da divisão do mercado e a da classificação do consumidor. Na primeira, entende-se segmentação como os tipos de empresas que se dedicam a diferentes ramos de atividades, os jornais, por exemplo, estão inseridos no segmento da informação. A necessidade de fragmentação do mercado é a constatação de Vallada (1989:65) ao afirmar que “nenhuma empresa é suficientemente grande para poder fornecer todos os produtos ou serviços demandados por todos os consumidores”.

A segunda abordagem está direcionada aos consumidores, que se constituem em indivíduos de gostos e preferências específicas, que podem ser classificados conforme variáveis predeterminadas (psicológicas, socioeconômicas, geográficas e relativas ao produto) em segmentos diversos.

“Afinal, mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas

necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias. E a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade de marketing.” (Cobra, 1992: 278)

Conforme Weinstein (1995), o objetivo geral da utilização de uma estratégia de segmentação de mercado, é melhorar a posição competitiva da empresa e atender de modo superior os consumidores. Como objetivos específicos, o autor cita o incremento nas vendas, aumento na participação de mercado e a melhoria da imagem/reputação da empresa. A estratégia de segmentação possibilita projetar produtos que atendam eficazmente às necessidades do mercado, auxilia na elaboração de estratégias promocionais eficazes e de baixo custo, permite avaliar a concorrência, especialmente a posição de mercado da empresa, e ainda gera diversos insights junto às estratégias de marketing atuais.

Os grupos de consumidores passam a ser as vedetes nessa abordagem. Com a segmentação do mercado, isto é, “a subdivisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como um objetivo de mercado” (Kotler, 1992:45), os suplementos precisam ser pensados de modo a atrair um nicho específico de consumidores.

Um determinado segmento com os dados do segmento consumidor no mercado que é possível criar, renovar, ampliar ou enterrar de vez um produto. Tudo é centrado e focado nas necessidades específicas dos consumidores. Assim, pode-se apontar como um dos princípios da segmentação ou divisão de mercado, os agrupamentos de consumidores, previamente identificados, que têm seus desejos mapeados e transformados em produtos como uma estratégia de marketing para obtenção do êxito (lucro) no mercado.

Um segmento precisa ser especificamente identificado e medido. O segmento precisa ser bem definido: quem está dentro e quem está fora. Para saber a resposta sobre o tipo de clientes que se pretende atingir, podem-se fazer pesquisas quanto aos aspectos demográficos, de sexo, faixa etária, socioculturais e de interesses específicos.

Um segmento precisa evidenciar um potencial adequado. É indispensável conhecer as necessidades atuais e potenciais. Para um determinado suplemento é preciso ter conhecimento do número de clientes interessados em adquirir o produto, se haverá materiais suficientes para

fechar uma produção ou várias, que lojas estariam interessadas nesse segmento, qual o potencial econômico desses lojistas em perspectiva, e assim por diante.

Um segmento precisa ser economicamente acessível. Quer dizer, é necessário identificar no cliente, por meio de pesquisa, o potencial de poder aquisitivo para a compra.

Um segmento precisa ser estável. Nas lojas de cosméticos, ter um ambiente estável pode ser garantia de lucro certo, com anunciantes de confiança. Pois é isso que os clientes gostam de se sentir.

Bases para a segmentação: Uma análise ampla de relações cliente-produto geralmente sugere que algumas categorias de compradores definem valor e fazem compras diferentemente de outras (CHURCHILL e PETER, 2000). Assim, os profissionais de marketing podem escolher entre uma variedade de maneiras para segmentar mercados. As variáveis mais frequentemente utilizadas como base para segmentação do mercado de consumo são classificadas por Kotler (1998) como: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A segmentação geográfica propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes como países, estados, regiões, cidades ou bairros. Segundo Richers e Lima (1991), este costuma ser o primeiro passo que as empresas produtoras de bens de consumo adotam para iniciar um projeto de segmentação. De acordo com Weinstein (1995), o lugar onde as pessoas vivem e trabalham tem um grande impacto em seu comportamento de compra.

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos com base em variáveis que descrevem as características da população, como idade, sexo, renda, ocupação, etc. A demografia é o estudo estatístico de populações humanas e suas características vitais (WEINSTEIN, 1995).

Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados no estilo de vida e/ou personalidade. Pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem exibir perfis psicográficos diferentes (KOTLER: 1999). Para Engeletalli (2000), muitos consumidores de vários segmentos estão preocupados com aspectos relativos à alimentação, e este estilo de vida está afetando as estratégias de marketing das empresas.

E, finalmente, na segmentação comportamental, os grupos são divididos com base em seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto. Muitas empresas acreditam que

as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para o desenvolvimento de segmentos de mercado (KOTLER: 1998). Segundo Weinstein (1995), esta abordagem de segmentação possui vários benefícios: (1) Aplicação abrangente – é um tipo de segmentação apropriado a mercados de bens de consumo, industriais e internacionais; (2) Bases causais – diferentemente de outras bases de segmentação, os segmentos por benefícios são baseados em fatores de causa e efeito muito mais do que em fatores descritivos. Como os segmentos comportamentais identificam por que os consumidores compram, existe uma relação direta entre motivações e padrões de compra; e (3) Flexibilidade – é um método de grande adaptabilidade, podendo ser utilizado em colaboração com muitas outras bases de segmentação intimamente correlacionadas.

### 2.5.1 O CRM e a segmentação

O processo de implantação do CRM passa pelas seguintes etapas: classificar e ordenar os clientes ou mais lucrativos e segmentar o mercado, tomando por base os fatores mais adequados para o tipo de produto/serviço oferecido. Kotler (2000) define segmentação como “um esforço para aumentar a precisão da estratégia do marketing”. O essencial para identificar os clientes ou cluster mais lucrativos é entender quais características são mais relevantes ao mercado de cada empresa, conforme ilustra o Quadro 1, abaixo que considera três variáveis: comprometimento, intervalo de compra e valor de compra.

**QUADRO1:** Identificação dos melhores clientes.

<b>Grupo</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Intervalo de Compra</b>	<b>Valor de compra</b>
A	ALTO	BAIXO	ALTO
B	ALTO	BAIXO	BAIXO
C	ALTO	ALTO	ALTO
D	ALTO	ALTO	BAIXO
E	BAIXO	BAIXO	ALTO
F	BAIXO	BAIXO	BAIXO
G	BAIXO	ALTO	ALTO
H	BAIXO	ALTO	BAIXO

**Fonte:** Adaptado de LOBO (2002).

No Quadro, o nível de comprometimento pode ser medido, por exemplo, através do número de produtos comprados, ou até da frequência de compra. No Marketing Industrial,

que ocorre entre organizações, no chamado B2B (Business to Business), é mais fácil identificar os clusters ou os grupos de clientes com maior índice de comprometimento.

Após identificar os grupos mais interessantes, devem-se buscar características em comum para um deles, ou seja, segmentá-lo, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Contudo com as bases de consumidores cada vez maiores, as empresas são obrigadas a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores. Por outro lado, na prática observa-se que grandes partes das organizações tratam a sua base de clientes sem nenhuma distinção.

A partir daí elabora-se a segmentação tomando bases diferenciadas para isso, tais como comportamental (ciclo de vida, frequência de utilização, comprometimento, estágio de prontidão, LTV, etc.), demográfica (idade, tamanho da família, sexo, rendimento, ocupação, religião, raça, etc.), geográfica (região, porte da cidade, densidade, área, etc.) e psicográfica (estilo de vida, personalidade, etc.).

## **2.6 Comunicação dirigida**

A comunicação, como as demais áreas do conhecimento humano, vem sofrendo transformações radicais nos últimos anos. As mudanças no comportamento do consumidor, as estratégias competitivas e as inovações tecnológicas estão presentes em todas as organizações. Neste cenário marcado pela competitividade e mudanças aceleradas, as organizações buscam, como forma de diferenciação e sobrevivência, uma boa e clara comunicação com elas e seu público alvo. Com isso, as empresas estão cada vez mais optando pela comunicação dirigida à comunicação em massa.

A comunicação dirigida se apresenta como a particularização e personalização da informação, ao contrário da comunicação de massa, que busca atrair públicos com interesses



diferentes, através da mesma informação massificada. Isso, na sociedade moderna, representa um ganho de tempo e informação considerável, visto que é humanamente impossível absorver toda a informação produzida pelos veículos de comunicação de massa.

Comunicação dirigida refere-se à comunicação feita para um alvo exato, que permite controle total do emissor dando uma maior segurança para atingir um grupo específico de pessoas. É o mecanismo mais direto, apto e econômico para alcançar públicos identificados, pois resulta de mensagens planejadas e estruturadas para alcançar maior rapidez no feedback e análise de efeitos produzidos.

A comunicação dirigida é uma forma de comunicação social e humana com quatro elementos: um emissor que seleciona, codifica e emite informações, por meio de um canal (veículos escritos orais aproximativo se auxiliares) a um receptor (público determinado, que capta, decodifica e seleciona) para que haja feedback.

Podemos definir com a ordenação do direcionamento de mensagens especiais, adequadas a segmentos específicos de um ou mais públicos, por meio da mídia selecionada e predeterminada, para garantir o acolhimento da mensagem e sua eficácia na opinião desses públicos. A palavra “dirigida” indica uma espécie de comunicação que utilizamos cujo objetivo é ser direcionado para um segmento específico do público para o qual determina mensagem é mais apropriada.

Cabe a comunicação dirigida elaborar uma mensagem eficiente e eficaz, capaz de produzir no(s) seu(s) público(s)-alvo os efeitos pretendidos.

Apesar de ter um público-alvo mais restrito que a comunicação massiva, a comunicação dirigida pode ser extremamente mais eficaz em seu propósito (comercial ou institucional), visto que se constitui de mensagens elaboradas para a recepção do feedback desejado. Para isto, é indispensável a identificação e caracterização dos grupos que irão receber as informações. O nível de entendimento e conhecimento do público-alvo deve ser considerado, com a finalidade de otimizar a composição da mensagem, de modo a facilitar a compreensão e atingir os objetivos pretendidos.

Cada vez mais, as organizações criam canais de comunicação dirigida para levar informações específicas aos seus públicos. Em todo tipo de organização, todos os dias, são geradas informações e meios para transmiti-las. Assim, o porte e tipo da organização, os objetivos a serem alcançados e o conhecimento das características e necessidades do público ou segmento regem a escolha do formato dos meios dirigidos e seus conteúdos.

Para se fazer boa comunicação, precisa-se, em primeiro lugar, ter uma mensagem a ser transmitida. Essa mensagem é previamente escolhida e selecionada para um determinado tipo

de público. A remessa de uma determinada mensagem só será eficaz e só terá efeito controlável se tivermos um objetivo concreto para a sua transmissão. Toda mensagem, para ser bem recebida, deve ser adequada ao público a que se destina e ao seu contexto existencial. A eficiência da mensagem se mede pelo nível de sua compreensão e pelas reações provocadas no público-alvo.

“É o processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com determinados números de pessoas homogêneas e identificada.”(ANDRADE, 1965, p.163).

“A comunicação dirigida destina-se a públicos específicos, pré-determinados, e conseqüentemente, mais conhecidos pelos idealizadores das diferentes estratégias de aproximação possíveis.” (KUNSCH, 1997).

São quatro os tipos de comunicação dirigida: escrita, oral, auxiliar audiovisual e aproximativa. Nas organizações, a comunicação dirigida, em geral, inicia-se por veículos orais ou via oral. São as conversas pessoais, o telefone e as reuniões. A comunicação dirigida oral proporciona o estreitamento de relações na medida em que gera a troca de ideias ou discussões de opiniões e conceitos. Acontece apenas mediante a presença de interlocutores, sendo mais instantânea e espontânea e menos planejada que os demais tipos. Seu feedback é imediato e sua facilidade de penetração no público se dá pela vocação natural das pessoas ao diálogo.

Torna-se impossível identificar qual das outras categorias segue a comunicação dirigida oral até mesmo porque todos os tipos mesclam-se quando utilizados. A comunicação dirigida auxiliar, por exemplo, tem seu uso associado aos outros tipos da categoria. Fazem parte desse grupo os meios audiovisuais que venham integrar e complementar a mensagem a ser transmitida, de modo a possibilitar melhor fixação da mensagem por parte do público que irá recebe-la. Entre os mais conhecidos, temos retroprojektor, transparência, álbum seriado, diagramas, fluxogramas, cartazes, letreiros, organogramas, maquetes, CDROM e DVD.

Outro tipo de comunicação dirigida utilizado simultaneamente aos demais é o aproximativo, que tem por finalidade estabelecer relações pessoais diretas entre uma organização e um público ou segmento de público. As principais atividades aproximativas são: serviços de prestação de informações; acesso às instalações e equipamentos da

companhia, eventos excepcionais (comemorações, concursos, estágios etc.), extensões à comunidade, patrocínios e programas de qualidade.

O último tipo de comunicação dirigida é a escrita. O crescimento e hierarquização das empresas tornam, em parte, o contato direto e pessoal quase impossível. É normal pensar que isto acontece somente em grandes empresas, mas é fácil perceber essa situação em micro e pequenas empresas, cujo corpo de funcionários trabalhe em fatias inferiores a 20% do total em cada uma das faixas de expediente. Cria-se, então, a necessidade de instrumentos de comunicação escrita. São instrumentos de comunicação dirigida escrita: publicações (boletins, jornais, revistas), avisos, cartazes, volantes, correspondências, cartas, ofícios etc.

Em muitas organizações, o conteúdo escrito dos meios de informação tende a ser polido e formal. Este tipo de comportamento, em sua maioria, impede a compreensão da mensagem por parte de todos os componentes de seus públicos. Por esse motivo, tem-se criado novos meios escritos em uma mesma organização, todos com a mesma finalidade, porém, com linguagens e características peculiares ao grupo a que se destina. No entanto, essa diversidade deve ser planejada, buscando atingir as diferentes camadas dentro de um público, bem como evitar a repetição de informações em múltiplos meios. Para Brum (2003, p.84), no entanto, “os profissionais vão criando canais, instrumentos e ações para atender necessidades pontuais, sem que haja um planejamento para isso”.

#### Atributos da Comunicação Dirigida:

- Seus objetivos são diversos da comunicação em massa, concentrados em um nível de interesse e em um segmento de público.
- O tipo de mensagem deve ser adequado somente ao público ao qual se destina e não a um público em geral, como na comunicação em massa.
- A comunicação dirigida é objetiva e de interesse imediato, para atingir de forma rápida o seu público.
- Nela há maior homogeneidade do público a que é direcionada o que é feito por segmentação/individualização. Por exemplo, focaliza-se uma determinada classe social, cujas expectativas, desejos, interesses e necessidades são similares: a probabilidade de compreensão da mensagem é muito maior.
- A mensagem da comunicação dirigida é circunscrita ao público-alvo, que foi antes pesquisado para se conhecer suas expectativas. Esse público mais homogêneo terá

sistemas de referências muito mais próximos, portanto, terá maior probabilidade de compreender melhor a mensagem.

- A seleção da mídia é criteriosa e precisa adequada ao segmento escolhido. Por exemplo, se me dirijo a uma empresa informatizada, as mensagens deverão ser enviadas por um terminal eletrônico, utilizando o jargão coloquial desse sistema. A mídia a ser escolhida deve estar de acordo com o nível de desenvolvimento e de recursos disponíveis para público.
- Na comunicação dirigida é possível preestabelecer o nível de resposta esperado com maior segurança.
- A avaliação do retomo (opinião) é mais precisa, podendo ser feita com maior fidelidade, por se tratar de uma só ou de reduzido número de mensagens, mais sistematizadas na sua transmissão.
- O vocabulário utilizado também é mais adequado ao público-alvo.
- A comunicação dirigida tem padrões próprios e trabalha com mídia pré-selecionada é mais adequada ao público a que se destina.

