

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
E MEIO AMBIENTE**

**KAIZEN COMO UMA FERRAMENTA DE MARKETING**

**GUILHERME VOLPE VITORINO DA SILVA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CENTRO  
UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA –  
UNIARA– COMO PARTE DOS REQUISITOS  
PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE  
EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO  
AMBIENTE.**

**ARARAQUARA-SP  
2005**

Ficha catalográfica preparada pelo Centro  
Universitário de Araraquara - Uniara

Silva, Guilherme Volpe Vitorino  
658 Kaizen como uma ferramenta de marketing /  
S58K Guilherme Volpe Vitorino da Silva. – Araraquara, 2005

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de  
Araraquara – Uniara, 2005  
Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ethel Cristina Chiari da Silva

1.Kaizen- melhoria contínua. 2.marketing  
I- título

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
E MEIO AMBIENTE**

**KAIZEN COMO UMA FERRAMENTA DE MARKETING**

**GUILHERME VOLPE VITORINO DA SILVA**

**Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário de Araraquara – UNIARA, como  
parte dos requisitos para a obtenção do título  
de Mestre em Desenvolvimento Regional e  
Meio Ambiente.**

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ethel Cristina Chiari  
da Silva**

**ARARAQUARA-SP  
2005**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autor:** Guilherme Volpe Vitorino da Silva  
**Título:** Kaizen como uma ferramenta de marketing

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_,  
pela comissão julgadora:

(Assinatura) \_\_\_\_\_  
(Nome/Instituição)

(Assinatura) \_\_\_\_\_  
(Nome/Instituição)

(Assinatura) \_\_\_\_\_  
(Nome/Instituição)

\_\_\_\_\_  
Coordenador da Área

\_\_\_\_\_  
Presidente da CPG

Este trabalho é dedicado a minha família pela compreensão e paciência que tiveram comigo todos estes anos.

## AGRADECIMENTOS

À coordenação do curso de pós-graduação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, que sempre me ofereceu as condições necessárias para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ethel Cristina Chiari da Silva, que coordenou o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janaina F. F. Cintrão, que me deu todo o auxílio necessário referente à metodologia para a realização do projeto científico.

Aos meus pais que me deram o incentivo para a realização desta pós-graduação e sempre me ensinaram a ser persistente.

Às varias pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE QUADRO	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv

<b>Introdução</b>	01
Estatísticas de Atendimento a Clientes	02
As razões para se ter um bom atendimento a clientes	03
Definindo CRM – Customer Relationship Management	04
Escolha do tema	05
Objetivos	07
Justificativas	07
Metodologia	08
Organização do texto	09
<b>Capítulo 1 - Marketing: uma visão geral</b>	11
1.1 Conceito de marketing	11
1.2 Evolução do pensamento sobre marketing	12
1.3 Teoria das necessidades	14
1.4 Produto	16
1.5 Concorrência	17
1.6 Mercado	19
1.7 Segmentação de Mercado	21
1.7.1 Requisitos para uma segmentação Eficaz	23
1.7.2 Avaliação dos segmentos do mercado	24
1.8 Posicionamento de mercado para uma vantagem competitiva	25
1.8.1 Identificando as Vantagens Competitivas	25
1.8.2 Diferenciação	26
<b>Capítulo 2 - Qualidade: evolução e conceitos</b>	29
2.1 Histórico sobre qualidade	30
2.2 Uma visão sobre a Qualidade na venda	32
2.3 Administração da qualidade	35
2.4 Comercio Pós-Venda	37

2.5 Qualidade no serviço	39
<b>Capítulo 3 - KAIZEN: Uma Visão sobre a Melhoria Contínua</b>	<b>43</b>
3.1 A estrutura do Kaizen	43
3.2 Kaizen e Gerência	44
3.3 Processo versus resultado	45
3.4 Ferramentas	45
3.4.1 Ciclo PDCA	46
3.4.2 Grupos de apoio a produção	48
3.4.3 TQC (controle de qualidade total)	49
3.4.4 JIT (Just-in-Time)	49
3.4.5 TPM (Manutenção Produtiva Total)	51
3.4.6 Desdobramento de políticas	52
3.4.7 Sistema de Sugestões	52
3.4.8 5S	53
3.5 A meta definida da estratégia kaizen	54
3.6 Kaisen – A Prática	55
3.6.1 Kaisen Orientado para a administração	56
3.6.2 Kaisen orientado para o grupo	57
3.6.3 Kaisen orientado para a pessoa	57
3.7 Kaisen em vendas	57
3.7.1 As Regras do Kaisen em Vendas	58
<b>Capítulo 4 - As ferramentas kaizen aplicadas ao marketing</b>	<b>60</b>
4.1 Administração Just-in-Time	61
4.2 5S	62
4.3 Sistema de sugestões	63
4.4 Melhoria da Qualidade e TQC	63
4.5 Grupos de apoio a produção	65
4.6 TQM	66
4.7 Orientação para o consumidor	67
<b>Capítulo 5. Estudo de caso</b>	<b>73</b>
5.1 Descrição da pesquisa realizada	73
5.2 Análise econômica da região de Araraquara	75
5.3 Tabulação e análise dos resultados	79
5.3.1 Identificação da empresa	79
5.3.1 Caracterização da gestão de marketing	81

5.3.3 Estratégia	87
5.3.4 Atendimento a clientes	96
5.3.5 Avaliação de retorno	104
Conclusões	109
Anexos	113
Referências Bibliográficas	126