As vantagens gerais da comunicação dirigida:

- Serve para integrar vários meios de comunicação, utilizando ora um, ora outro, como forma de variar ou reforçar a transmissão da mensagem.
- A escolha dos meios adequados determina com maior probabilidade a eficácia dos resultados esperados.
- Exige especialização do comunicador e tratamento diferenciado das mensagens e do uso adequado da mídia.
- Sua utilização é essencial na estratégia de informação das empresas e, quando bem ordenada, pode atingir a quase totalidade do público a que se destina.
- Seu objetivo é, portanto, criar entre os públicos um interação participativas por meio de uma mensagem que responda às suas necessidades.
- Exige, para ser eficaz, a utilização da linguagem típica de cada veículo.
- Na comunicação dirigida é preciso ter visão e consciência do contexto empresarial, de suas atividades e de seu envolvimento com os empregados, lembrando que a empresa é um sistema de relacionamento com seus públicos.

O processo da informação dirigida:

- Saber o que vai ser dito, isto é, saber que tipos de dados serão transformados em mensagens para os empregados.
  - Definir as formas de transmissão.
  - Definir cronograma de transmissão das mensagens, planejamento do processo.
  - Definir claramente o público que vai receber a informação. Dentro da empresa pode haver necessidade, também, segmentar públicos de direcionar de maneira específica a comunicação, por exemplo, só para executivos, ou só para um determinado setor, classe, ou sexo. Em um processo organizado, tudo isso deve se analisado. Quando não há clareza é necessário recorrer à pesquisa para identificar a situação real da empresa nos seus relacionamentos com os empregados.
- Lembrar que a comunicação não pode ser considerada como um processo ocasional, mas permanente e bem programado.

Toda fonte da comunicação dirigida precisa acompanhar a reação do receptor e interpretá-la qual a necessidade posterior, caminhando para restimulação do processo para a busca da melhor resposta.

As ações de comunicação devem estabelecer sete indagaçõesbásicas para um planejamento de comunicação dirigida bem sucedida (França,Leite, 2007, p.40):

- Com quem vou me comunicar? Quem é o público, seu perfil, suas expectativas?
  - O que vou comunicar? Existe uma mensagem real para ser transmitida?
  - Como vou comunicar?
  - Que meios serão empregados - oral, impresso, eletrônico?
  - Por que vou comunicar? Qual o objetivo real da comunicação? Faz sentido o que vai?
    - Quando? Qual será o momento mais oportuno para se fazer a comunicação?
    - Onde será exposta a mensagem?
    - O local escolhido é o ponto certo? Nele a mensagem será bem recebida?
    - Que recursos serão utilizados? Os recursos técnicos (mídia) a serem empregados garantem o sucesso?

A comunicação dirigida gera as mídias dirigidas, que podemos definir como os veículos de alcance restritos, programado de acordo com o perfil do público sendo o seu uso efetivo (permanente) ou ocasional, podendo ser classificado em oito tipos, (França e Leite, 2007, p.45):

- Mídia administrativa básica (correspondência interna);
- Mídia impressa (publicação em geral);
- Mídia Oral (discurso empresarial);
- Mídia audiovisual (programa audiovisual);
- Mídia eletrônica (Internet, intranet, TV, radiodifusão);
- Mídia Especial (eventos);
- Mídia não-convencional.

A mídia dirigida que não se adapta ao perfil do seu público alvo, perderá seu efeito de comunicação, tendo como desafio atual para os comunicadores envolvidos saber programar e utilizar estas mídias, em especial veículo on-line, os boletins virtuais, a intranet, consideradas mídias que exigem uma programação completamente diversa da mídia tradicional, para ser eficaz a mídia dirigida necessita entender o que o cliente busca na organização para servir como base de seu planejamento e programação.

A mídia dirigida pode ser dividida em:

- Mídia administrativa básica - unilateral e verticalizada, aonde as mensagens vem direto da administração, exemplo: memorandos e circulares;
- Mídia Impressa - Unilateral, verticalizada, representada pelas publicações empresariais, por exemplo: boletins e jornais internos;
- Mídia Oral - De caráter bilateral, sendo constituída por reuniões, palestras, programas de treinamentos e etc.
- Mídias audiovisual eletrônica - verticalizada, como audiovisuais como o circuito interno de TV, DVD produzidos pela organização, intranet entre outros;
- Mídia visual alternativa: Envolve todos os recursos de comunicação para o público interno, exemplo: jornais murais, banner e etc.;

- Mídia de integração e promoção: caracteriza-se pelo setor de promoção e eventos da organização envolvendo os programas de visitas e encontros de confraternização.

A Mídia Externa será representada pelo variados veículos destinados aos públicos externo, que se caracteriza com usuários dos serviços oferecidos pela organização, pode se considerado mídia externa: promoção de eventos, outdoors, jornais externos, relatório anual, publicações para revendedores, boletins para acionistas entre outras ferramentas.

A Organização deve ter consciência das mudanças e influencias que todo o processo de comunicação ira causar em sua empresa, destacando total importância e atenção para três pontos principais:

- Quanto maior for a comunicação no contexto global da organização, mais fácil será a implantação de processos de mudança, de qualidade total, de cumprimento de objetivos, de motivação no trabalho e de consecução dos resultados esperados.
- Um processo de comunicação interativo com os públicos elimina barreiras e contribui para o êxito das empresas na realização de seus negócios, na consecução de seus objetivos e de seus lucros.
- A comunicação é um fator importante na provocação de mudanças. Onde for bem planejada e bem transmitida de acordo com as necessidades e urgências de cada momento ou de cada contexto, torna-se um agente de mudanças.

## **2.7 Cosméticos**

O setor de cosméticos possui estreitas relações com atividades como a indústria química, farmacêutica e até mesmo de alimentos. Outra característica do setor é a presença de grandes empresas internacionais diversificadas (com atividades correlatas como higiene pessoal, limpeza e alimentos), assim como de empresas especializadas e focadas em cosméticos. O que contrasta com um grande número de pequenas e médias empresas com

atuação focalizada na produção de cosméticos. A simplicidade da base técnica utilizada na indústria de cosméticos é o principal fator que facilita a ocorrência das últimas.

No Brasil, o setor de cosméticos é formado por uma grande quantidade de pequenas e médias empresas, marcado por uma elevada capacidade de geração de emprego e renda, contando atualmente com cerca de 40 mil trabalhadores diretos e mais de 1 milhão de trabalhadores envolvidos nas atividades de comercialização, caracterizadas principalmente pela venda direta de produtos. As barreiras à entrada no setor são consideradas pequenas e o crescimento das empresas acaba sendo determinado pela capacidade das mesmas em manter ativos comerciais.

Um mercado com essas características e com esse volume de faturamento atraiu as grandes empresas internacionais para o país. Do início do século passado até 1950 se instalaram aqui as primeiras grandes organizações internacionais, entre elas Unilever e a Colgate-Palmolive. A primeira comercializa as marcas Close-up, Signal, Dimension, Dove, Impulse, Lux, Organics, Ponds, Rexona, Seda, Sun, Vinólia e Vasenol e a segunda as marcas Colgate, Sorriso, Prevent, Palmolive, Protex, PomPom, Darling, Halo, Evitol, Speed Stick e Cashmere Bouquet. As duas se instalaram no país nos anos de 1920 e, além dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, fabricam também produtos alimentícios e destinados à limpeza doméstica e nutrição animal.

Nesse período, a última grande empresa internacional a se instalar no país é a Johnson & Johnson, no ano de 1933, que é responsável pela introdução no mercado nacional dos produtos descartáveis (absorventes higiênicos e fraldas), mas que atua também na área saúde.

A segunda metade do século passado também marca a entrada de importantes empresas internacionais com atuação nesse mercado como a Avon, líder mundial no sistema de venda direta, possui 18 fábricas em todo o mundo e distribui seus produtos em 143 países. A operação no Brasil é representativa na composição do faturamento mundial dessa empresa, pois, segundo Dweck (1999, p.8), “o Brasil, que, historicamente, ocupava um modesto 18º lugar no ranking mundial da Avon, em 1996 passou a ocupar a segunda posição nas vendas desta marca”.



No Brasil, a empresa, que está em atividade desde 1950, possui uma fábrica na cidade de São Paulo, e cerca 1,5 milhões revendedoras que, a cada 19 dias, atendem seus 19.000.000 de consumidores. É a empresa que liderou o mercado até o ano de 2004.

A L'Oréal, que desenvolve produtos exclusivamente nessa área de negócios, também iniciou suas operações no Brasil em 1950 e opera com a razão social PROCOSA. Possui operações em 56 países, emprega 49.150 pessoas e apresentou, em 2001, um faturamento de 13.394,2 milhões de Euros. No mesmo ano, investiu na ampliação da sua capacidade de produção no Brasil ao adquirir a marca Colorama e as instalações onde a Bozzano-Revlon fabricava os produtos desta marca. De acordo com a L'Oréal (2002, p.2), "A aquisição, em julho de 2001, no Brasil Colorama inclui uma unidade industrial localizada em São Paulo, causou aumento da capacidade de produção do grupo no Cone Sul da América Latina" (L'ORÉAL 2002, p.55).

A alemã Wella, também se instalou no Brasil, em 1950. É uma empresa que desde a sua criação no final do século XIX, atua com produtos destinados aos cuidados com o cabelo, e só iniciou o processo de diversificação para outras áreas na década de 1980, quando adquiriu Perfumes Rochas S.A. e, posteriormente, em 1994, realizou a maior transação da sua história ao adquirir a Merelhers KG, tradicional fabricante da Água de Colônia 4711, localizada na cidade de Colônia, na Alemanha. No entanto, somente em 1997, com a criação da CosmopolitanCosméticoGmbH, internacionalizou a suas operações em cosméticos e perfumaria, para os 145 países em que já atuava.

Atualmente, é responsável pela produção de aproximadamente 30 marcas de perfumes, como: Gabriela Sabatini, Naomi Campbell, Priscilla Presley, Monblanc, Dunhil, Cindy Crawford, Rochas, 4711, Trussardi, Yardleyetc., todas no segmento de produtos de luxo (WELLA, 2002 ; COSMOPOLITAN, 2002).

Outra empresa internacional que opera no Brasil há 25 anos é a alemã Beiersdorf, detentora da marca Nívea, mas somente em 2003 ergueu sua primeira fábrica no Brasil, em Itatiba no interior de São Paulo. (REBOUÇAS, 2002).

As últimas empresas internacionais a se instalarem no país foram a Procter Gamble e a Sara Lee. A primeira, em 1988, quando adquiriu a Perfumaria Phebo S.A. e, em 1993,

comprou as marcas nacionais Ela e Livre e Natural, e introduziu, no mercado nacional as suas marcas globais Pampers, Pertplus, Pantene e Head&Shoulders.

Atualmente os produtos Hipoglós e Vick, também são distribuídos pela empresa. A segunda, Sara Lee, é ligada a um grupo internacional que produz 10 marcas de cosméticos em 180 países, inicia as operações no Brasil, no segmento de cosméticos somente em 2002. O grupo, de acordo com Mano (2002, p.21) “fatura US\$ 17,6 bilhões por ano. A marca só aparecia no cantinho de embalagens tradicionais de produtos como meias Kendall, cuecas Zorba, sabonetes Phebo e as marcas de café Selete, do Ponto, Caboclo, União e Pilão”. Na distribuição de cosmético, a empresa atua com o sistema de venda direta.

Sobre a Avon: A cada três batons vendidos no mundo, um é da Avon. A Avon Brasil é o maior mercado da Avon do mundo. É líder em maquiagem no Brasil. O Brasil vende mais cosméticos que a França. A perfumaria está em 4º lugar em vendas de perfume. Está presente em 60% dos lares brasileiros (Fonte: Avon).

#### **Quadro 2: Diretriz Teórica**

<b>Diretriz Teórica</b>	<b>Conceito(s) Relevante(s)</b>	<b>Principais Autores</b>
Gestão de Relacionamento com o Cliente- CRM	-	REICHBELD (1996); KOTLER (1998); LOBO (2002); PEPPERS E ROGERS (2000).
Satisfação	-	MOLLER E BARLOW (1996); KOTLER (1998).
Fidelização	-	OLIVER (1999); KOTLER (1998); BOGMANN (2002).
		HERSEY & BLANCHARD (1977); RICHERS (1984); UNDERHILL (1999); SHETH,

Comportamento do Consumidor	-	MITTAL, NEWMAN (2001); KOTLER e KELLER (2006).
	Papéis de Compra	ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995); KOTLER (1998).
	Etapas de Compra	UNDERHILL (1999); PARENTE (2000); ETZEL, WALKER e STANTON (2001); RÉVILLION e ROSSI(2002), COBRA (2003 e 2006); KOTLER e KELLER (2006).
	Fatores que Influenciam na Hora da Compra	KOTLER (1998); CHURCHILL e PETER (2000); SCHIFFMAN e KANUK (2000); ENGELET al. (2000); SOMOLON (2002).
	Culturais	KOTLER (1998); CHURCHILL e PETER (2000);
	Sociais	KOTLER (1998); SCHIFFMAN, KANUK (2000); CHURCHILL e PETER (2000); SOMOLON (2002).
	Pessoais	RICHERS (1984); KOTLER (1998); CHURCHILL e PETER (2000).
	Psicológicos	SANT'ANNA (1989); KOTLER (1998); KOTLER e KELLER (2006).

	Situacionais	ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (2000); KOTLER (2000); MOWEN e MINOR (2003); CHURCHILL e PETER (2005); KOTLER e KELLER (2006).
Estratégia competitiva	-	PORTER (1980); WHEELWRIGHT (1981); HAYES e WHEELWRIGHT (1984); SOUSA (1993);
Criação de valor e vantagem competitiva	-	ANSOFF (1965 e 1990); CHANDLER (1969 e 1990), ADREWS (1971); ALLEN (1978); MORRISON E LEE (1979); OHMAE (1978 e 1988); SOUTH (1981); SPENCE (1984); CAVES (1984); PORTER (1985, 1989); GHEMAWAT (1986, 1999); ZEITHAML (1988); HENDERSON (1989); URICH E LAKE (1990); STALK E HOUT (1990); PRAHALAD E HAMEL (1995); WOODRUFF (1997); SANDERSON (1998); KOTLER (1998); MACHADO (1999); LAMBIN (2000); M. T. L. FLEURY E A. FLEURY (2001); AAKER (2001); RUST, ZEITHAML & LEMON (2001); GOLDSTEIN & TOLEDO (2001).

Comportamento do consumidor e o CRM		BRETZKE(1992); KOTLER E SHETH (1999); MITTAL E NEWMAN (1999);
Segmentação	-	VALLADA(1989); RICHERS e LIMA (1991); COBRA (1992); WEINSTEIN (1995); KOTLER (1998 e 1999); SMITH, ROCHA e CHRISTENSEN (1999); ENGELETALLI (2000); SCHIFFMAN E KANUK (2000); CHURCHILL e PETER (2000); FREITA e HEINECK (2001).
	O CRM e a Segmentação	KOTLER (2000); LOBO (2002).
Comunicação dirigida		ANDRADE (1965); KUNSCH (1997); BRUM (2003); FRANÇA; LEITE(2007).
Cosméticos		DWECK (1999); REBOUÇAS (2002); MANO (2002).

### 3 Metodologia

A nossa pesquisa é descritiva sobre como as empresas na área de cosméticos estão lidando com sua gestão de relacionamento com o cliente. E como estudo de caso, utilizamos a empresa AVON, por se tratar de uma empresa que trabalha apenas com vendas diretas.

A Avon divide seus revendedores por setores, do local onde moram. Por ser alguns bairros por setor, a Avon não nomeia os setores de acordo com o bairro. Os nomeia com códigos. A pesquisa foi realizada com a gerente de setor, revendedores e com os clientes, em um desses setores da Avon. O setor é o 931, que é referente aos revendedores do Jardim

Selma, Jardim Miriam, Pedreira, Jardim Apurá Jardim Santa Terezinha e outros locais próximos a esses.

A partir dos dados coletados, apuramos os resultados. Tomamos conhecimento da estratégia da empresa quanto ao seu relacionamento com o cliente, como ela passa essa estratégia para suas gerentes de setor, como a gerente instrui os revendedores quanto a esse relacionamento, como os revendedores estão gerenciando o seu relacionamento com seus clientes, como os clientes estão recebendo isso, ou seja, se o alvo é alcançado com precisão e qual é o grau de satisfação do cliente quanto à revendedora.

A coleta de dados foi feita por meio de questionários, cada grupo de pessoas (clientes, revendedoras e executivas) tem seu próprio questionário com perguntas específicas. Teve início dia 15 de janeiro de 2013 e foi finalizada no dia 20 de fevereiro de 2013.

Depois de respondidos, os questionários foram analisados pelo grupo e passados por um processo de tabulação, que facilitou a visualização dos resultados e por meio desses, chegar a uma conclusão final sobre a pesquisa.

## **4 Análise de resultados**

Depois de coletar respostas de 535 clientes, 64 revendedoras e uma gerente de setor foram analisadas todas as respostas procurando exibir e mensurar melhor as respostas passadas.

Foram feitas análises individual para cada um dos grupos de respostas exibindo a porcentagem que cada alternativa obteve, a resposta mais votada da questão etc.. Também são exibidas tabelas comparativas entre as repostas das revendedoras e dos clientes, facilitando na compreensão e do que realmente acontece

### **4.1 Análise dos resultados das revendedoras**

Tabela 2 - Frequência que a revendedora procura saber se o cliente está precisando do produto.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	51%
<b>Quase sempre</b>	22%
<b>Às vezes</b>	16%
<b>Quase nunca</b>	5%
<b>Nunca</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntadas sobre a frequência em que procuravam saber do que o cliente está precisando antes de oferecer algum produto, 51% responderam que sempre perguntam, 22% das revendedoras responderam que quase sempre perguntam, 18% das revendedoras disseram que às vezes perguntam para os seus clientes sobre estarem precisando de um produto, 5% das revendedoras afirmaram que quase nunca praticam, e 6% das revendedoras responderam que nunca perguntam a seus clientes se estão precisando de produtos.

Tabela 3 - Interesse em saber se o cliente ficou satisfeito com o produto novo/desconhecido.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	80%
<b>Quase sempre.</b>	8%
<b>Às vezes.</b>	8%
<b>Quase nunca.</b>	1%
<b>Nunca.</b>	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Indagamos as revendedoras sobre a sua preocupação de satisfação do cliente sobre um produto novo/desconhecido 80% delas responderam que sempre se preocupam em saber si o cliente ficou satisfeito, 8% das revendedoras quase sempre se preocupa em saber, 8% das revendedoras disseram que às vezes se preocupam, 1% delas quase nunca se preocupa, e 3% delas disseram que se preocupam com a satisfação do cliente sobre um produto novo.

Tabela 4- Frequência que a revendedora aproveita o contato direto para conhecer melhor os clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	53%
<b>Quase sempre.</b>	17%
<b>Às vezes.</b>	28%
<b>Quase nunca.</b>	0%
<b>Nunca.</b>	2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionamos as revendedoras sobre com que frequência elas aproveitavam o contato direto com os clientes, para conhecer as suas preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva, 53% delas disseram que sempre aproveitavam o contato, 17% das revendedoras afirmaram que quase sempre aproveitam, 28% das revendedoras responderam que às vezes, 0% disseram que quase nunca aproveitam esse contato, e 2% delas afirmam aproveitam o contato direto para conhecer as suas preferências a utilizá-las como estratégia competitiva.

Tabela 5 - Frequência que a revendedora consulta anotações para saber os produtos que são mais preferidos pelos clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	47%
<b>Quase Sempre</b>	6%
<b>Às vezes</b>	17%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	27%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionadas sobre a frequência em que elas consultavam suas anotações de pedidos para saber quais os produtos de preferência de seus clientes, 47% delas responderam que sempre consultam, 6% das revendedoras disseram que quase sempre consultam as anotações, 17% das revendedoras afirmaram que às vezes consultam, 3% das revendedoras quase nunca consultam suas anotações, e 27% delas disseram que nunca consultaram as anotações.



Tabela 6 - Eficiência do setor pós-venda da Avon.

<b>Eficiência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Extremamente Eficiente</b>	12%
<b>Muito Eficiente</b>	17%
<b>Eficiente</b>	38%
<b>Pouco Eficiente</b>	28%
<b>Sem Eficiência</b>	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos sobre o quão eficiente elas consideravam o setor de pós venda da Avon, 12% delas disseram que era extremamente eficiente, 17% afirmaram que era muito eficiente, 38% delas responderam que era eficiente, 28% das revendedoras responderam que o setor de pós-venda da Avon era pouco eficiente, e 5% das revendedoras disseram que o setor de pós-venda da Avon era pouco eficiente.

Tabela 7 - Frequência que Avon procura saber o motivo da troca.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	52%
<b>Quase Sempre</b>	6%
<b>Às vezes</b>	17%
<b>Quase Nunca</b>	0%
<b>Nunca</b>	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagamos as revendedoras sobre a frequência em que a Avon procura saber qual o motivo da troca/devolução de produto, 52% das revendedoras disseram que sempre pergunta, 6% afirmaram que quase sempre pergunta, 17% disseram que às vezes, 0% que quase nunca, e 25% disseram que a Avon nunca pergunta.

Tabela 8 - Frequência em que as mudanças que a AVON realiza é para a melhor satisfação do cliente e da revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	58%
<b>Quase Sempre</b>	16%
<b>Às vezes</b>	22%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	1%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando as revendedoras foram questionadas sobre sua percepção sob as mudanças realizadas pela Avon em produtos, embalagens, revistas, são primeiramente para agrado do cliente e delas, 58% delas disseram que sempre percebem, 16% das revendedoras disseram que quase sempre, 22% afirmam que às vezes, 3% das revendedoras disseram quase nunca, e 1% das revendedoras responderam que nunca percebem essa melhoria voltada pra elas e seus clientes.

Tabela 9 - A frequência em que o revendedor se preocupa em atender bem, entregar pedidos na data certa e coisas do gênero.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	89%
<b>Quase Sempre</b>	8%
<b>Às vezes</b>	3%
<b>Quase Nunca</b>	0%
<b>Nunca</b>	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos às revendedoras sobre sua preocupação em atender bem aos seus clientes, entregar na data certa os produtos, conhecer suas preferências e coisas do gênero, como uma forma de fidelizar os clientes, 89% das revendedoras disseram que sempre se preocupam, 8% disseram que quase sempre, 3% disseram que às vezes, 0% disseram que quase nunca, e 0% disseram que nunca se preocupam.

Tabela 10 - Estar sempre prevenida com revista Avon.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	59%
<b>Quase Sempre</b>	11%
<b>Às vezes</b>	19%
<b>Quase Nunca</b>	0%
<b>Nunca</b>	11%

Fonte: Dados da pesquisa

As revendedoras foram questionadas sobre elas estarem prevenidas com uma revista Avon na sua bolsa, caso encontre clientes no caminho, 59% disseram que sempre andam com a revista, 11% responderam que quase sempre andam com a revista, 19% afirmam que às vezes andam com a revista, 0% disseram que quase nunca, e 11% disseram que nunca andam com a revista.

Tabela 11 - Costume de fazer amizades com clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sim, sempre</b>	80%
<b>Sim, quase sempre</b>	12%
<b>Sim, às vezes</b>	5%
<b>Quase nunca</b>	0%
<b>Nunca</b>	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagadas sobre a frequência com que faziam amizade para fidelizar os clientes, 80% delas disseram que sim, sempre fazem, 12% disseram que sim quase sempre fazem, 5% das revendedoras afirmaram que às vezes fazem amizade, 0% quase sempre, e 3% afirmam que nunca fazem amizade.

Tabela 12 - Utilização de técnicas exclusivas para preservar os clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	52%
<b>Quase Sempre</b>	17%
<b>Às vezes</b>	12%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	16%

Fonte: Dados da pesquisa

Questionadas sobre seu costume em utilizar técnicas como brindes, descontos exclusivos, para preservar os clientes, 52% disseram que sempre usam técnicas, 17% das revendedoras usam esses artifícios, 12% disseram que às vezes o fazem, 3% delas afirmam que quase nunca fazem, e 16% delas disseram que nunca fazem essas promoções.

Tabela 13 - Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	53%
<b>Quase Sempre</b>	10%
<b>Às vezes</b>	9%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionadas sobre a frequência com que elas opinavam e auxiliavam na escolha de um produto, perguntando a ocasião onde seria usada, por exemplo, 53% disseram

que sempre auxiliam suas clientes na escolha, 10% afirmam que quase sempre auxiliam, 9% afirmaram que às vezes opinavam, 3% disseram que quase nunca opinavam, 25% disseram que nunca opinavam ou auxiliavam na escolha.

Tabela 14 - Trabalho com estoque de pronta entrega.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	60%
<b>Quase Sempre</b>	6%
<b>Às vezes</b>	11%
<b>Quase Nunca</b>	6%
<b>Nunca</b>	17%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos as revendedoras sobre a frequência com que trabalhavam com estoque de pronta entrega, 60% disseram que trabalham com estoque, 6% disseram que quase sempre, 11% afirmaram que às vezes utiliza o estoque, 6% disseram que quase nunca, e 17% responderam que nunca trabalham com estoques de pronta entrega.

Tabela 15 - Utilização de programas/métodos de segmentação.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sim, muitas vezes</b>	31%
<b>Sim, algumas vezes</b>	16%
<b>Às vezes</b>	13%
<b>Não</b>	17%
<b>Nunca</b>	23%

Fonte: Dados da pesquisa

Questionadas sobre a utilização de programas/métodos de segmentação, 31% delas disseram que sim muitas vezes, 16% afirmam que sim algumas vezes, 13% responderam que às vezes utilizam, 17% afirmam que não utilizam, e 23% disseram que nunca utilizam.

Tabela 16 - Grau de satisfação do cliente.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Extremamente satisfeito</b>	27%
<b>Muito satisfeito</b>	34%
<b>Satisfeito</b>	37%
<b>Pouco satisfeito</b>	0%
<b>Insatisfeito</b>	2%

Fonte: Dados da pesquisa

Procuramos saber sobre como elas achavam que era o grau de satisfação de seus clientes com seu atendimento, 27% disseram que estão extremamente satisfeitos, 34% disseram que eles então muito satisfeitos, 37% disseram que seus clientes estão satisfeitos, 0% disseram que estão pouco satisfeitos, e 2% responderam que seus clientes estão insatisfeitos.

Tabela 17 - Frequência que o cliente compra com apenas uma mesma revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	74%
<b>Quase Sempre</b>	17%
<b>Às vezes</b>	6%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem indagadas às revendedoras sobre a frequência que seus clientes compravam com exatamente ela, 74% disseram que sempre, 17% que quase sempre, 6% que às vezes, 3% disseram que quase nunca, e 0% responderam que nunca.

Tabela 18 - Motivo da fidelidade.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Afinidade</b>	36%
<b>Atendimento Diferenciado</b>	17%
<b>Promoções Exclusivas</b>	8%
<b>Único Revendedor Conhecido</b>	0%
<b>Entrega a Domicílio</b>	8%
<b>Parentesco</b>	2%
<b>Pronta Entrega</b>	6%
<b>Proximidade Geográfica</b>	3%
<b>Atendimento Eficiente, Prontidão</b>	6%
<b>Educado</b>	14%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntadas sobre qual era a possível razão dessa fidelidade dos clientes, 32% disseram afinidade, 17% disseram que era o atendimento diferenciado, 8% porque tinham promoções exclusivas, 0% que são as únicas revendedoras que os clientes conhecem, 8% disseram entrega a domicilio, 2% parentesco, 6% por pronta entrega, 3% proximidade geográfica, 6% atendimento eficiente (prontidão), e 14% disseram que a fidelidade é devida a educação da revendedora.

Tabela 19 - Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	45%
<b>Quase Sempre</b>	20%
<b>Às vezes</b>	19%
<b>Quase Nunca</b>	6%
<b>Nunca</b>	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando abordamos sobre qual a frequência que ligavam ou visitavam os clientes sem serem chamadas para oferecer um produto que talvez os clientes gostem, 45% disseram sempre, 20% quase sempre, 19% às vezes, 6% quase nunca, e 10% nunca.

Tabela 20 - Frequência de utilização de alguma estratégia para conquistar novos clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	48%
<b>Quase Sempre</b>	9%
<b>Às vezes</b>	22%
<b>Quase Nunca</b>	8%
<b>Nunca</b>	13%

Fonte: Dados da pesquisa

Procuramos saber das revendedoras se possuíam alguma estratégia para conquistar novos clientes. 48% disseram sempre, 9% afirmaram que quase sempre, 22% disseram que às vezes, 8% quase nunca, e 13% responderam que nunca.

Tabela 21 - Oferecer catálogo para acompanhantes de clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	86%
<b>Quase Sempre</b>	6%
<b>Às vezes</b>	3%
<b>Quase Nunca</b>	3%
<b>Nunca</b>	2%

Fonte: Dados da pesquisa

Indagamos as revendedoras procurando saber se davam o catálogo para acompanhantes desconhecidos dos clientes quando os encontravam juntos, 86% disseram que sempre, 6% responderam que quase sempre, 3% afirmaram que às vezes, 3% disseram que quase nunca, e 2% responderam que nunca.

Tabela 22 - Frequência que os clientes recebem conselhos sobre produtos.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Muito frequentemente</b>	48%
<b>Frequentemente</b>	27%
<b>Às vezes</b>	11%
<b>Pouca frequência</b>	8%
<b>Nunca</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos as revendedoras sobre com qual frequência seus clientes recebiam conselhos sobre produtos, 48% disseram muito frequentemente, 27% responderam que frequentemente, 11% disseram que às vezes, 8% responderam que pouca frequência, e 6% disseram que nunca.

Tabela 23 - Qual a frequência que a revendedora opina durante o processo de compra do cliente.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Muito frequentemente</b>	39%
<b>Frequentemente</b>	19%
<b>Às vezes</b>	27%
<b>Pouca frequência</b>	6%
<b>Nunca</b>	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem abordadas sobre qual a frequência que seus clientes recebiam conselhos sobre produtos, 39% disseram muito frequentemente, 19% disseram frequentemente, 27% disseram às vezes, 6% disseram pouca frequência, e 9% responderam que nunca.

Tabela 24 - Conhecimento sobre o funcionamento do CRM na venda de cosméticos.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sim, sei perfeitamente como funciona</b>	11%
<b>Sim, sei como funciona</b>	22%
<b>Tenho uma ideia de como funciona</b>	9%
<b>Não sei como funciona</b>	8%
<b>Desconheço o assunto</b>	50%

Fonte: Dados da pesquisa

As revendedoras, quando perguntadas se conheciam o funcionamento do CRM na venda de cosméticos, 11% disseram sim, sei perfeitamente como funciona, 22% disseram sim, sei como funciona, 9% disseram ter ideia de como funciona, 8% disseram não saber como funciona, e 50% responderam que desconhecem o assunto.

#### 4.2 Análise dos resultados dos clientes

Tabela 25 - Frequência que a revendedora procura saber se o cliente está precisando de algo.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	20%
<b>Quase sempre</b>	21%
<b>Às vezes</b>	24%
<b>Quase nunca</b>	19%
<b>Nunca</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao perguntarmos aos clientes se os revendedores procuram saber se está precisando de algo, 20% dos clientes disseram que sempre seus revendedores procuram saber se está precisando de algo antes de oferecer algum produto. 21% responderam quase sempre, 24% às vezes, 19% quase nunca e apenas 6% dos entrevistados responderam nunca.