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 - Três níveis de produto_____	16
Figura 1.2 - Troca direta e utilização de um mercado central_____	20
Figura 3.1 - O guarda-chuva do Kaizen_____	46
Figura 3.2 - Ciclo PDCA_____	47
Figura 5.1 - Etapas da pesquisa de campo_____	73
Figura 5.2 - Mapa da localização da cidade de Araraquara_____	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – Evolução do PIB da cidade de Araraquara_____	76
Tabela 5.2 – Dados demográficos da cidade de Araraquara_____	77
Tabela 5.3 – Indicadores econômicos – Arrecadação de Impostos – ICMS_____	77
Tabela 5.4 – Potencial de consumo do município em milhões de US\$ segundo a classe sócio econômica_____	78
Tabela 5.5 – Distribuição das empresas segundo o tempo de existência_____	79
Tabela 5.6 – Distribuição da empresa segundo o número de Empregados_____	79
Tabela 5.7 – Distribuição das empresas quanto ao porte_____	80
Tabela 5.8 – Distribuição dos proprietários ou gerentes quanto ao sexo_____	80
Tabela 5.9 – Distribuição dos proprietários ou gerentes segundo a idade _____	81
Tabela 5.10 - Distribuição segundo o grau de formação dos proprietários ou gerentes _____	81
Tabela 5.11 - Investigação sobre as necessidades dos consumidores _____	84
Tabela 5.12 - Meios de comunicação escolhidos para pesquisar os clientes_____	85
Tabela 5.13 - Periodicidade da realização das pesquisas junto aos clientes_____	85
Tabela 5.14 - Ferramentas utilizadas na busca de informações sobre os clientes _____	86
Tabela 5.15 - número de reuniões de planejamento e quantas reuniões para atender mudanças de mercado. _____	90
Tabela 5.16 - medição do grau de importância relatado pelos entrevistados para se ter sucesso nos negócios. _____	93
Tabela 5.17 - ponto de partida para a adoção novas estratégias _____	94
Tabela 5.18 - sobre a abordagem de questões referentes a estratégias empresariais _____	95
Tabela 5.19 - Alinhamento com os clientes _____	97
Tabela 5.20 - Prontidão na eliminação de problemas dos clientes _____	97
Tabela 5.21 - Uso e comunicação das informações dos clientes _____	98
Tabela 5.22 - Em relação ao produto / serviço _____	100
Tabela 5.23 - Em relação ao preço _____	101
Tabela 5.24 - Em relação a distribuição _____	102
Tabela 5.25 - Em relação a divulgação _____	103
Tabela 5.26 - Promoção de vendas _____	104

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1.1 – Sinopse da evolução das definições de marketing _____	12
Quadro 2.1 – Conceitos de qualidade _____	29
Quadro 3.1 – Definição das fases do PDCA _____	47
Quadro 3.2 – Cinco princípios básicos da filosofia Just in Time _____	50
Quadro 3.3 – Orientação do Kaizen _____	55
Quadro 4.1 – Possibilidade do uso das ferramentas kaizen no marketing _____	69

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1 - investigação dos consumidores sobre as suas necessidades _____	82
Gráfico 5.2 - Realização de Planeamento para o Futuro _____	87
Gráfico 5.3 - Reuniões quando há mudanças ocorrentes no mercado _____	88
Gráfico 5.4 - integração as políticas de marketing praticadas pelos concorrentes, _____	90
Gráfico 5.5 - imitação das políticas de marketing dos concorrentes _____	91

**LISTA DE SIGLAS**

CCQ	- Ciclos de controle de qualidade
CODECON	- Conselho de Defesa do Contribuinte
CRM	- Customer Relationship Management
JIT	- Just n Time
MUDA	- perdas pelo excesso de movimento, produção, retrabalhos e refugos, processamento, espera e transporte, ou seja, atividade que não agrega valor
PDCA	- Ferramenta de qualidade, na qual suas letras significam: Plan, Do, Check e Act.
SOP	- Standard Operating System
TQC	- Total Quality Control
TQM	- Total Quality Management
TPM	- Total Productive Maintenance
ZD	- Zero Defeitos

## Resumo

Atualmente, vivemos em um mundo onde os consumidores estão cada vez mais exigentes e bem informados e a competitividade do mercado, cada vez mais acirrada, tem levado as organizações a buscarem novas estratégias para sobreviver, exigindo que elas disponibilizem produtos e serviços melhores em tempo menor. O objetivo desse estudo é propor uma forma de integrar a teoria das ferramentas de kaizen, muito utilizadas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, como um apoio ao marketing para auxiliar a gestão do relacionamento com o cliente, descrevendo algumas das ferramentas de kaizen que poderão ser utilizadas na política de marketing das empresas. A pesquisa de campo apresenta um caráter qualitativo e descritivo, onde se pesquisou a atual política de marketing aplicado por algumas micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara.

Observou-se nesta pesquisa que as micro e pequenas empresas investigadas apresentam um bom conhecimento sobre políticas de marketing e mostra que a utilização das ferramentas de kaizen, aplicadas as políticas de marketing propostas no presente trabalho, será de grande importância para que essas empresas passem a apresentar uma melhora no ambiente organizacional e obtenham vantagem competitiva sobre os concorrentes.

## **Abstract**

Nowadays we live in a world where consumers are more and more demanding and well informed and the market competitiveness, more and more intransigent, has led the organizations to look for new strategies to survive, demanding from them the availability of better products and services in smaller period of time. The objective of this study is to propose a way of integrating the theory of the kaizen tools, which is very much used to improve the quality of the products and services, as a support to the marketing to help the administration of the relationship with the customer, describing some of the kaizen tools that can be used in the companies marketing policies. The field research presents a qualitative and descriptive character, where it was researched the current marketing policy applied by some micro and small companies of the retail trade of the city of Araraquara.

It was observed in this research that the micro and small companies investigated present a good knowledge of marketing policies and it was also noticed that the use of the kaizen tools, applied to the marketing policies proposed in the present work, will be of great importance so that these companies can present an improvement in the organizational environment and can obtain competitive advantage over the competitors.