Tabela 26 - Interesse em saber se o cliente ficou satisfeito com o produto novo/desconhecido.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	11%
<b>Quase sempre</b>	31%
<b>Às vezes</b>	32%
<b>Quase nunca</b>	18%
<b>Nunca</b>	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando abordamos os clientes sobre se os seus revendedores procuram saber se o cliente ficou satisfeito com o produto novo/desconhecido, apenas 11% dos clientes responderam que sim, eles procuram saber. 31% responderam quase sempre, 32% responderam às vezes, 18% quase nunca e apenas 8% responderam que os revendedores nunca procuram saber.

Tabela 27 - Frequência do aproveitamento do contato direto com o cliente para conhecer as preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	12%
<b>Quase sempre</b>	27%
<b>Às vezes</b>	36%
<b>Quase nunca</b>	18%
<b>Nunca</b>	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionamos aos clientes sobre a frequência em que é aproveitado o contato direto com eles para conhecer suas preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva, 12% responderam que sempre percebem que os revendedores se aproveitam. 27% responderam quase sempre percebem isso, 36% responderam que às vezes, 18% quase nunca, e apenas 7% respondem que nunca percebem.

Tabela 28 - Frequência da percepção dos clientes sobre seus revendedores conhecem suas preferência e hábitos de compra.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	16%
<b>Quase sempre</b>	25%
<b>Às vezes</b>	35%
<b>Quase nunca</b>	19%
<b>Nunca</b>	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando os clientes foram indagados sobre os conhecimentos de seus revendedores sobre suas preferências e hábitos de compra apenas 16% responderam que sempre, 25% responderam quase sempre, 35% às vezes, 19% quase nunca e apenas 5% responderam que os revendedores nunca demonstram se conhecem.

Tabela 29 - Eficiência do setor pós-venda da Avon.

<b>Eficiência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Extremamente eficiente</b>	16%
<b>Muito eficiente</b>	25%
<b>Eficiente</b>	31%
<b>Pouco eficiente</b>	24%
<b>Sem eficiência</b>	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes foram indagados sobre a eficiência do setor pós-venda da AVON, 16% responderam que é extremamente eficiente, 25% responderam muito eficiente, 31% responderam eficiente, 24% pouco eficiente e 4% responderam que o setor pós-venda da Avon não contém eficiência.

Tabela 30 - Frequência que Avon procura saber o motivo da troca.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	20%
<b>Quase sempre</b>	23%
<b>Às vezes</b>	28%
<b>Quase nunca</b>	22%
<b>Nunca</b>	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes foram questionados se a AVON tem interesse em saber o motivo da troca ou devolução de um produto, 20% responderam que eles sempre perguntam isso, 23% responderam quase sempre, 28% às vezes, 22% por cento quase nunca e apenas 7% responderam que a AVON nunca se interessa em saber o motivo.

Tabela 31 - Frequência em que as mudanças que a AVON realiza são para a satisfação do cliente.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	18%
<b>Quase sempre</b>	27%
<b>Às vezes</b>	31%
<b>Quase nunca</b>	19%
<b>Nunca</b>	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando os clientes foram indagados sobre as mudanças que a AVON utiliza é sempre pensando nos cliente, apenas 18% responderam que sempre é pensando na sua satisfação, 27% responderam que quase sempre, 31% responderam que às vezes, 19% quase nunca e apenas 5% responderam que nunca é pensado na sua satisfação.

Tabela 32 - A frequência em que o revendedor se preocupa em atender bem, entregar pedidos na data certa e coisas do gênero.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	22%
<b>Quase sempre</b>	28%
<b>Às vezes</b>	27%
<b>Quase nunca</b>	19%
<b>Nunca</b>	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntamos aos clientes sobre a frequência em que os revendedores se preocupam em atender bem, dando alguns exemplos como pedidos na data certa, 22% responderam que sempre, 28% responderam quase sempre, 27% responderam que às vezes, 19% responderam quase nunca e apenas 4% responderam que nunca suas revendedoras se preocupam com isso.

Tabela 33 - Frequência que a revendedora está prevenida com a revista da Avon.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	18%
<b>Quase sempre</b>	26%
<b>Às vezes</b>	31%
<b>Quase nunca</b>	20%
<b>Nunca</b>	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Foram perguntados se os revendedores estão sempre prevenidos com a revista da AVON, 18% responderam que sempre estão com a revista, 26% quase sempre, 31% às vezes, 20% quase nunca e apenas 5% responderam que o revendedor nunca está prevenido com a revista.

Tabela 34 - Amizade entre clientes e revendedores.

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sim</b>	75%
<b>Não</b>	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos aos clientes se eles possuem uma amizade com seu revendedor, 75% responderam que sim possuem uma amizade com o revendedor e os outros 25% responderam que não possuem uma amizade.

Tabela 35 - Frequência em que o revendedor utiliza técnicas para preservar os clientes.

<b>Frequências</b>	<b>Porcentagens</b>
<b>Sempre</b>	7%
<b>Quase sempre</b>	19%
<b>Às vezes</b>	47%
<b>Quase nunca</b>	21%
<b>Nunca</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes foram perguntados qual a frequência que o revendedor utiliza técnicas para preservar os clientes, 7% responderam que sempre, 19% responderam que quase sempre, 47% responderam às vezes, 21% responderam quase nunca e apenas 6% responderam que eles nunca usam técnicas para preservar clientes.

Tabela 36 - Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	9%
<b>Quase sempre</b>	34%
<b>Às vezes</b>	27%
<b>Quase nunca</b>	23%
<b>Nunca</b>	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagados quanto a frequência que a revendedora procura saber qual é a cor que elas mais se identificam ou qual é a ocasião que elas iriam utilizar uma sombra (exemplo simbolizando cosméticos no geral), 9% das clientes responderam que a vendedora sempre procura saber a cor que ela mais se identifica ou a ocasião em que ela irá utilizá-la, 34% responderam que isso ocorre quase sempre, 27% responderam que isso ocorre às vezes, 23% responderam que isso quase nunca acontece e 7% responderam que isso nunca aconteceu.

Tabela 37 - Frequência o cliente compra produtos de pronta entrega da sua revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	9%
<b>Quase sempre</b>	32%
<b>Às vezes</b>	32%
<b>Quase nunca</b>	21%
<b>Nunca</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionamos os clientes quanto a frequência que eles compram produtos pronta entrega da sua revendedora, 9% responderam que sempre compram produtos de pronta entrega com sua revendedora, 32% responderam que quase sempre compram, 32% responderam que compram produtos pronta entrega com sua revendedora às vezes, 21% responderam que quase nunca compram e 6% responderam que nunca compram.

Tabela 38 - Frequência que o cliente é atingido por uma comunicação direta feita pela revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre</b>	14%
<b>Quase sempre</b>	26%
<b>Às vezes</b>	34%
<b>Quase nunca</b>	17%
<b>Nunca</b>	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagamos os clientes quanto a frequência que ele é atingido por alguma comunicação direta feita pela revendedora, 14% disse que sempre recebe alguma comunicação direta, 26%o responderam que quase sempre são atingidos, 34% responderam que às vezes são atingidos, 17% responderam que quase nunca são atingidos e 9% responderam que nunca foram atingidos por uma comunicação direta feita pela revendedora.

Tabela 39 - Grau de satisfação do cliente com a revendedora

<b>Nível</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Extremamente Satisfeito</b>	18%
<b>Muito Satisfeito</b>	25%
<b>Satisfeito</b>	29%
<b>Pouco Satisfeito</b>	25%
<b>Insatisfeito</b>	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados os clientes sobre qual o nível de sua satisfação com o serviço da revendedora, 8% responderam que estão extremamente satisfeitos com o serviço da revendedora, 25% declararam que estão muito satisfeitos, 29% responderam que estavam satisfeitos, 25% disseram que estavam pouco satisfeitos e três por cento declarou-se insatisfeito com o serviço da sua revendedora.

Tabela 40 - Frequência que o cliente compra produtos da Avon com apenas uma mesma revendedora

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	28%
<b>Quase sempre.</b>	26%
<b>Às vezes.</b>	28%
<b>Quase nunca.</b>	15%
<b>Nunca.</b>	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagamos os clientes quanto a frequência que ele compra produtos da Avon com apenas uma mesma revendedora, 28% respondeu que sempre compra produtos da Avon com a mesma revendedora, 26% dos clientes responderam que quase sempre compram com a mesma revendedora, 28% alegaram que às vezes compram com a mesma revendedora, 15% respondeu que quase nunca compra com uma única revendedora e 3% responderam que nunca compra produtos com uma mesma revendedora.

Tabela 41 - Motivo da fidelidade

<b>Motivo</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Afinidade com a revendedora</b>	13%
<b>Atendimento diferenciado (entende os gostos dela e a atende com base neles)</b>	20%
<b>Promoções exclusivas feitas pela revendedora</b>	23%
<b>Não conhece outros revendedores</b>	7%
<b>Entrega os produtos na casa da cliente</b>	5%
<b>Parentesco.</b>	5%
<b>Sempre tem pronto entrega que agrada o cliente.</b>	5%
<b>Fácil acesso a ela (proximidade geográfica).</b>	11%
<b>Tem um atendimento eficiente, prontidão.</b>	8%
<b>A revendedora é muito educada.</b>	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre o motivo maior pela fidelidade a revendedora, 13% responderam que era por possuir uma afinidade com a revendedora, 20% respondeu que é fiel a uma revendedora porque ela tem o atendimento diferenciado (entende os gostos dos clientes e os atende com base neles), 23% declarou que o motivo são as promoções feitas exclusivamente pela revendedora, 7% disseram que é fiel a uma revendedora por não conhecer outras revendedoras, 5% declararam que compram sempre com a mesma porque estas entregam os produtos na sua casa, 5% responderam que são fieis a uma revendedora por ela ser sua parente, 5% responderam que o motivo mais forte da sua fidelidade é porque a sua revendedora sempre tem produtos de ponta entrega que a agrada, 11% responderam que o motivo é o fácil acesso a ela (proximidade geográfica), 8% responderam que é pelo atendimento eficiente e prontidão da revendedora e 3% responderam que motivo maior da sua fidelidade com a revendedora é a boa educação dela.

Tabela 42 - Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	8%
<b>Quase sempre.</b>	26%
<b>Às vezes.</b>	31%
<b>Quase nunca.</b>	28%
<b>Nunca.</b>	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionamos os clientes quanto a frequência que a revendedora o visita ou telefona oferecendo algum produto sem que a mesma não tenha sido solicitada, 8% responderam que isso sempre ocorre, 26% alegaram que ocorre quase sempre, 31% responderam que isso acontece às vezes, 28% responderam que isso quase nunca acontece e 7% respondeu que isso nunca acontece.

Tabela 43 - Percepção do cliente quanto à frequência que a revendedora utiliza métodos para conquistar novos cliente.

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	12%
<b>Quase sempre.</b>	37%
<b>Às vezes.</b>	29%
<b>Quase nunca.</b>	18%
<b>Nunca.</b>	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre a frequência que eles percebem que a revendedora utiliza métodos para conquistar novos clientes, 2% responderam que sempre percebe, 37% respondeu que quase nunca percebe, 29% responderam que às vezes notam que suas revendedoras utilizam métodos para conquistar novos clientes, 18% responderam que quase nunca notam e quatro 4% responderam que nunca perceberam.

Tabela 44 - Confiança do cliente no julgamento da revendedora

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Muito frequentemente.</b>	11%
<b>Frequentemente.</b>	31%
<b>Às vezes.</b>	35%
<b>Pouca frequência.</b>	17%
<b>Nunca.</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa



Indagados sobre se eles confiam no julgamento da sua revendedora referente a produtos da Avon, 11% responderam que confiam muito frequentemente, 31% responderam que confiam frequentemente, 35% responderam que às vezes confiam, 17% responderam que confiam pouco frequentemente e 6% responderam que nunca aceitam.

Tabela 45 - Frequência que a revendedora oferece algum produto para o/a acompanhante do cliente

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	22%
<b>Quase sempre.</b>	23%
<b>Às vezes.</b>	28%
<b>Quase nunca.</b>	21%
<b>Nunca.</b>	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao perguntarmos para os clientes a frequência que a revendedora deles oferece algum produto para o acompanhante dele enquanto ele vê o catálogo, 22% responderam que sempre, 23% responderam que quase sempre, 28% responderam que às vezes, 21% disseram que quase nunca e 6% responderam que a revendedora dele nunca ofereceu algum produto ao seu acompanhante.

Tabela 46 - Frequência que o cliente aceita um conselho da revendedora na compra de um produto

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sempre.</b>	13%
<b>Quase sempre.</b>	28%
<b>Às vezes.</b>	30%
<b>Quase nunca.</b>	22%
<b>Nunca.</b>	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados os clientes sobre com que frequência ele aceita um conselho da revendedora referente a um produto da Avon, 13% responderam que sempre aceitam, 28% responderam que quase sempre aceitam, 30% responderam que às vezes aceitam o conselho da revendedora, 22% responderam quase nunca e 7% responderam que nunca aceitaram um conselho da revendedora.

#### 4.3 Entrevista com Gerente de setor

A Avon gerencia os seus setores através da gerente de setor, que recebe vários treinamentos para conduzir o seu setor e reuniões. Realizamos uma entrevista com a gerente do setor 931 Carolina, para saber qual é a posição da Avon sobre o gerenciamento do relacionamento das revendedoras com o cliente e sobre as estratégias realizadas.

Quando ela foi questionada sobre a participação das revendedoras durante as reuniões, se elas comentam experiências, opiniões, preferências e coisas do tipo, a mesma demonstrou um desapontamento nessa questão e disse que as revendedoras quase nunca são participativas nas reuniões.

Também perguntamos se as revendedoras expõem o modo como se relacionam com os seus clientes e como elas agem na venda de produtos ao decorrer da reunião. Quanto a esta questão a gerente disse que em alguns casos elas expõem, principalmente as que trabalham com estoques de pronta entrega.

Então perguntamos se na opinião dela, de acordo com o que ela vê nas reuniões, se as revendedoras do setor 931 possuem um bom conhecimento do gosto de seus clientes. Neste ponto ela se mostrou um tanto negativa, disse que apenas alguns o possuem e ainda diz “Como a empresa tem um marketing muito forte, e percebo que a revista se vende sozinha. As poucas que se dedicam têm ganhos elevados, conseguem abrir lojas e ganham muitos benefícios. Acredito que seja um problema cultural.”

Procurando saber da eficiência da Avon em passar para os revendedores conhecimento necessário para vender os seus produtos, fizemos a gerente de setor uma questão hipotética, onde supomos que uma determinada revendedora vai a quase todas as reuniões do setor dela da Avon. E perguntamos se uma cliente dessa revendedora perguntar para ela, sobre a função de um determinado creme esfoliante da linha *Renew*, a revendedora saberia dizer que o creme esfolia a pele e quais as funções da esfoliação de pele com aquele creme. Ela disse que “vários treinamentos da linha *Renew* já foram ministrados e também estão disponíveis no site da Avon”.

Como na venda de cosméticos é importante que a revendedora tenha um conhecimento sobre eles, então perguntamos a ela quais são as medidas que a empresa Avon toma para que

suas revendedoras adquiram esse conhecimento. Segundo ela, a Avon trabalha com diversos treinamentos via site com toda a linha de produtos e também há essa troca de informações sobre os produtos durante as reuniões, através dela (gerente de setor) que é instruída pela Avon para fazer uma apresentação sobre a campanha.

E então perguntamos o quanto eficiente ela considera o trabalho das revendedoras do setor que ela gerencia em relação às vendas. Ela disse que o setor tem uma ótima venda, porém se as revendedoras se dedicassem um pouco, essa poderia ser muito melhor.

Como ela afirmou, a Avon disponibiliza no site diversos treinamentos sobre todos os produtos da Avon e também há instruções dela nas reuniões, para que as revendedoras tenham um melhor rendimento. Logo perguntamos se ela faz algum tipo de questionário para as suas revendedoras do setor, para ver se elas estão realmente fazendo aquilo que ela recomendou. Mas quanto a isso, ela disse não fazer um questionário para medir esse rendimento.

Visando a extrema importância da troca de informações e dicas para o desenvolvimento de todas as partes, perguntamos para a gerente de setor se ela já recebeu alguma sugestão de seus revendedores sobre como melhorar as vendas do seu setor focando na conquista do cliente que acabou ajudando no seu desempenho e no das outras pessoas com que trabalha. Ela disse nunca ter recebido alguma sugestão do tipo.

Também a perguntamos se a Avon oferece treinamento para as líderes de setor sobre como utilizar o conhecimento sobre os clientes a favor das vendas e se ela o considera importante para ele e seus revendedores. Ela respondeu que a Avon oferece sim treinamentos e que estes são sempre muito importantes, mas nem sempre bem aproveitados.

Nós questionamos à gerente sobre como seriam os treinamentos oferecidos para ela e para as revendedoras. Ela respondeu que eles são oferecidos por via site e presencial, facilitando assim o acesso das revendedoras quando elas possuem dúvidas, pois elas podem não só ir às reuniões como consultar o site na hora, ou se ocorrer que elas percam ou não vão às reuniões, elas podem recorrer ao site.

Durante a entrevista perguntamos à ela se (na percepção dela) as revendedoras têm facilidade em praticar o que é passado nesses treinamentos com relação ao relacionamento com os clientes. Ela também respondeu que não são todas as revendedoras que o fazem, mas os que se empenham a fazer têm ótimos resultados com relação as suas vendas e se surpreendem positivamente.

Na entrevista questionamos se as revendedoras têm certa resistência ao aderirem algum método novo para melhorar os serviços com os clientes. Ela disse que sim as revendedoras têm certa resistência para aderir um novo método de melhoramento de serviço, e ainda disse que a grande maioria não é empreendedora e se contenta com pouco.

Também era de importância para a nossa pesquisa saber se as revendedoras recebem dicas, instruções de como preservar os seus clientes, ou seja, fidelizá-los e manter uma fonte de renda. Novamente descobrimos que as revendedoras recebem orientações, mas nem todas as seguem.

Perguntamos a gerente se quando a Avon realiza mudanças na revista e/ou em seus produtos o nível de vendas aumenta. A gerente afirmou que o nível tinha um aumento sim, pois a revistas se vendia praticamente sozinha, devido ao grande marketing e a qualidade dos produtos.

Queríamos saber se ela já havia colocado alguma ideia dela sobre o relacionamento com o cliente em prática e se havia dado resultado. Ela prontamente respondeu que sim ela já havia o feito e que sempre que o faz e os comenta com as revendedoras, os resultados são positivos com relação à elas.

Durante a entrevista havia uma questão que abordava a Avon sobre a existência de alguma instrução para os revendedores sobre a utilização do relacionamento direto com seus clientes para melhor atendê-lo e satisfazê-lo. Fomos informados de que sim, é passado instruções para as revendedoras, mas, como na maioria dos casos, não são todas as revendedoras que seguem essas instruções.

Questionamos se existe algum método específico que ela utiliza em seu setor com frequência que gera resultados. Ela respondeu que tem um método sim, que é estar sempre visando à aproximação das revendedoras com seus clientes.

Para irmos além de manter os clientes, também queríamos saber se a Avon passava técnicas de como fidelizar e/ou conquistar novos clientes. Foi-nos informado por meio de entrevista que são passadas técnicas, mas não são todas as revendedoras que se preocupam em segui-las.

Também procuramos saber se a Avon segmenta suas revendedoras de acordo com seu nível de vendas, e se esses segmentos possuíam algum tipo de tratamento diferenciado. A

resposta foi positiva, “são as revendedoras que seguem nossas orientações e tem grande sucesso e ganham prazo de pagamento e descontos extras” são chamadas pelo título “estrelas”, tendo vários níveis de estrelas.

Também foi questionado se a gerente de setor estava satisfeita com atendimento que suas revendedoras exerciam com os seus clientes, de acordo com a resposta recebida, a gerente demonstra-se desapontada com o desempenho de suas revendedoras, isso é expressado através da seguinte frase: “Acho que elas não vendem, não são revendedoras”, e ainda afirmou que a grande maioria das revendedoras deixa os catálogos a se venderem sozinhos. Essa resposta nos mostra que uma maioria expressiva das revendedoras não aproveitam as oportunidades que lhes são oferecidas pela Avon.

#### 4.4 Comparação entre os resultados

Tabela 47 - Preocupação das revendedoras sobre procurar saber se o cliente necessita de algo antes de oferecer produtos e percepção dos clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	51%	20%
<b>Quase sempre</b>	22%	21%
<b>Às vezes</b>	16%	24%
<b>Quase nunca</b>	5%	19%
<b>Nunca</b>	6%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntamos as revendedoras sobre a sua preocupação em saber do que os clientes precisavam antes de oferecer produtos, a grande maioria respondeu positivamente, votando nas alternativas “sempre” e “quase sempre” que somam 73% dos votos, mas quando comparadas as respostas com as dos clientes percebe-se uma defasagem, os votos dos clientes também foram em maioria positiva, porém em numero menor, as alternativas positivas somam 41% do total de votos, as negativas somam 25% nos clientes e 11% nas revendedoras. Deste modo os dados exibem que sim, as revendedoras se preocupam, mas a percepção dos clientes não é tanta.

Tabela 48 - Preocupação da revendedora com a satisfação do cliente com produto novo e a percepção do cliente sobre isso.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	80%	11%
<b>Quase sempre</b>	8%	31%
<b>Às vezes</b>	8%	32%
<b>Quase nunca</b>	1%	18%
<b>Nunca</b>	3%	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Indagamos se a revendedora costuma perguntar se a cliente ficou satisfeita com algum produto, pode-se observar que, por parte das revendedoras a respostas foram de maioria esmagadora positiva (88%) já dos clientes os votos positivos somam 42%, as alternativas negativas quase não pontuaram nas revendedoras, apenas 4%, já nos clientes foi de 26%, as respostas neutras ou indefinidas, representadas pela alternativa “às vezes” somam 8% nas revendedoras e 32% nos clientes. Mostrando divergências de opiniões em todas as alternativas, fica exemplificado que as revendedoras dizem se esforçar e os clientes dizem não perceber isso com muita frequência ou intensidade.

Entendemos que se preocupar com a satisfação do cliente, é uma parte do processo de fidelização e como podemos ver na tabela, de acordo com as clientes, as revendedoras estão com um ponto bem fraco nesse quesito. Segundo a gerente de setor, a Avon passa técnicas de fidelizações através das reuniões e treinamento, mas nem todas seguem as orientações, e isso se mostra claro nos resultados obtidos.

Tabela 49- Frequência com que as revendedoras usam o contato direto para conhecer os clientes e percepção dos clientes sobre esse conhecimento.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>		12%
	53%	
<b>Quase sempre</b>	17%	27%
<b>Às vezes</b>	28%	36%
<b>Quase nunca</b>	0%	18%
<b>Nunca</b>	2%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando as revendedoras foram questionadas sobre o uso do contato direto para conhecerem melhor os clientes, as respostas foram de maioria positiva (70%) e relativas (28%), quando os clientes foram questionados sobre a percepção que tinham sobre o uso da revendedora do contato direto para conhecê-lo melhor as respostas também foram de maioria positiva (39%) e relativa (36%), o que mostra uma grande defasagem. As alternativas negativas somam 2% nas respostas das revendedoras e 25% nas respostas dos clientes, exemplificando mais uma vez a não percepção total dos clientes.

Na venda direta, é muito importante que haja esse aproveitamento com contato direto com o cliente, para que a revendedora possa satisfazer e até fidelizar o cliente. Todavia segundo os dados acima, os clientes em maioria, não percebe isso com tanta frequência. Sobre isso, a gerente também diz que ela é instruída a passar técnicas para satisfazer e fidelizar os clientes, porém são apenas alguns que a aproveitam. Também ressalta que como a empresa tem um marketing muito forte, a revista acaba “se vendendo” sozinha. Mas ela diz que, as poucas revendedoras que aproveitam esse contanto direto, acabam tendo ganhos bem elevados, benefícios e as vezes até conseguem abrir lojas. Ela diz que isso pode até ser um problema cultural.

Tabela 50 - Costume de consultar anotações para conhecer melhor preferencias de clientes e percepção do cliente sobre o conhecimento das revendedoras.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	47%	16%
<b>Quase sempre</b>	6%	25%
<b>Às vezes</b>	17%	35%
<b>Quase nunca</b>	3%	19%
<b>Nunca</b>	27%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as respostas da questão que buscava saber se as revendedoras analisavam listas de pedidos antigos e anotações para saber e conhecer melhor seus clientes e o grau de percepção dos clientes sobre esse conhecimento é possível ver que a maioria coincide nas alternativas (em ambas as partes), porém com intensidades diferentes. As alternativas positivas somam 53% nas respostas das revendedoras e 41% nas respostas dos clientes. As respostas negativas somam 30% nas respostas das revendedoras e 24% nas respostas dos clientes. A maior diferença de intensidade está na alternativa relativa que possui 17% dos votos das revendedoras e 35% dos votos dos clientes, mais que o dobro, mostrando que nem sempre as revendedoras se preocupam com as anotações e nem sempre os clientes percebem que tem suas preferências conhecidas pelas revendedoras.

Esse é um hábito que seria muito recomendado pelo grupo, para que a revendedora conseguisse aplicar o CRM em suas vendas, pois assim ela se familiariza com os hábitos de compra do cliente e então pode prever quais seriam suas próximas compras ou qual produto ela precisa oferecer para o cliente. A resposta da gerente de setor não discorda dos resultados obtidos, pois ela diz que só alguns possuem um bom conhecimento do gosto dos clientes (e para possuir esse conhecimento, consultar as anotações anteriores seria muito eficiente), pois nem todas seguem as orientações da Avon/gerente.

Tabela 51 - Quanto eficiente considera o setor pós-venda da Avon.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Muito Eficiente</b>	12%	16%
<b>Eficiente</b>	17%	25%
<b>Regular</b>	38%	31%
<b>Pouco Eficiente</b>	28%	24%
<b>Sem Eficiência</b>	5%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando foram questionados sobre a eficiência do setor de pós-venda da Avon, clientes e revendedoras praticamente concordam em algumas respostas. As alternativas positivas somam 29% nas respostas das revendedoras e 41% nas respostas dos clientes. As respostas negativas somam 33% nas respostas das revendedoras e 28% nos clientes, e as respostas relativas somam 38% para as revendedoras e 31% para os clientes, mostrando assim algumas semelhanças entre as respostas negativas e relativas, o que pode não ser bom para a empresa.

Tabela 52 - Preocupação da Avon pelo motivo da troca ou devolução de produto.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	52%	20%
<b>Quase sempre</b>	6%	23%
<b>Às vezes</b>	17%	28%
<b>Quase nunca</b>	0%	22%
<b>Nunca</b>	25%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem perguntados sobre a frequência em que a Avon os questiona na hora da troca ou devolução de algum produto, tanto clientes como revendedoras afirmam em sua maioria que sempre e quase sempre a Avon os questiona, quase nunca e nunca obteve 25% para revendedores e 29% para clientes. Às vezes obteve 17% revendedoras e 28% clientes. Esses resultados demonstram que a maioria dos clientes e das revendedoras percebe que a Avon se preocupa pelo motivo que essa troca ou devolução esta sendo feita.

Tabela 53 - Percepção dos clientes e das revendedoras sobre as mudanças realizadas nos produtos e catálogos em prol de sua satisfação.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	58%	18%
<b>Quase sempre</b>	16%	27%
<b>Às vezes</b>	22%	31%
<b>Quase nunca</b>	3%	19%
<b>Nunca</b>	1%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre se as mudanças realizadas nos produtos e catálogos eram para sua satisfação, a maioria das revendedoras afirmaram que sempre (58%), enquanto os clientes



escolheram em sua maioria às vezes (31%). Mas mesmo assim, a maioria dos clientes e revendedoras afirmam que sempre e quase sempre, clientes com 45% e revendedoras com 74%, olhando os resultados mais negativos, percebemos que as revendedoras estão mais satisfeitas, pois somam apenas 4% em quase nunca e nunca, já os clientes, apesar de pequeno também, mostram-se menos satisfeitos do que as revendedoras com 24%. Olhando para o resultado geral, podemos afirmar que a maioria dos clientes e das revendedoras percebem que a Avon realiza essas mudanças para sua satisfação.

Tabela 54 - Preocupação das revendedoras em atender bem os clientes e saber as suas preferências e coisas do gênero, e a percepção do cliente sobre isto.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Extrema</b>	89%	22%
<b>Muita</b>	8%	28%
<b>Mediana</b>	3%	27%
<b>Pouca</b>	0%	19%
<b>Nenhuma</b>	0%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem indagados sobre conhecer as preferências de seus clientes e a percepção dos mesmos sobre isto, a maioria dos clientes e das revendedoras disse que conhecem suas preferências e os atendem bem, onde sempre e quase sempre obtiveram juntos 97% para revendedoras e 50% para clientes. Às vezes obteve 3% e 27% consecutivamente. Quase nunca e nunca obteve 0% para revendedores e 23% para clientes. De novo as revendedoras mostram-se mais aplicadas sobre os gostos e atendimento com seus clientes, mas os clientes em sua maioria também têm uma boa percepção sobre esses aspectos.

Mas segundo a Gerente de Setor, apenas algumas revendedoras possuem esse conhecimento por serem dedicadas e que a maioria das revendedoras não se esforça para vender e sim deixam a revista se vender sozinha. A AVON oferece treinamentos para um melhor aproveitamento das informações que se tem dos clientes, mas nem todas as revendedoras dão valor a esse treinamento. A gerente também fala que as revendedoras não costumam seguir as orientações dadas pela AVON, deixando de lado as técnicas como a de fidelização para crescer nesse ramo.

Tabela 55 - Frequência em que as revendedoras estão com a revista quando encontram clientes na rua.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	59%	18%
<b>Quase sempre</b>	11%	26%
<b>Às vezes</b>	19%	31%
<b>Quase nunca</b>	0%	20%
<b>Nunca</b>	11%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Abordados sobre a frequência que saem com a revista por precaução, 70% das revendedoras afirmaram que sempre ou quase sempre estão com a revista, já 44% dos clientes afirmam que sempre e quase sempre suas revendedoras estão com revistas. Às vezes obteve 19% para revendedoras e 31% para clientes, Quase nunca e nunca obteve 11% e 25% consecutivamente. Esses resultados demonstram que no caso dos clientes, essa percepção está mais variada, onde a maioria diz que sempre ou quase sempre estão prevenidas, porém 31% afirma que às vezes, um resultado mediano, e 25% dos clientes afirmam que nunca e quase nunca, um número alto que indica que as revendedoras estão perdendo possíveis vendas.

Tabela 56- Frequência com que as revendedoras fazem amizade com os seus clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sim, sempre</b>	80%	<b>Sim</b>	75%
<b>Sim, quase sempre</b>	12%	<b>Não</b>	25%
<b>Sim, às vezes</b>	5%		
<b>Quase nunca</b>	0%		
<b>Nunca</b>	3%		

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre a frequência com que faziam amizade, 97% das revendedoras escolheram as alternativas sim sempre, sim quase sempre, e sim às vezes, 75% dos clientes afirmam que sim, possuem amizade com seu revendedor, pelo fato de o cliente ter apenas um revendedor ele não pode escolher com qual dos vai ter amizade, já no caso das revendedoras, que possuem um grande número de cliente, podem escolher com quem vão ser amigas. Apenas 3% das revendedoras disseram que nunca fazem amizade, e 25% dos clientes afirmam que não possuem uma amizade com seus revendedores. Esse resultado mostra-se positivo, pois a maioria dominante das revendedoras e clientes possui amizade entre si, tornado mais fácil e provável que a revendedora vá conhecer sua preferência e fidelizar o cliente.