## Introdução

---

Washington Coutinho Pereira, coordenador do Conselho de Defesa do Contribuinte (CODECON), de Araraquara, órgão que presta orientação permanente sobre os direitos e deveres dos contribuintes do fisco do Estado de São Paulo, recebe e dá andamento a reclamações, consultas e sugestões. Em entrevista realizada por telefone em julho de 2001 para levantamento de informações da presente pesquisa ele relatou que, grande parte das pequenas empresas brasileiras possuem uma administração bastante consciente dos desafios de mercado que enfrentam, e da grande importância em se ter conhecimentos de marketing específicos para o seu setor de atuação como forma de superar esses desafios. Mas nesta mesma entrevista Washington Coutinho Pereira colocou que é provável que a grande maioria das pequenas empresas continuem operando de forma precária, com pouquíssimo investimento em novas tecnologias de venda. Talvez seja esse, o principal fator que provoque grande parte das falências e perdas significativas no faturamento dessas empresas.

Esse despreparo na tecnologia de vendas pode ser visualizado pelos índices de reclamações dos consumidores no CODECON que vem aumentando ano a ano.

Ele informa também que esse aumento das reclamações também pode ser devido a uma política de divulgação por parte da mídia local do órgão CODECON, e de uma massiva conscientização da população sobre os artigos do código de defesa do consumidor. Esta mudança no comportamento do consumidor causa um impacto no marketing praticado pelas empresas, obrigando-as a se adequarem a esta nova realidade.

Um exemplo que vem sendo muito abordado por especialistas é a necessidade do foco dos negócios estarem direcionados aos consumidores, para compreender as suas reais necessidades e procurar formas cada vez mais eficazes de satisfazê-las, evitando assim possíveis riscos, ou seja, se estes fatores não forem devidamente analisados e corretamente administrados poderão trazer resultados negativos para as empresas, como uma possível imagem negativa, que prejudicaria sensivelmente o faturamento dessas companhias.

*“...num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes”*

(MARCHETTI, 2001, p.57)

### **Estatísticas de Atendimento a Clientes**

*“Os clientes atualmente são mais educados do que no passado. São mais cuidadosos com suas compras e com o dinheiro que gastam. Querem valorizar seu dinheiro. Também querem bons serviços e estão prontos a pagar por eles...”*

(GERSON, 1999, p.11)

Gerson (1999) relata estatísticas em que somente 4% dos clientes reclamam quando são mau atendidos ou quando o produto não os satisfazem por alguma razão e 91% dos clientes que não reclamam “desaparecem” pois acreditam que reclamar não lhes trará nenhum benefício. Com esses dados chega-se a conclusão que para cada consumidor que reclama, há cerca de vinte e seis outras

com reclamações não resolvidas, sendo que seis destes tem sérios problemas com o produto ou com o atendimento. Estas são as pessoas que provavelmente nunca mais voltarão ao estabelecimento e são justamente estas que poderiam informar quais as falhas que a empresa está cometendo.

A grande maioria das pessoas que reclamam, segundo Gerson (1999), voltam a fazer negócios no estabelecimento, isto, se elas forem bem atendidas e tiverem seus problemas solucionados e provavelmente serão estas as responsáveis a darem boas recomendações às outras pessoas.

Gerson (1999) relata que: quando um cliente se torna insatisfeito, este relata a mais dez pessoas, e destas aproximadamente 13% relatam a mais vinte outras sobre o problema ocorrido, tornando muito dificultoso a propaganda para reverter esta imagem negativa.

Ainda para Gerson (1999), os clientes satisfeitos geralmente contam sobre sua boa experiência para mais três ou quatro pessoas, ou seja, para cada cliente insatisfeito, é necessário contrabalançar com quatro clientes satisfeitos, ficando extremamente difícil trabalhar com uma razão de 4:1 contra.

Deve-se procurar cativar sempre os clientes, lhes atendendo da melhor maneira possível, para que esta experiência de consumo influencie compras futuras e possivelmente uma fidelização, como mostra Laran (2004, p.52): “Dentre as motivações que levam os consumidores ao comportamento leal destaca-se o papel dos julgamentos em relação a experiência de consumo, pois essas avaliações ou julgamentos são fatores de alta influência na formação de atitudes e intenções de ação.”

### **As razões para se ter um bom atendimento a clientes**

De acordo com Bee (2000) com relação a fidelização do cliente.

“

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam.
- Clientes satisfeitos tomam menos tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado

- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação para outras pessoas, o que amplia sua boa reputação.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente. ”

Para Bee (2000), as grandes empresas se preocupam cada vez mais com o relacionamento com o cliente e buscam informações relativas aos hábitos e gostos de seus clientes. Isto pode ser notado atualmente nos departamentos de atendimento ao consumidor, que se baseiam em departamentos destinados a reclamações e sugestões por parte dos próprios consumidores, em que, estes passam a ter a oportunidade de exprimir suas angustias e satisfações para com a empresa ou os produtos por ela comercializados, criando desse modo um canal que se for bem utilizado, poderia ser uma opção muito boa para a correção de possíveis falhas no atendimento e prováveis miopias de marketing.

### **Definindo CRM – Gerenciamento das Relações com Clientes (Customer Relationship Management)**

A nova economia vem obrigando as organizações a realizar grandes empreendimentos para modificar seus métodos e canais de relacionamentos com seus clientes. Muitas dessas iniciativas falham pela falta de entendimento das próprias características dessa nova economia, onde uma concorrência acirrada disputa a preferência de um novo cliente, que valoriza cada vez mais a velocidade, qualidade, variedade, Técnica e preço.

O CRM – Gerenciamento das Relações com Clientes - é uma estratégia de negócio que o ajuda a aumentar os lucros da empresa através da colocação das necessidades do cliente no centro da organização.

Boas práticas de vendas e de marketing estão relacionadas com tomar as decisões corretas no momento certo, e de forma a tomar melhores e mais rápidas decisões, necessita de se manter focado e no controle de todos os esforços de marketing e vendas.