A Gerente de Setor diz que nem todas as revendedoras seguem sua orientação, sendo que uma delas é a amizade com as clientes, pois a Avon trabalha com venda direta e esse pode ser o fator importante para a escolha do cliente entre uma revendedora ou outra, além de fazer com que a revendedora conheça melhor o cliente e melhore o seu atendimento.

Tabela 57 - Frequência com que as revendedoras usam técnica como brindes e descontos para agradar e preservar os clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	52%	7%
<b>Quase sempre</b>	17%	19%
<b>Às vezes</b>	12%	47%
<b>Quase nunca</b>	3%	21%
<b>Nunca</b>	16%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem abordados sobre o uso e percepção do uso de técnicas como brindes e descontos para preservar e agradar clientes, 69% das revendedoras disseram que sempre e quase sempre utilizam, mas apenas 26% dos clientes percebem que sempre ou quase sempre as revendedoras utilizam isso, optando em sua maioria por às vezes (47%), sendo ultrapassado até mesmo pelas alternativas negativas, onde nunca e quase nunca totalizaram 27%.

Isso demonstra que a maioria das revendedoras utiliza essa técnica, mas não com a maioria dos clientes, apenas com uma porcentagem pequena de seus clientes, deixando assim de aproveitar chances de fidelizar clientes que comprariam produtos sempre com ela mesma.

Pelas informações passadas pela Gerente de setor é isso mesmo que ocorre, as revendedoras nem sempre seguem as orientações e ainda assim, não são todas que seguem. Todavia, as que recebem as orientações da Avon, e a praticam, acabam se surpreendendo positivamente. Ou seja, nesse caso, se as revendedoras seguissem os conselhos e pegassem o hábito de oferecer pequenos agrados às clientes, elas se surpreenderiam positivamente.

Tabela 58 - Frequência que as revendedoras fazem perguntas e auxiliam os clientes na escolha de produto

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	53%	<b>9%</b>
<b>Quase Sempre</b>	10%	<b>34%</b>
<b>Às vezes</b>	9%	<b>27%</b>
<b>Quase Nunca</b>	3%	<b>23%</b>
<b>Nunca</b>	<b>25%</b>	<b>7%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagamos aos pesquisados sobre a frequência em que as revendedoras fazem perguntas para auxiliar os clientes, há uma pequena divergência nas respostas. 63% das revendedoras responderam que sempre ou quase sempre fazem esse tipo de pergunta para auxiliar os clientes, mas apenas 43% dos clientes responderam a mesma coisa. Podemos ver também que 27% dos clientes responderam que apenas às vezes são abordados com essa pergunta, sendo que apenas 9% das revendedoras responderam igual. 30% dos clientes responderam negativo (nunca ou quase nunca) e 28% das revendedoras responderam o mesmo. Então analisando todas essas informações, podemos ver que nem sempre o cliente vê que as perguntas que o revendedor faz, é para ajudar, alguns até se sentem incomodados, mas as revendedoras se esforçam para ajudar os clientes e melhor atende-lo.

Tabela 59 - Frequência que o cliente compra produtos de pronta entrega da sua revendedora e se as revendedoras trabalham com isso.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	60%	9%
<b>Quase sempre</b>	6%	32%
<b>Às vezes</b>	11%	32%
<b>Quase nunca</b>	6%	21%
<b>Nunca</b>	17%	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Podemos ver que a maioria das revendedoras trabalha com produtos de pronta entrega (77% delas usam isso Sempre, quase sempre e às vezes) e 73% (total de sempre, quase sempre e às vezes) dos clientes procuram com frequência comprar produtos na hora, então isso mostra que quase todas as revendedoras estão sempre preparadas para quando os clientes

estiverem com pressa e precisam do produto na hora. Apenas 27% dos clientes não usam esse método e apenas 23% das revendedoras não trabalham com produtos de pronta entrega.

De acordo com o que foi comentado pela Gerente de Setor, a partir do momento em que as revendedoras têm produtos de pronta entrega acaba conquistando seus clientes, podendo assim até futuramente montar sua loja com produtos AVON e isso ajuda muito na vida da revendedora.

Tabela 60 - Frequência que o cliente é atingido por uma comunicação direta feita pela revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	31%	14%
<b>Quase sempre</b>	16%	26%
<b>Às vezes</b>	13%	34%
<b>Quase nunca</b>	17%	17%
<b>Nunca</b>	23%	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Queríamos saber se as revendedoras usam a comunicação direta (como e-mail, telefonemas) para atingir seus clientes e agradá-los. 60% das revendedoras responderam que fazem isso (sempre, quase sempre e às vezes) para avisar aos seus clientes se um produto chegou ou se o produto que ele compra com frequência está em promoção, 64% dos clientes responderam a mesma coisa, o que podemos ver que é um resultado bom, pois demonstra que os revendedores estão sempre tentando deixar o cliente alerta sobre os produtos. 40% das revendedoras responderam que não fazem isso, pois estão achando que estão incomodando o cliente, e 26% dos clientes dizem que as revendedoras não o fazem.

De acordo com a gerente de setor esse é um assunto abordado na hora do treinamento, pois se a revendedoras o fizer direito conquistará ainda mais seus clientes deixando-os satisfeitos.

Tabela 61 - Grau de satisfação do cliente com a revendedora.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Extremamente Satisfeito</b>	27%	18%
<b>Muito Satisfeito</b>	34%	25%
<b>Satisfeito</b>	37%	29%
<b>Pouco Satisfeito</b>	0%	25%
<b>Insatisfeito</b>	2%	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntamos para os clientes qual seria o grau de satisfação com suas revendedoras e para as revendedoras qual seria o grau de satisfação elas achavam que seus clientes dariam a elas. 61% das revendedoras disseram que seus clientes estavam extremamente satisfeitos ou muito satisfeitos com seu atendimento, 43% dos clientes responderam o mesmo. 37% dos revendedores responderam que seus clientes estão satisfeitos com elas e 29% dos clientes responderam estarem satisfeitos. Olhando para essas informações positivas podemos ver que sim a maioria dos clientes está satisfeito com o atendimento de suas revendedoras e mostram isso a elas fazendo-as perceber isso e se formos olhar as informações negativas (2% das revendedoras e 28% das clientes) não interferem no resultado.

Porém, a Avon mostra-se insatisfeita com esse relacionamento das revendedoras, alegando que as mesmas não procuram vender e os catálogos se vendem sozinhos. A Avon também afirma que passa instruções para que as revendedoras fidelizem e satisfação seus clientes, mas que poucas seguem essas dicas. Esses resultados mostram que as revendedoras têm maneiras de melhorar seu atendimento e, conseqüentemente, aumentar as vendas, mas não aproveitam essa oportunidade.

Tabela 62 - Frequência que o cliente compra produtos da Avon com apenas uma mesma revendedora

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre</b>	74%	28%
<b>Quase sempre</b>	17%	26%
<b>Às vezes</b>	6%	28%
<b>Quase nunca</b>	3%	15%
<b>Nunca</b>	0%	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagamos aos clientes a frequência que ele compra com a mesma pessoa 28% responderam que sempre compram com a mesma, sendo que 74% dos revendedores responderam que seus clientes compram sempre com elas. 54% dos clientes responderam que sempre ou às vezes compram com a mesma pessoa. 18% dos clientes respondeu que quase nunca ou nunca compram com as mesma pessoas, e apenas 3% das revendedoras responderam que seus clientes nunca compram só com ela. Então podemos perceber que os clientes não demonstram para as revendedoras que tem outras revendedoras fazendo com que a sua revendedora pense que é exclusiva ou que conseguiu fidelizar seus clientes.

A Avon afirma que passa técnicas para que as revendedoras possam aumentar suas vendas, fidelizar e conquistar novos clientes, mas novamente, as revendedoras não seguem os conselhos e técnicas, são pouquíssimas as que seguem.

Tabela 63 - Motivo da fidelidade

<b>Motivo</b>	<b>Revendedora</b>	<b>Cliente</b>
<b>Promoções exclusivas feitas pela revendedora</b>	8%	23%
<b>Atendimento diferenciado (entende os gostos dela e a atende com base neles)</b>	17%	20%
<b>Afinidade com a revendedora</b>	36%	13%
<b>Fácil acesso a ela (proximidade geográfica).</b>	3%	11%
<b>Tem um atendimento eficiente, prontidão.</b>	6%	8%
<b>Não conhece outros revendedores</b>	0%	7%
<b>Entrega os produtos na casa da cliente</b>	8%	5%
<b>Parentesco.</b>	2%	5%
<b>Sempre tem pronta entrega que agrada o cliente.</b>	6%	5%
<b>A revendedora é muito educada.</b>	14%	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Pela pesquisa podemos ver que os clientes têm vários motivos para se manter comprando com as mesmas revendedoras. Então escolhemos os mais importantes e perguntamos a elas e as revendedoras qual era o motivo mais forte. 13% dos clientes e 36 % das revendedoras responderam que era pela afinidade, 20% dos clientes e 17% das revendedoras responderam que era por causa do atendimento diferenciado, 23% dos clientes e 8% das revendedoras responderam promoções exclusivas feitas por elas, 7% dos clientes responderam que era porque não conheciam outras revendedoras, 5% dos clientes e 8% das

revendedoras responderam que era pelo motivo da entrega dos produtos em casa, 5% das clientes e 2% das revendedoras responderam que era pelo parentesco, 5% dos clientes e 6% dos revendedores disseram que era por causa da pronta entrega que agrada o cliente, 11% dos clientes e 3% dos revendedores responderam que era por causa do fácil acesso a ela, 8% dos clientes e 6% dos revendedores responderam que era pelo atendimento eficiente e de prontidão e por ultimo 3% dos clientes e 14% dos revendedores responderam que é pela educação das revendedoras. Apesar dos motivos variados e das respostas variadas, podemos ver que os revendedores e os clientes têm quase a mesma opinião.

Como foi visto, a Avon passa técnicas e conselhos para aperfeiçoar vendas e fidelizar os clientes, acima podemos ver o resultado desses conselhos, alguns são resultados de características próprias do caráter das revendedoras, outras são técnicas seguidas pelas mesmas.

Tabela 64 - Frequência que a revendedora telefona ou visita o cliente, oferecendo algum produto sem que a mesma tenha sido solicitada.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre.</b>	45%	8%
<b>Quase sempre.</b>	20%	26%
<b>Às vezes.</b>	19%	31%
<b>Quase nunca.</b>	6%	28%
<b>Nunca.</b>	10%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Acima podemos ver que 45% das revendedoras dizem visitar ou telefonar ao cliente sem terem sido solicitadas, mas quando perguntamos o mesmo para as clientes, apenas 8% responderam sempre. Considerando que 34% das clientes responderam sempre ou quase sempre, podemos dizer que a apenas uma pequena parte das clientes afirmam que isso acontece. Logo, quase metade das revendedoras que afirmaram sempre ou quase sempre ligar ou telefonar sem ser solicitada, na verdade acabam não fazendo isso com tanta frequência quanto pensam (segundo as clientes).



Tabela 65-Frequência de utilização de alguma estratégia para conquistar novos clientes.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre.</b>	48%	12%
<b>Quase sempre.</b>	9%	37%
<b>Às vezes.</b>	22%	29%
<b>Quase nunca.</b>	8%	18%
<b>Nunca.</b>	13%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Podemos ver que 57% das revendedoras responderam sempre ou quase sempre e 49% dos clientes responderam o mesmo. Assim como responderam às vezes 22% (revendedoras) e 29% (clientes). Na verdade as respostas estão parecidas, a alternativa que mais difere, é a “quase nunca” onde a diferença é de 10% entre clientes e revendedoras. Mas aqui, trabalhamos mais com a percepção do cliente, logo, a resposta da revendedora pode ser considerada mais concreta, pois o cliente pode não perceber se a revendedora utiliza ou não. Todavia o ideal seria que eles percebessem com clareza.

Tabela 66 - Frequência que a revendedora oferece algum produto para o/a acompanhante do cliente

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre.</b>	86%	22%
<b>Quase sempre.</b>	6%	23%
<b>Às vezes.</b>	3%	28%
<b>Quase nunca.</b>	3%	21%
<b>Nunca.</b>	2%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Pode se perceber que 86% revendedoras disseram sempre oferecer um catálogo ou produto, e 6% por cento disseram quase sempre, mas apenas 22% das clientes disseram que isso sempre ocorre, 23% quase sempre e 28 % às vezes. Ou seja, há uma grande discordância entre as clientes e revendedoras nessa questão, a maior parte das clientes (73%) responderam positivamente (sempre, quase sempre ou às vezes), mas é muito abaixo dos 95% das revendedoras que responderam positivamente. Logo, podemos perceber que segundo as clientes, grande parte das revendedoras não possui esse hábito.

Tabela 67 - Frequência que o cliente aceita um conselho da revendedora na compra de um produto e sua confiança na opinião dela.

<b>Frequência</b>	<b>Cliente (%) Confiança no julgamento da revendedora sobre produtos</b>	<b>Revendedoras (%) Frequência que aceita conselho da revendedora sobre produtos</b>	<b>Cientes (%) Frequência que aceita conselho da revendedora sobre produtos</b>
<b>Sempre.</b>	11%	48%	13%
<b>Quase sempre.</b>	31%	27%	28%
<b>Às vezes.</b>	35%	11%	30%
<b>Quase nunca.</b>	17%	8%	22%
<b>Nunca.</b>	6%	6%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Aqui fizemos uma comparação entre a confiança que o cliente diz ter na opinião da revendedora a respeito dos produtos da Avon, a frequência que elas e as revendedoras dizem elas (clientes) aceitam esses conselhos. Como podemos ver, comparando a primeira e terceira coluna, as clientes não se contradizem, pois 11% dizem sempre confiar no julgamento da revendedora e 13% diz sempre aceitar o conselho, 31% dizem quase sempre confiar e 28% quase sempre aceita o conselho. Ou seja, elas não se contradizem nas duas perguntas. Já as revendedoras que responderam sempre, não tem uma opinião tão parecida com a dos clientes, demonstrando que a maior parte dessas estão um pouco enganadas (clientes 13% e revendedoras 48% responderam sempre).

A Avon percebe que algumas de suas revendedoras possuem esse conhecimento, e que as que possuem crescem na carreira, abrindo lojas e ganhando diversos benefícios, mas uma maioria não conhece, e os produtos se vendem praticamente sozinhos devido ao grande marketing da empresa. Se a revendedora se empenhar em saber os gostos de seus clientes, ganhará benefícios com o aumento de suas vendas. Como visto, se todas as revendedoras seguissem os conselhos e se empenhassem chegariam a resultados bem elevados, crescendo na carreira.

Tabela 68-Frequência que a revendedora opina durante o processo de compra do cliente.

<b>Frequência</b>	<b>Revendedoras (%)</b>	<b>Clientes (%)</b>
<b>Sempre.</b>	39%	22%
<b>Quase sempre.</b>	19%	23%
<b>Às vezes.</b>	27%	28%
<b>Quase nunca.</b>	6%	21%
<b>Nunca.</b>	9%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Queríamos saber a respeito da frequência que a revendedora opina durante o processo de compra do cliente, tanto para ajudá-lo quanto para induzi-lo a comprar determinado produto. Como vimos, 58% das revendedoras responderam “sempre” ou “quase sempre” opinar durante o processo de compra e 45 % das clientes responderam o mesmo, ainda há uma grande diferença de percepção (no caso, 13% de diferença) e essa diferença se mostra mais clara se compararmos as revendedoras que responderam “nunca” ou “quase nunca”: 15%; e clientes que responderam o mesmo: 27%. O único que bate é as que responderam “às vezes”: 27% de revendedoras e 28% de clientes. Podemos ver que a percepção é bem diferente.