O CRM ajuda a tomar decisões mais corretas e mais rápidas baseadas em informação apurada sobre cada contato. Com uma visão precisa da informação do contato de acesso facilitado.

O CRM oferece a possibilidade de:

- Melhorar o sucesso da relação com o cliente no aumento da produtividade.
- Efetuar decisões bem fundamentadas sobre os seus clientes melhorando a vantagem competitiva.
- Personalizar a solução de forma a responder aos processos e crescimento do negócio.

De acordo com Swift (2001), o CRM potencializa as empresas para oferecer valor aos clientes e alcançar um crescimento rentável. A solução liga as funções de front-office e o back-office numa operação única, centrada no cliente. E permite a colaboração entre empregados, parceiros e clientes, disponibilizando informação relevante e personalizada a partir de múltiplas fontes de informação e processos de negócio.

Swift (2001, p.12) ressalta que: “Gerencia de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.”

Ainda Swift (2001), coloca que CRM é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.

### **Escolha do tema**

Um dos pontos que foi levado em consideração no momento da escolha desse trabalho foi o questionamento de como ocorrem as políticas de marketing nas empresas de menor porte do interior paulista, focalizando a cidade de Araraquara.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), extraídos do site oficial do sebrae/SP em 2003, existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base

nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPEs, empresários de micro e pequenas empresas e os “conta própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados).

No Brasil, segundo Souza (1995), este segmento da economia é composto por 3,5 milhões de empresas, que representam 98,3% do total de empresas registradas, que respondem por 20,4% do produto interno bruto e por 59,4% de mão de obra do país.

Acredita-se que as micro e pequenas empresas, com seu baixo número de funcionários, possui uma facilidade muito grande para a tomada de decisões rápidas, mas é suposto que em muitas vezes, em decorrência da falta de conhecimentos específicos de seus funcionários e proprietários essas decisões tão importantes para o sucesso empresarial sejam tomadas de forma intuitiva, sem nenhum embasamento teórico ou auxílio de especialistas, o que gera um prejuízo nessa tomada de decisão e provavelmente comprometendo o empreendimento.

Silva (1996), no informe especial do SEBRAE, relatou que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas é muito elevado, atingindo 80% em dois anos.

Em artigo do site [www.douradosagora.com](http://www.douradosagora.com), publicado em 11 de agosto de 2004, é relatado que a média atual de empresas fecham no Brasil em menos de dois anos é de 49,4% do total das que abrem e que a média na região sudeste é de 48,9% de fechamento em menos de dois anos.

Apesar da multiplicação dos pequenos negócios no país na última década, um número muito pequeno de empreendedores no Brasil procura se capacitar para a abertura e a administração de empreendimentos. Esses empreendedores normalmente só buscam auxílio de especialistas ou cursos de capacitação profissional quando geralmente já existe o caos instalado na gestão do seu negócio.

Acredita-se que, embora inseridos em uma região do estado de São Paulo considerada de grande potencial econômico, os micro empresários do comércio varejista de Araraquara não tem o costume de pesquisar informações pertinentes ao mercado, por exemplo, informações concernentes aos clientes de sua região,

ocasionando tomadas de decisões errôneas e intuitivas acarretando da mesma forma um prejuízo para se atingir de maneira satisfatória os objetivos de marketing.

### **Objetivos**

A presente pesquisa tem como objetivos:

- Propor uma forma de integrar e as ferramentas de kaizen como apoio ao marketing para auxiliar a gestão do relacionamento com o cliente.
- Descrever as ferramentas de kaizen.
- Realizar uma pesquisa específica em algumas empresas do comércio varejista de Araraquara para ter uma visão sobre sua administração de marketing.

### **Justificativas**

O impulso inicial para a escolha do presente tema foi à percepção de um possível despreparo dos funcionários e proprietários de estabelecimentos comerciais com relação ao atendimento dos clientes.

Essa dissertação visa estudar o atual conhecimento dos administradores e empresários de Araraquara sobre os conceitos e as melhores formas de utilização das diversas ferramentas de marketing (estratégias de marketing) para a satisfação e fidelização dos clientes com relação aos produtos e serviços das pequenas empresas no comércio varejista de Araraquara pois, é comum se observar nessa cidade um êxodo do público consumidor a outras cidades da região com melhor capacidade mercadológica.

É provável que esta situação ocorra em Araraquara, por esta não possuir uma infra-estrutura mercadológica de acordo com os padrões exigidos atualmente pelos consumidores, que buscam cada vez mais um atendimento que lhes gere uma ampla satisfação ao realizar a compra de um produto ou serviço.

Um exemplo desse fato pode ser exemplificado pela citação de Cobra (1985, p.20)

*“A partir do momento em que o mercado deixou de ser do vendedor e passou a ser do comprador, a crise chegou a muitas empresas mal estruturadas e mal administradas: a crise de competência.*

*E para superar as crises internas e externas é preciso que se vençam desafios vários. É a hora da difícil tarefa de transformar problemas em oportunidades. É sobretudo em épocas difíceis como a atual que o Marketing é Básico. E é preciso moldar um marketing verdadeiro dentro das nossas realidades tupiniquins.”*

## **Metodologia**

Considerando o caráter dinâmico dos fenômenos de marketing em um contexto econômico cumpre-se o percurso com uma abordagem qualitativa de caráter descritivo no sentido de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, uma vez que tem por objetivo descrever e explorar uma situação atual.

## **Tipologia da pesquisa**

Segundo Barros (2000), na pesquisa descritiva, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa e procura descobrir a frequência que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa descritiva engloba dois tipos de pesquisa: a documental e/ ou bibliografia e a pesquisa de campo.

## **Pesquisa Bibliográfica**

Barros (2000) relata que a pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado.