## 5 Conclusão

Após o início do trabalho, onde foram feitas diversas pesquisas com o intuito de formar e desenvolver um referencial teórico, que abrangeu todas as principais técnicas que fazem parte do tema CRM, foi feita a disseminação de questionários com pesquisas que foram realizadas com as revendedoras, clientes e uma líder de setor, surgiram informações que foram analisadas pelos integrantes do grupo nos três questionários (clientes, revendedoras e gerente de setor) que foram feitos, procurando assim conseguir mensurar e conseguir informações suficientes para a formação de uma conclusão, tal qual está exposta a seguir.

A nossa questão problema era: Quais são as principais estratégias que as empresas de cosméticos de São Paulo utilizam em sua gestão de relacionamento com o cliente?

Analisando nossas pesquisas que fizemos com as pessoas (gerente, revendedoras e cliente) da AVON, chegamos a uma conclusão de que as principais estratégias divulgadas nos questionários são: o contato direto com os clientes, os produtos de pronta entrega, conhecimento das preferências deles, manter os clientes avisados sobre as promoções dos produtos e sempre agradá-los com algum brinde ou desconto. Pois segundo as clientes são esses pequenos detalhes que motivam elas a estarem sempre comprando com a mesma revendedora da AVON.

O nosso objetivo era descrever as principais estratégias de negócios da Avon para ter um bom relacionamento com o cliente. Dentro deste objetivo, compararemos por meio dos questionários a estratégia da Avon as atividades dos revendedores e a percepção dos consumidores, analisando assim se a estratégia atinge o cliente final.

Como podemos ver na nossa pesquisa de campo, a Avon passa várias dicas com estratégias para as revendedoras. Foi dito que há no site da empresa, vários treinamentos para toda a linha de produtos, para que as revendedoras conheçam os produtos que estão revendendo e saibam para quem deve oferecê-los.

A Avon também realiza reuniões quinzenalmente, que é gerenciada por uma gerente de setor que é instruída diretamente pela Avon sobre como fazer a reunião. Ela recebe vários treinamentos da empresa Avon e recebe o material de apresentação pronto para apresentar para as revendedoras. De acordo com as respostas da gerente de setor, nessa apresentação, há várias instruções sobre os produtos da Avon e até treinamentos para as revendedoras, onde a empresa busca passar para as revendedoras técnicas de venda direta, como conhecer os gostos e preferências dos clientes, que serve para saber o que, quando e como oferecer produtos para

as clientes de forma a obter resultados mais eficazes. Levando em conta que os produtos de pronta entrega são em sua maioria os que mais levantam lucratividade para as revendedoras, conhecer os gostos e preferências dos clientes ajuda também para saber quais produtos elas devem comprar de pronta entrega, para que estes sejam vendidos rapidamente. E produtos de pronta entrega parado, é dinheiro parado.

As revendedoras que tem um bom giro de mercadoria de pronta entrega, ou que tem uma loja de produtos Avon bem sucedida, demonstram que possuem um bom relacionamento com os seus clientes, pois esse fato mostra que elas os conhece a ponto de prever os seus desejos de compra. E esse é um ponto que a Avon incentiva muito, pois, de acordo com a gerente, a própria empresa já conhece os produtos que mais são vendidos, então ela incentiva as revendedoras a já o terem de pronta entrega (gerando muito mais lucro para a revendedora).

De acordo com os resultados expostos na pesquisa, mostraram-se dados que divergem muito, infelizmente para a Avon, as revendedoras na sua grande maioria, não seguem os conselhos de técnicas que a Avon passa para elas. Esses conselhos podem fazer com que a revendedora tenha um ganho muito maior do que ela imagina, além de uma série de benefícios, descontos e maior prazo de pagamento que a Avon oferece para as revendedoras que tem boas vendas. Todavia a maior parte das revendedoras não o faz, se contentam em ganhar pouco.

De acordo com a nossa pesquisa de campo, a maior parte das clientes não têm a percepção da maioria das coisas que a maior parte das revendedoras afirmou fazer. Exemplos:

- Quando perguntamos se a revendedora costuma perguntar se a cliente ficou satisfeita com algum produto, observamos que 88% delas responderam sempre ou quase sempre já os clientes 42% respondeu o mesmo.
- Quando as revendedoras foram questionadas sobre o uso do contato direto para conhecerem melhor os clientes a maioria respondeu sempre ou quase sempre (70%) já apenas 39% dos clientes responderam o mesmo.
- Perguntamos se as revendedoras analisavam listas de pedidos antigos e anotações para saber e conhecer melhor seus clientes e se os clientes percebiam os resultados com frequência. 53% das revendedoras responderam sempre ou quase sempre e 41% das respostas dos clientes responderam o mesmo. As respostas negativas (quase nunca ou nunca) somam 30% nas respostas das revendedoras e 24% nas respostas dos clientes.

Esses são apenas três dos muitos exemplos de discordâncias entre as opiniões e descaso da maior parte das revendedoras quanto a adquirir hábitos que a Avon propõe. Como podemos ver, grande parte das revendedoras até dizem fazer, só que uma parte muito pequena de clientes tem essa percepção, e o objetivo maior é que isso chegue ao cliente final, mas não acontece com eficácia.

Principais conclusões:

- A Avon passa para os seus revendedores várias estratégias para aumentar a lucratividade, conquistar, satisfazer e fidelizar os clientes, porém a maioria das revendedoras não agregam essas estratégias na sua venda e acabam não tendo bons resultados;
- As revendedoras que aplicam o CRM e outras técnicas sugeridas pela Avon, acabam tendo ótimos resultados e benefícios, pois a Avon segmenta suas revendedoras de acordo com a sua capacidade de venda, as revendedoras que possuem uma capacidade alta, têm descontos exclusivos e maior prazo de pagamento, além de receberem diversos brindes de incentivo;
- O CRM na venda direta de cosméticos assim como em outros setores, é muito bem aproveitado e gera ótimos resultados, entre eles: maior satisfação, fidelização, lucratividade, diminuição dos gastos (visto que manter clientes é muito mais barato do que criar novos), etc.

### **Limitações:**

Durante o trabalho houve muitas limitações com relação à pesquisa, pois fomos impedidos de avançar para outros setores, pois as gerentes não aceitaram. Então fomos restritos a apenas um setor (931) para pesquisar e analisar, limitando-nos à poucas revendedoras e uma única gerente, atrapalhou muito no que esperávamos para a nossa amostra.

Também tivemos certa dificuldade nas entrevistas com clientes por falta de recursos, pois por a AVON ser uma empresa tão popular, há milhares de clientes, mas não conseguimos fazer uma pesquisa mais ampla, com uma amostra mais concreta. Todavia para um trabalho acadêmico foi o suficiente.

Não foi realizada uma análise estatística.

**Sugestões de trabalhos futuros:**

Sugerimos trabalhos que aprimorem a nossa pesquisa, fazendo um estudo mais amplo das estratégias utilizadas pela Avon para manter um bom relacionamento com os clientes, avaliando vários setores destas.

Também pode ser feito uma pesquisa sobre a gestão dessas empresas de cosméticos para ver como é que elas lidam com as encomendas e entregas dos produtos ou sobre as vendas.

Também recomendamos que seja feita uma pesquisa com uma maior fonte de informação, tanto como setores de pós-venda como clientes e revendedores, abordando novas estratégias e novos resultados para a aplicação do CRM.

Durante o trabalho deve-se tentar não depender de apenas uma empresa/pessoa para realizar a pesquisa de campo, pois se esta não cooperar não haverá outras alternativas; Verificar antecipadamente com as empresas se elas vão aceitar participar da pesquisa (para que não ocorram pequenas surpresas ao decorrer do trabalho); Ao realizar a pesquisa de campo, explicar corretamente as questões mas sem influenciar as respostas do entrevistado; Se a pesquisa for com pessoas, fazê-las em locais onde se concentram o público alvo deles, para que a pesquisa seja feita de forma mais rápida; Mostrar para a empresa que a sua pesquisa pode trazer bons resultados para a mesma (no processo de convencer a empresa a participar da pesquisa).

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. *The McKinsey Quarterly*, Autuum, n. 3, 1978.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos**. 6 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin, 1965.

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de Relacionamento: Integração entre Informática e Marketing na Busca da Vantagem Competitiva**. São Paulo, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CAJARAVILLE, Andrea. **O valor da fidelidade: Entrevista com Frederick Reichheld**. *Hsm management* 21 . [S.i.], 08 set. 2012. Disponível em: <<http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/O%20valor%20da%20fidelidade.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2012.

CANDIDO, Jean Carlo Xavier. **O Processo de Decisão de Compra de Caminhões Pesados**. Porto Alegre/RS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6702/000445499.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 set. 2012.

CAVES, R. E. **Economic analysis and the quest for competitive advantage**. *The American Economic Review*, v. 74, n. 2, 1984.

CHANDLER, A. K. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachusetts: Library of Congress Cataloguing-in- Publication, 1969.



CHANDLER, A. K. **The enduring logic of industrial success.** Harvard Business Review, 1990.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing - Criando Valor Para os Clientes.** São Paulo: Saraiva 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Marconi Freitas Da; VILARINDO, Jane Cleide Nunes; COSTA, Thatiana Gomes Menezes Da. **Determinantes da Decisão de Compra do Consumidor no Setor Supermercado.** Ceará. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/217.pdf>>.

Acesso em: 17 set. 2012.

DWECK, R.H. **A beleza como variável econômica – reflexos nos mercados de trabalho e de bens e serviços.** Rio de Janeiro, MICT, 1999. In: Disponível em <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>.

ENGEL, J. et al. **Comportamento do Consumidor.** 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer Behavior.** Dryden Press. 1995.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing.** São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 2001.

EVENTOS ESPECIAIS, III., 2005, Rio de Janeiro. **Baby boomers na terceira idade, uma oportunidade de mercado: Um Estudo da Indústria de Cosméticos Natural**. XXVII Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2005. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/72690764029806787269335045098670594074.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2012.

FERREIRA, Patrícia Teixeira Fontanella; MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Estratégia Competitiva no Mundo Virtual: O Caso Americanas.Com**. Campinas: 2001. Disponível em: <[http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/115249/11427/Aula\\_6\\_\\_\\_estudo\\_de\\_caso\\_americanas.pdf](http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/115249/11427/Aula_6___estudo_de_caso_americanas.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2012.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação dirigida nas escolas**. São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/comeduc/article/view/4401/4123>>. Acesso em: 23 out. 2012.

FRANÇA, Fábio; Leite, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FREITAS, A. A. F. ; HEINECK, L. F. M. Da mobilidade residencial à avaliação pós-ocupação: estudos do comportamento de clientes do mercado imobiliário. Brasil - Fortaleza, CE. 2001. 8p. Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho no Ambiente Construído, 2º, Fortaleza, CE, 2001.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape**. Massachussets: Addison-Wesley, 1999.

GHEMAWAT, P. **Sustainable advantage**. Harvard Business Review, 1986.

GOLSTEIN, M.; ALMEIDA, H.S. **Crítica dos Modelos Integrativos de Comportamento do Consumidor**. Revista de Administração, São Paulo v.35, n.1. Disponível em: <<http://www.pulsusconsulting.com/downloads/artigoRAUSP.pdf>>. Acesso em 13 set. 2012.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de clientes**. 2007. Monografia (Especialização em Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

-UFRGS. Porto Alegre. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 out. 2012.

GUIMARÃES, André Sathler. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Campinas/SP. Disponível em:  
<[http://www.andresathler.pro.br/documentos/dissertacaodemestrado\\_estrategiascompetitivasadotadasporempresadetecnologiadainformacao99171.pdf](http://www.andresathler.pro.br/documentos/dissertacaodemestrado_estrategiascompetitivasadotadasporempresadetecnologiadainformacao99171.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge**. New York: Wiley, 1984.

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy**. Harvard Business Review, 1989.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. A Utilização de Recursos Humanos. : EPU Ltda. 1977.

JUNIOR, Atilio Garrafoli; SANTADE, Hélio Oliva; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; FARAH Osvaldo Elias. **CRM: Conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento**. Ponta Grossa: Campus, 2005. Disponível em:  
<<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/periodicos/index.php/revistagi/article/view/150/146>>. Acesso em: 13 out. 2012.

KOTLER, P.; **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas. 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. A bíblia do marketing. 12 ed. Prentice Hall. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Bázan Tecnologia e Linguística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século Xxi - Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed., ver., atual. E ampl. São Paulo: Sommus, 2003.

LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MACHADO, Jorge A. S. **Um modelo para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística**. Tese. 1999. FEA/ USP.

MANO, C. Sara Lee chama. In: Exame, São Paulo, ano 36, nº 17, p.21, ago. 2002.

MATTAR, FauzeNajib. O comportamento do comprador de automóveis novos II. São Paulo. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/O%20comportamento%20do%20comprador%20de%20autom%C3%B3veis%20novos%20II.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

MEDEIROS, Janine Fleith de; CRUZ, Cassiana Maris Lima. **Comportamento do Consumidor: Fatores que Influenciam no Processo de Compra dos Consumidores**. Passo Fundo. Disponível em: <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_esp\\_2006\\_art8.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_esp_2006_art8.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2012.

MORRISON, J. R.; LEE, J. G. **The anatomy of strategic thinking**. The McKinsey Quarterly, Autumn, n. 3, 1979.

MOUTINHO, Ana Viale. **A comunicação dirigida e os meios de comunicação**. 2000. Disponível em: <[http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/749/1/comunicacao\\_dirigida.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/749/1/comunicacao_dirigida.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2012.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice OHMAEL, K. **Effective strategies for competitive success**. The McKinsey Quarterly, Winter, n. 4, 1978.

OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contento De; TOLEDO, Geraldo Luciano; IKEDA, Ana Akemi. **FIDELIZAÇÃO E VALOR: UMA INTERDEPENDÊNCIA INEQUÍVOCA**. São Paulo: Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT30\\_-\\_Fideliza%E7%E3o\\_e\\_Valor.PDF16](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT30_-_Fideliza%E7%E3o_e_Valor.PDF16)>. Acesso em: 16 out. 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** Trad.: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

PPEPPERS, Don, ROGERS, Martha. CRM Series – **Marketing 1to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CustomerRelationship Management** – 1 ed.: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PRAHALAD, C. K.,&Hamel, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REBOUÇAS, L. **A vaidade na gôndola.** In: Exame, São Paulo, ano 36, nº 5, p.89-91, mar. 2002.

REICHHELD, Frederick F., **The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value / Frederick F. Reichheld with Thomas Teal** – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki& ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Supermercados Pequenos, Médios e Grandes:Um Estudo sobre a Satisfação do Consumidor com o Setor Supermercadista em Porto Alegre..** Florianópolis. Setembro de 2002.

RICHERS, R. e LIMA, C.P. **Segmentação. Opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Nobel, 1991.

RICHERS. R. **O Enigmático, mas Indispensável Consumidor.** Revista de Administração USP. São Paulo,v.19. nº 3, jul/set 1984.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C; SMITH, Wendell R. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284p.

ROCHA, Murilo Da. **Estudo sobre o comportamento do consumidor da banca de revista real**. 2006. Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí. Vale do Itajaí. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Murilo%20da%20Rocha.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2012.