Para a realização deste trabalho , foi necessária a obtenção dos temas e tipos já abordados por outros pesquisadores , assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados.

Foram pesquisados dados à disposição para consulta (pesquisa documental/ bibliográfica), através de:

- \_ Publicações (gerais e especializadas)
- \_ Órgãos governamentais (federal, estadual e municipal)

\_ Instituições não governamentais (sindicatos; universidades, faculdades e centros de pesquisa)

### **Pesquisa de Campo**

Ander-Egg (1978) descreve que a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que dá o poder de descobrir fatos novos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

De acordo com Cervo (2002) as técnicas específicas utilizadas na pesquisa de campo têm a finalidade de recolher e registrar ordenadamente os dados relativos ao assunto escolhido como o objetivo de estudo

A pesquisa de campo será realizada principalmente em oito pequenas empresas de Araraquara.

Optou-se pelo método de pesquisa com questões semi-abertas como instrumento de coleta.

*“O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo ”*

(BARROS, 2000, p. 75)

### **Organização do texto**

O texto seguirá a seqüência conforme relatado a seguir:

Na introdução da presente pesquisa, foi apresentado a mudança de comportamento dos consumidores, que vem buscando cada vez mais produtos e serviços com qualidade melhor, foi apresentado CRM, o tema da pesquisa, os objetivos, as justificativas e a metodologia utilizada na pesquisa.

O capítulo 1 – marketing: uma visão geral – apresenta os conceitos de marketing

O capítulo 2 - Qualidade evolução e conceitos – apresenta os conceitos básicos de qualidade e a evolução da qualidade ao decorrer da história.

O capítulo 3 - KAIZEN. A filosofia de melhoria continua - Apresenta os principais conceitos sobre kaizen e suas ferramentas

O Capítulo 4 - As ferramentas Kaizen aplicadas ao Marketing - Propõe uma integração das ferramentas de marketing com as ferramentas kaizen para uma melhor atuação com o atendimento ao cliente e obtenção de vantagem competitiva.

O Capítulo 5 - Estudo de Caso - apresenta a pesquisa de campo realizada em oito micros e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara com análise dos dados apurados.

Conclusões - Apresentação das conclusões da pesquisa de campo efetuada em oito micros e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara-SP.

Anexo I – Questionário da pesquisa efetuado nas empresas de Araraquara.

## ***CAPÍTULO 1***

---

### **Marketing: uma visão geral**

#### **1.1 conceito de marketing**

Para Kotler (1998), muitas pessoas pensam em marketing apenas como vendas e propaganda, pois todos os dias há um bombardeio de comerciais de televisão, anúncios em jornal, mala direta, e telemarketing ativo. Alguém está sempre tentando vender alguma coisa. Kotler (1998) relata que vendas e propaganda são apenas a ponta do iceberg do marketing. São duas funções entre muitas, e em geral não as mais importantes. Hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender mas também de satisfazer as necessidades do cliente.

Nos dias de hoje é difícil compreender como as pequenas empresas, sofrendo uma concorrência tão desigual das mega empresas nacionais e multinacionais ainda continuam em operação e obtendo lucro, sendo que grandes companhias fazem tudo o que tiver ao seu alcance para explorar o mercado da forma mais ampla possível, utilizando para isso, uma política de marketing bastante agressiva e evitando que seus concorrentes alcancem o mercado por elas pretendido.

É provável que a grande parte das pequenas empresas brasileiras estejam desatualizadas em tecnologias e em conhecimentos de marketing por falta de recursos financeiros ou mesmo por falta de conhecimentos específicos dos

administradores responsáveis, mas ainda assim continuam sendo competitivas e obtendo um lucro satisfatório. Como isso é possível?

Talvez esta situação seja possível devido ao fato que a maioria das pequenas empresas conseguiu enxergar um nicho de mercado que não ou pouco interessam para as grandes companhias.

Mesmo sem possuir a mesma quantidade de recursos para investir comparando-se com empresas de grande porte as pequenas empresas poderão ter resultados bastante satisfatórios e continuarem competitivas se utilizarem corretamente as ferramentas de marketing adequadas.

## 1.2 Evolução do pensamento sobre Marketing

Marketing já foi abordado por vários autores ao longo da segunda metade do século XX. Pode-se verificar a seguir no quadro 1.1 uma sinopse da evolução das várias teorias de marketing até a atualidade.

Quadro 1.1: Sinopse da evolução das definições de marketing

<b>AUTOR</b>	<b>CITAÇÕES SOBRE MARKETING</b>
<b>American Marketing Association</b> -1960-	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”
<b>Ohio State University</b> -1965-	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura na demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
<b>Kotler e Sidney Levy</b> -1969-	“O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.”
<b>William Lazer</b> -1969-	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
<b>Kotler e Gerald Zaltman</b> -1969-	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
<b>Robert Bartls</b> -1974-	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
<b>Robert Haas</b> -1978-	“Se o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços e continuar a expandir essa demanda.”

	<p style="text-align: center;"><b>MARKETING INDUSTRIAL</b></p> <p>“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e continuarem usando esses produtos e serviços.”</p>
<b>Philip Kotler</b> -1980-	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”
<b>Philip Kotler</b> -1998-	“Hoje em dia o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente”

É importante salientar, que o marketing é responsável por uma grande fração do desenvolvimento econômico, estimulando a pesquisa e novas idéias, resultando em novos bens e serviços.

Com o desenvolvimento de novos produtos, geram-se com a fabricação e desenvolvimento desses produtos novos empregos e conseqüentemente rendas maiores e um padrão melhor.

Pode-se verificar que o conceito mais básico do marketing está inerente as necessidades humanas, sendo estas segundo Maslow: fisiológicas, as necessidades de segurança, sociais, de estima e as necessidades de auto-realização. Essas necessidades são partes constituintes do homem e não são criadas pelo profissional de marketing.

Quando uma necessidade não é satisfeita a pessoa procura encontrar ou desenvolver algo que satisfaça esta sua necessidade.

Segundo Kotler (1998) os desejos são aquelas necessidades humanas moldadas pela sociedade em que está inserida, ou seja: nos EUA quando uma pessoa sente fome, provavelmente desejaria comer um hambúrguer ou um hot-dog com batatas fritas e refrigerantes, já na ilha de Bali, localizada no Mar de Java, arquipélago da Indonésia, outra pessoa poderá ter desejos de comer mangas, leitão e feijão.

### 1.3 Teoria das Necessidades

Abraham Maslow foi um psicólogo comportamental, membro da Human Relations School, ficou conhecido pela “hierarquia das necessidades”, divulgada em 1943.

Ele argumentava que existia uma pirâmide de necessidades paralela ao ciclo de vida das pessoas, constituída por necessidades fisiológicas (calor, abrigo, comida), necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto-estima e necessidades de auto-realização.

Quando o nível de necessidades anterior está satisfeito, passa-se ao seguinte. O último nível foi objeto de um estudo mais aprofundado, no qual identificou 48 pessoas auto realizadas, onde se incluíam Thomas Jefferson, Albert Einstein e Abraham Lincoln.

Segundo Maslow (1975), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias – enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias.

*“Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podendo então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome...”*

(MASLOW, 1975, p.342)

A seguir detalha-se cada nível proposto por Maslow (1975)

➤ **Necessidades Fisiológicas** - constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São também denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo orientam a vida desde o momento do nascimento.

➤ **Necessidades de Segurança** - constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo de instabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Como aquelas, também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa.

➤ **Necessidades Sociais** - São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que o cercam.

➤ **Necessidades de Estima** - são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de status, prestígios, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.

➤ **Necessidades de Auto-Realização** - são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Essa tendência expressa-se por meio do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controláveis por outros. Por outro lado, as demais necessidades, enquanto satisfeitas, não motivam o

comportamento; a necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ainda a pessoa desejará satisfazê-la.

Os desejos do homem são praticamente ilimitados. Se estes desejos puderem ser comprados passariam a se tornar demandas e os consumidores passariam a ver estes produtos como benefícios, procurando assim escolher aquele que lhe proporcione um maior benefício ou satisfação pelo valor pago.

#### 1.4 Produto

Segundo Etzel (2001), o produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor, ou seja, um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor.

*“O termo produto inclui bens físicos, serviços e uma variedade de outros veículos que possam satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores.”*

(KOTLER, 1998, p.5)

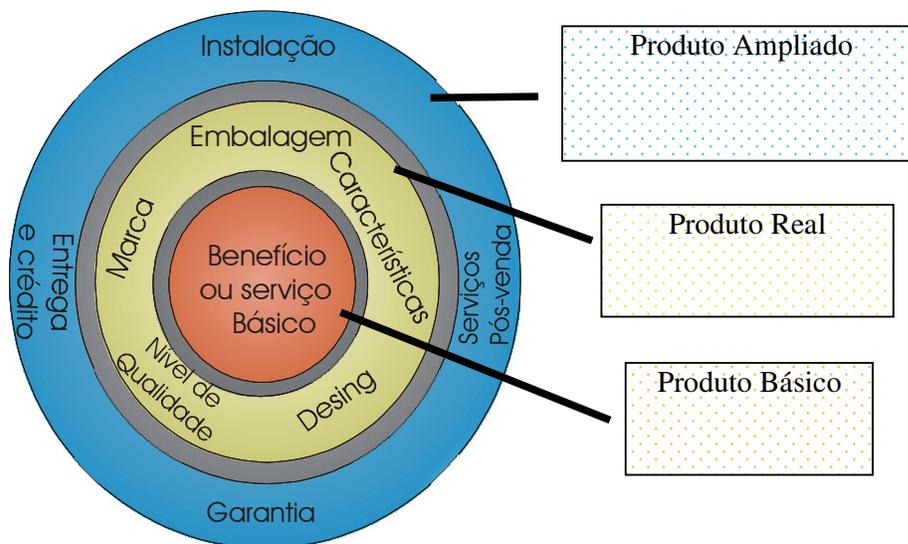


Figura 1.1 : Três Níveis de Produto. Fonte: KOTLER (1998, p.190)

Como se pode ver na figura 1.1, Kotler (1998) relata em seu livro princípios de marketing as definições relativas aos três níveis de produto, que o produto básico diz respeito ao que a pessoa está realmente comprando.

O produto básico, segundo o autor, é o centro do produto total, que consiste em serviços que solucionam problemas ou em benefícios básicos que os consumidores buscam quando efetuam uma compra.

Kotler (1998) relata que o produto real é criado a partir do produto básico e apresenta cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem.

O produto ampliado é todo e qualquer atributo anexado ao produto real que lhe proporcione um diferencial em meio a concorrência, como por exemplo: entrega, crédito, garantia, serviço pós-venda, instalação da empresa, etc.

O produto só tem utilidade se colocado junto ao público consumidor (mercado). Esta colocação ou disponibilidade do produto ao público consumidor é chamada de ponto.

As promoções são as atividades econômicas que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvos a adquiri-lo.

### **1.5 Concorrência**

Os consumidores podem escolher comprar de um ou de outro fabricante ou vendedor, isto se chama concorrência direta, ou pela concorrência indireta que é buscar outras formas de satisfazer suas necessidades simplesmente participando de um outro grupo de influência, buscando assim outros tipos de produtos.

Kotler (1998) afirma que a concorrência atualmente está baseada no produto ampliado, ou seja, atributos extras que são oferecidos para se conquistar os clientes.