ROCHA, Murilo. **Estudo Sobre o Comportamento do Consumidor da Banca de Revista Real**. Itajaí/SC. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Murilo%20da%20Rocha.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

ROSA, Rafaela Wilhelms. **Comunicação dirigida: o relacionamento da avon com suas revendedoras**. Porto Alegre: 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22316/000739585.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SANDERSON, S. M. **New approaches to strategy: new ways of thinking for the millennium**. Management Decision 36(1), 9-13. Recuperado em junho, 2003, de <http://proquest.umi.com/pqdweb?sid=1&RQT=511&TS=1195504972&clientId=18113&firstIndex=90>, 1998.

SANTANA, Gustavo Saldanha. **DO IMPRESSO AO CIBERESPAÇO:: Construindo a versão eletrônica da RP-Alternativo**. São Luis. Disponível em: <<http://www.rpalternativo.ufma.br/monos/gustavosantana-doimpressoaociberespaco.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2012.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda; teoria, técnica e prática**. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, J.N.; NEWMAN, B. I.; MITTAL, B. **Comportamento do cliente**. Indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas . 2001.

SILVA, Fernanda Pereira da. **A comunicação interna como influência para melhorias do clima organizacional.** Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k216126.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216126.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2012.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **O EVENTO COMO ESTRATÉGIA NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: MODELO DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO.** Londrina: Disponível em: <[http://www.centrinho.usp.br/anuncio\\_ftp/comu\\_espec/aula3/eventos2.pdf](http://www.centrinho.usp.br/anuncio_ftp/comu_espec/aula3/eventos2.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2012.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** Trad. Lene Belon Ribeiro. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SORDI, Victor Fraile. **Fatores de escolha e compra de produtos: um levantamento entre os consumidores dos Bancos e Cooperativas de Crédito da cidade de Dourados–MS. Administração.** Portal da Administração, 01 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/fatores-de-escolha-e-compra-de-produtos-um-levantamento-entre-os-consumidores-dos-bancos-e-cooperativas-de-credito-da-cidade-de-dourados-ms/4297/>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SOUSA, J. E. R. (1993). **Gestão da Tecnologia e Competitividade em Empresas do Setor de Autopeças.** São Paulo: USP - Tese de Doutorado em Administração - não publicada.

SOUTH, S. E. **Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking.** The Journal of Business Strategy, v. 1, n. 4, 1981. SPENCE, A. M. **Industrial organization and competitive advantage in multinational industries.** The American Economic Review, v. 74, n. 2, 1984.

STALK, G., Jr., & HOUT, T. M. **Competing against time: how time based competition is reshaping global markets.** New York: The Free Press, 1990

UNDERHILL, P. **Vamos às Compras! .A Ciência do Consumo.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VALENTE, Thais Regina Godoi. **Marketing de relacionamento e CRM: Uma Análise da Gestão de Clientes no Setor Financeiro.** 2002. Monografia (Graduação em Departamento de Administração) - Universidade de São Paulo - USP. São Paulo. Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/TCC\\_Thais%20Valente.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/TCC_Thais%20Valente.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2012.

VALENTE, Thais Regina Godoi. **Marketing de Relacionamento e CRM::Uma Análise da Gestão de clientes no Setor Financeiro**. São Paulo: Usp, 2002. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/TCC\\_Thais%20Valente.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/TCC_Thais%20Valente.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2013.

VALLADA, Kardec Pinto. **Revistas: um produto, objeto e instrumento de marketing**. 1989. 217 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1989..

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **VANTAGEM COMPETITIVA: O CONSTRUTO E A MÉTRICA**. São Paulo: RAE ,2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155117776005.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2012.

VIEIRA, Valter Afonso. **Comportamento do Consumidor**. Arapongas/PR. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/5515/4959>>. Acesso em 15 set. 2012.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WHEELWRIGHT, S. C. Japan – **where operations are really strategic**. Harvard Business Review, v. 59, n. 4, 1981.

WOODRUFF, Robert B. **Customer value: the next source for competitive advantage**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n. 2, 1997.

XIII SIMPEP, 2006, Bauru, Sp. **Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura**. XiiiSimpep: XiiiSimpep, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/566.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/566.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2012.

XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis, SC. **Estratégias de internacionalização no brasil: avaliação de casos na indústria de cosméticos**. Enegep2004: Abepro, 2004. Disponível em:



<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0706\\_1762.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0706_1762.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2012.

ZAMBERLAN, Luciano; SPAREMBERGER, Ariosto; BÜTTENBENDER, Pedro Luis. A Segmentação dos Consumidores de Carne Suína: A identificação do cluster preocupado com a segurança do alimento . Ouro Preto/MG. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0501\\_0368.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0501_0368.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2012.

ZEITHAML, V.A. **Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.**Journalof Marketing, Oklahoma, v. 52, jul. 1988.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos.**Estratégias Competitivas na Área da Saúde no Brasil: um Estudo Exploratório.** São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a07v12n1.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2012

## 7. ANEXOS

Abaixo estão os questionários que foram utilizados durante o processo de colhimento de informação, são eles respectivamente, questionário para líder de setor, questionário das revendedoras e questionário dos clientes.

### 7.1. Perguntas para as Gerentes de Setor

1. Durante as reuniões, as revendedoras do seu setor são participativas nas conversas? Ou seja, elas comentam com você e outras revendedoras sobre as experiências, opiniões, preferências e coisas do tipo?
2. Através das reuniões com elas, você consegue identificar o perfil de venda das revendedoras? Ou seja, elas expõem o modo como é o relacionamento delas com os clientes e como elas agem na venda de produtos?
3. Você está satisfeita com esse atendimento que suas revendedoras demonstram exercer com os clientes durante o processo de venda de cosméticos? Por quê?
4. Você vê que os revendedores do seu setor, possuem um bom conhecimento do gosto de seus clientes? Justifique.
5. Suponhamos que uma determinada revendedora vai a quase todas as reuniões do setor dela da Avon. Se uma cliente perguntar para ela, sobre a função de um determinado creme esfoliante da linha *Renew*, a revendedora saberá dizer que o creme esfolia a pele e quais as funções da esfoliação de pele com aquele creme? E com outras linhas de cosméticos da Avon? Justifique.
6. Quais são as medidas tomadas pela Avon para que as revendedoras tenham um bom conhecimento sobre seus cosméticos?
7. Você vê que os revendedores do seu setor, possuem um bom conhecimento do gosto de seus clientes? Justifique.
8. O quanto eficiente você considera o trabalho das revendedoras do setor que você lidera em relação a vendas?

9. Durante as reuniões, você faz algum questionário para suas revendedoras para ver se suas revendedoras realmente estão fazendo o que você recomendou? Como é feito esse questionário?
10. Você já recebeu alguma sugestão de seus revendedores sobre como melhorar as vendas do seu setor focando na conquista do cliente que acabou ajudando no seu desempenho e no das outras pessoas com que trabalha?
11. A Avon oferece treinamento para as líderes de setor sobre como utilizar o conhecimento sobre os clientes a favor das vendas? Você o considera importante para você e seus revendedores? Por que?
12. Como são esses treinamentos oferecidos?
13. Seus revendedores têm facilidades em praticar o que você passa para eles em relação ao relacionamento com o cliente?
14. Você sente alguma resistência em seus revendedores a aderirem métodos novos para melhorarem seus serviços com os clientes? Se sim, essa resistência é constante?
15. Você já colocou alguma ideia sua, sobre relacionamento com o cliente em prática? Caso a resposta seja sim, qual foi o resultado?
16. Existe algum método específico que você utiliza em seu setor com frequência que gera resultados positivos? Caso sim, em que se baseia esse método?
17. Você percebe que, com as mudanças que a Avon realiza em suas revistas e produtos, o nível das vendas aumentam? Por que?
18. Você instrui os revendedores a utilizar o relacionamento direto com os seus clientes, de forma a melhor atendê-lo e satisfazê-lo? Como?
19. Você costuma instruir suas revendedoras com técnicas para preservar os seus clientes? O que eles costumam fazer?
20. Você passa alguma técnica para suas revendedoras sobre como fidelizar e/ou conquistar clientes? Quais?
21. A Avon segmenta os seus revendedores de acordo com as suas vendas? Qual a diferença do relacionamento da Avon com esses grupos segmentados?

## 7.2. Questões para revendedores

1. Com que frequência você procura saber do que o cliente está precisando antes de oferecer algum produto?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
  
2. Após vender um produto novo, ou que a cliente ainda não conhece, você se preocupa em procurar saber se ela ficou satisfeita com ele?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
  
3. Com que frequência você aproveita o contato direto com o seu cliente, para conhecer as suas preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
  
4. Você costuma consultar as suas anotações, de pedidos anteriores, para saber quais são os produtos de preferência de seus clientes?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.

5. O quanto eficiente você considera o setor pós-venda da Avon?
- a) Extremamente eficiente.
  - b) Muito eficiente.
  - c) Eficiente
  - d) Pouco eficiente.
  - e) Sem eficiência.
6. Você percebe que as mudanças que a Avon realiza, como em seus produtos, revista e locais de reunião, são, primeiramente, para a sua melhor satisfação e do seu cliente?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
7. Você se preocupa em atender bem os seus clientes, entregar os pedidos na data prevista, conhecer as suas preferências e coisas do gênero, como uma forma de fidelizar seus clientes?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
- 8.** Ao sair, você costuma estar sempre prevenida com uma revista da Avon na bolsa, caso surja/encontre um cliente no caminho?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
9. Você costuma fazer amizade com os clientes para fidelizá-los?
- a) Sim, sempre.
  - b) Sim, quase sempre.
  - c) Sim, às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.

10. Você costuma utilizar técnicas, como oferecer pequenos brindes, para preservar os seus clientes?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
11. Para auxiliar na escolha de uma sombra, você costuma perguntar para a sua cliente a ocasião em que ela irá utilizá-lo ou qual é a cor que ela mais se identifica?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
12. Você, como revendedora da Avon, costuma trabalhar com estoque de pronta entrega?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
13. Você utiliza algum programa ou método para segmentar e atingir de forma rápida e prática os gostos os seus clientes?
- a) Sim, muitas vezes.
  - b) Sim, algumas vezes.
  - c) Às vezes.
  - d) Não.
  - e) Nunca.

14. Em sua opinião, qual o grau de satisfação do seu cliente com o seu atendimento?
- a) Extremamente Satisfeito.
  - b) Muito Satisfeito.
  - c) Satisfeito.
  - d) Pouco Satisfeito.
  - e) Insatisfeito.
15. Com que frequência os seus clientes compram produtos Avon COM VOCÊ?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
16. Qual a razão mais forte dessa fidelidade?
- a) Você possui afinidade com eles.
  - b) Atendimento diferenciado (você conhece os gostos deles e os atende com base nesse conhecimento).
  - c) Promoções exclusivas feitas por você.
  - d) O cliente desconhece outros revendedores da AVON.
  - e) Você entrega direto na casa do cliente, dando mais comodidade a ele.
  - f) É meu parente.
  - g) Sempre tenho pronto entrega que o agrada.
  - h) Fácil acesso a ele (proximidade geográfica).
17. Com que frequência você telefona ou visita seu cliente, oferecendo determinado produto que ele utiliza bastante, sem que você tenha sido solicitada?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.

18. Você percebe que os seus clientes não possuem inibição em dizer que utilizam produtos Avon?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
19. Você utiliza alguma estratégia como forma de conquistar novos clientes?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
20. Seus clientes confiam em seus julgamentos? Por exemplo, ele sente-se interessado por um produto que não é o mais indicado para ele, e você o orienta a comprar outro que se encaixa melhor com seu perfil. Com que frequência eles recebem seus conselhos?
- a) Muito frequentemente.
  - b) Frequentemente.
  - c) Às vezes.
  - d) Pouca frequência.
  - e) Nunca.
21. Enquanto você mostra um novo catálogo de produtos para um cliente que está acompanhado, você oferece algum produto ou catálogo para o acompanhante do cliente?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.



22. Com que frequência você costuma opinar durante o processo de compra do seu cliente, oferecendo um produto que combina melhor com o mesmo?
- a) Muito frequentemente
  - b) Frequentemente
  - c) Às vezes
  - d) Pouca frequência
  - e) Nunca.

### 7.3. Questões para Clientes

1. Com que frequência o seu revendedor procura saber o que você está precisando antes de oferecer algum produto?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
2. Após comprar um produto novo, ou que ainda não conhece, seu revendedor se preocupa em procurar saber se você ficou satisfeito/a com ele?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
3. Com que frequência você percebe que o seu revendedor aproveita o contato direto com você, para conhecer as suas preferências e utilizá-las como uma estratégia competitiva?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.

4. Você percebe que a sua revendedora conhece suas preferências e hábitos de compra?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
5. O quanto eficiente você considera o setor pós-venda da Avon?
  - a) Extremamente eficiente.
  - b) Muito eficiente.
  - c) Eficiente
  - d) Pouco eficiente.
  - e) Sem eficiência.
6. Você percebe que as mudanças que a Avon realiza, como em seus produtos da revista, são, primeiramente, sua melhor satisfação?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
7. O seu revendedor se preocupa em te atender bem, entregar os pedidos na data prevista, conhecer as suas preferências e coisas do gênero, como uma forma de fidelizá-lo/a?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
8. Seu revendedor está sempre prevenido com uma revista da Avon, quando te encontra por acaso?
  - a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.

- d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
9. Você e seu revendedor possuem uma amizade?
- a) Sim.
  - b) Não.**
10. Com que frequência você percebe que o seu revendedor utiliza técnicas, como te agradar como pequenos brindes, para te preservar como cliente dele?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
11. Para auxiliar na escolha de uma sombra, seu revendedor costuma perguntar-lhe a ocasião em que você irá utilizá-lo ou qual é a cor que você mais se identifica?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
12. Com que frequência você compra produtos de pronta entrega do seu revendedor?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
13. Você é atingido pelo seu revendedor com alguma comunicação feita diretamente para você? Por exemplo, e-mails ou mensagens relatando quando produtos que você gosta estão na promoção.
- a) Sim, muitas vezes.
  - b) Sim, algumas vezes.
  - c) Às vezes.
  - d) Não.
  - e) Nunca.

14. Você está satisfeito com o atendimento que recebe da revendedora?
- a) Extremamente Satisfeito.
  - b) Muito Satisfeito.
  - c) Satisfeito.
  - d) Pouco Satisfeito.
  - e) Insatisfeito.
15. Com que frequência você compra produtos Avon DO SEU revendedor?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
16. Qual a razão mais forte dessa fidelidade?
- a) Afinidade com o revendedor.
  - b) Atendimento diferenciado (entende seus gostos e te atende com base neles).
  - c) Promoções exclusivas feitas por ele.
  - d) Não conheço outros revendedores.
  - e) Entrega os produtos em minha casa.
  - f) É meu parente.
  - g) Sempre tem pronto entrega que me agrada.
  - h) Fácil acesso a ele (proximidade geográfica).
17. Você já recebeu um telefonema ou visita do seu revendedor, oferecendo determinado produto que você possa gostar, sem que a mesma tenha sido solicitada?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.

18. Quando alguém elogia o cosmético que você está utilizando, e pergunta qual a marca, você hesita em dizer que é um produto da Avon?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
19. Você percebe se a sua revendedora utiliza algum método para conquistar novos clientes?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
20. Você confia nos julgamentos de seu revendedor?
- a) Muito frequentemente.
  - b) Frequentemente.
  - c) Às vezes.
  - d) Pouca frequência.
  - e) Nunca.
21. Enquanto ela te mostra um novo catálogo de produtos e você está acompanhado, ela oferece algum produto para a pessoa que está com você?
- a) Sempre.
  - b) Quase sempre.
  - c) Às vezes.
  - d) Quase nunca.
  - e) Nunca.
22. Você se interessa por um produto, mas ele te indica um produto que se encaixa melhor no seu perfil. Você recebe com que frequência esse conselho?
- a) Muito frequentemente.
  - b) Frequentemente.
  - c) Às vezes.
  - d) Pouca frequência.

e) Nunca.