*“Hoje, grande parte da concorrência encontra-se na ampliação do produto. As empresas de sucesso acrescentam às suas ofertas benefícios que não só satisfazem como também encantam os clientes.”*

(KOTLER, 1998, p.190)

Os gerentes de marketing freqüentemente levam em consideração a concorrência indireta no planejamento e no preparo das campanhas de marketing.

Para que as empresas sejam bem-sucedidas é necessário que façam um trabalho melhor que o de seus concorrentes no sentido de satisfazer os consumidores-alvos, portanto as campanhas de marketing devem ser concebidas de modo a se adaptarem as necessidades do público-alvo.

A boa elaboração de uma estratégia de marketing está na análise correta de seus concorrentes com relação a produtos, preços, promoção e distribuição para poder discernir pontos de vantagens e de desvantagens.

O controle mercadológico implica em avaliar os resultados das estratégias e planos de marketing, para assim desenvolver uma ação corretiva para assegurar que os resultados do planejamento de marketing serão alcançados.

Administrar as funções de marketing é uma tarefa bastante difícil, pois a empresa opera em um complexo ambiente de marketing, que consiste em forças de variáveis externas as empresas na qual tem que se adaptar.

É costumeiramente utilizado pelos profissionais de marketing, expressões como “bens e serviços” para tornar possível a distinção entre produtos físicos e produtos intangíveis, ou seja, o termo produto inclui bens físicos, serviços e uma variedade de outros veículos que possam satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores.

A satisfação do cliente depende da relação da expectativa do cliente com o produto versus produto recebido, por exemplo: se o produto é igual as expectativas do cliente, ele fica satisfeito, se excede as suas expectativas ele fica encantado, ou melhor, surpreendido.

A chave para o sucesso das empresas inteligentes é sempre superar as expectativas dos seus consumidores prometendo apenas o que podem cumprir e oferecer, se possível, mais do que prometeram para causar o encantamento de seus clientes com relação a suas empresas.

Um dos fatores primordiais para esse sucesso é a qualidade, não no seu sentido mais restrito, como a ausência de defeitos, mas sim a centralização do cliente, ou seja, sua completa satisfação, incluindo desde o projeto do produto até a pós-venda.

## 1.6 Mercado

Para McCarthy (1997) o mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto.

*“O termo marketing vem da palavra mercado, que é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que está disposto a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, meios de satisfazer aquelas necessidades.”*

(MCCARTHY, 1997, p. 24)

É fácil identificar como é constituído o mercado analisando o exemplo dado pelo autor McCarthy (1997), imaginando uma Vila constituída por cinco famílias distintas, nas quais cada família possui uma habilidade para produzir determinado produto.

Após algum tempo, tendo atendido suas necessidades básicas, essas famílias decidem especializar-se. Sabendo que é mais fácil para uma família produzir produtos iguais, como potes, a outra família, cestas e assim por diante, pois a especialização torna o trabalho mais eficiente e produtivo.

Se torna mais fácil para essas famílias se especializarem nos produtos que tem mais facilidade em produzir, realizando trocas entre si do que produzirem os diversos produtos dos quais necessitariam, que lhes tomariam um tempo muito maior e talvez não lhes garantiriam a quantidade de produtos necessários com a qualidade desejada.

Será possível a realização de várias trocas com as diversas outras famílias, principalmente se essas outras famílias morarem perto, o que facilitaria muito escambo dos produtos produzidos.

Essas famílias poderiam também optar em se dirigir a um mercado central em um mesmo dia para comercializarem seus produtos reduzindo assim o número de viagens e tornando a troca muito mais simples, restando mais tempo para produzir e consumir, como pode ser visualizado na figura 1.2

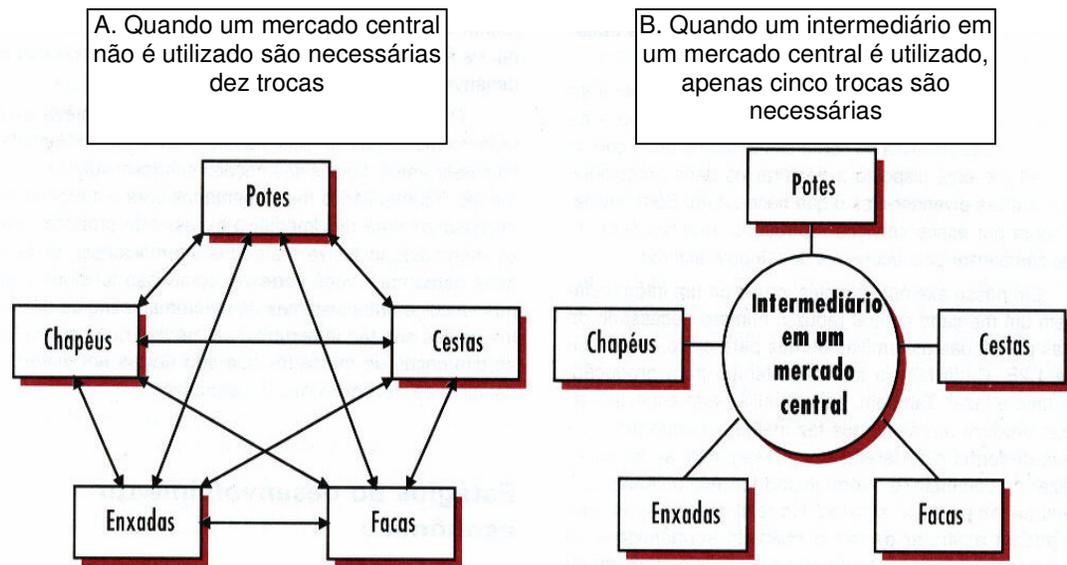


Figura 1.2 Troca direta e utilização de um mercado central. Fonte: MCCARTHY (1997, p. 25)

O termo mercado, ao longo do tempo adquiriu vários sentidos. Era costumeiramente chamado nas cidades medievais de mercado o comércio que era realizado em praça pública, onde vendedores e compradores reuniam-se para efetuar trocas de produtos e serviços. Na sociedade da atualidade o comércio passou a ser realizado utilizando-se um sistema financeiro para facilitar o processo de troca, pois, a troca direta funciona apenas se alguém deseja o que outra pessoa possui e tenha para trocar um produto que interesse a essa outra pessoa, e seja de igual valor.

O tamanho do mercado depende da quantidade de pessoas que apresentam necessidades, recursos e estão dispostas a realizar uma compra.

Para profissionais de marketing o mercado tem a mesma significação que um conjunto de consumidores reais e potenciais de algum produto ou serviço, sendo o tamanho desse mercado estipulado pelo número de compradores em potencial desse produto ou serviço.

Para se ter sucesso no empreendimento empresarial é necessário conhecer as principais características desse mercado consumidor.

## 1.7 Segmentação de Mercado

O mercado é constituído de compradores com características muito distintas entre si, diferindo-se em gostos desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra.

Segundo Kotler (1998), como cada pessoa tem necessidades e desejos próprios, tudo funciona como se cada um deles fosse um mercado potencial em separado. Portanto o vendedor deveria planejar um programa de marketing em separado para cada cliente.

Entretanto, a maioria das empresas lidam com um número muito grande de pequenos compradores e deixam de considerar interessante uma segmentação tão completa e passam a buscar classes mais amplas de compradores, que diferem entre si quanto suas necessidades de produtos e respostas de compra.

Não existe uma única maneira de se fazer uma segmentação de mercado. Deve-se pensar sobre diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para se ter uma visão da melhor forma possível da estrutura do mercado.

*“A essência da segmentação está em que os membros de cada grupo são semelhantes no que diz respeito nos fatores que influenciam a demanda. Um elemento importante para o sucesso de uma empresa é sua capacidade de segmentar seu mercado de modo eficiente.”*

*(ETZEL, 2001, p. 161)*

### ➤ Segmentação Geográfica

É uma divisão do mercado em diversas unidades geográficas, podendo-se decidir em qual segmento irá atuar, dando-se especial atenção às diferenças geográficas em modo de necessidade e preferência.

Por exemplo: uma empresa pode decidir produzir temperos em uma região ou um país e em outra região decide vender conservas, essas decisões dependem muito das necessidades do público que se busca alcançar.

### ➤ **Segmentação Demográfica**

Consiste na separação de mercado tomando-se como base algumas variáveis demográficas como idade, tamanho da família, sexo, renda, grau de instrução, ocupação, religião, raça e nacionalidade.

Os fatores demográficos são os fatores mais comumente utilizados para a segmentação dos grupos de consumo, pois, fatores como desejos e necessidades em geral variam de forma significativa conforme as mudanças geográficas. Outro fator que deve-se levar em consideração é o fato da segmentação demográfica ser a mais fácil de ser avaliada comparando-se com as outras variáveis.

### ➤ **Segmentação Psicográfica**

Divide os consumidores e alguns grupos diferentes baseado na classe social, estilo de vida ou nas características de personalidade.

Classe social: elas tem uma influência sobre preferências relacionadas a carros, roupas, atividades de lazer, lojas, etc.

São responsáveis por uma grande atenção de muitas empresas que planejam produtos ou serviços para classes sociais específicas, incluindo aspectos que mais satisfaçam a essas classes.

Estilo de Vida: segundo Kotler (1998), o interesse por vários artigos é influenciado pelo estilo de vida (esportivo, conservador, aventureiro, etc), os artigos comprados por essas pessoas expressam esse estilo.

### ➤ **Segmentação Comportamental**

Alguns comerciantes procuram segmentar os seus mercados de acordo com os comportamentos do consumidor em relação ao produto como por exemplo : os benefícios desejados de um produto e a taxa de utilização pelo consumidor.

Benefícios desejados: essa segmentação é um processo que envolve muitos passos, devendo ser identificados os benefícios que os clientes estão buscando por meio de brainstorm, observação dos consumidores, pesquisas e discussões em grupos, deve-se após isso, realizar outras discussões em grupo para se destacar benefícios que sejam improváveis ou pouco realísticos e para esclarecer as possibilidades restantes e finalmente deve ser realizados levantamentos em grande escala para determinar o grau de importância dos

benefícios e a maneira pela qual cada um deles é procurado por muitos consumidores.

Taxa de utilização: outra base para a segmentação de mercado é saber a frequência com que as pessoas utilizam ou consomem um produto ou serviço, ou seja, classificar os usuários em não usuário, usuário leve, usuário médio e usuário pesado de acordo com a frequência de consumo, possibilitando direcionar o ser mercado-alvo ou procurando um nicho de mercado entre os diversos tipos de usuários classificados.

Kotler (1998) exemplifica a seguir:

*“A segmentação comportamental divide os consumidores em termos de conhecimento, atitudes, uso ou resposta a um dado produto.”*

(KOTLER, 1998, p. 165)

#### ➤ **Segmentação por Ocasão**

Por exemplo: o suco de laranja é muito mais consumido durante o café da manhã, mas plantadores de laranja buscam o incentivo para que os consumidores tomem suco de laranja durante o dia inteiro.

*“Os compradores podem ser agrupados conforme a ocasião em que pensam na compra, fazem compra ou utilizam um produto. A segmentação pode ajudar as empresas a ampliar o uso do produto.”*

(KOTLER, 1998, p.165)

#### **1.7.1 Requisitos para uma segmentação eficaz**

Nem todas as segmentações são eficazes. Para serem úteis, os segmentos precisam apresentar algumas características.

➤ **Mensurabilidade:** muitos fatores podem ser medidos, como poder aquisitivo, o tamanho e os perfis de cada segmento, sabendo-se que possa ter algumas restrições em algumas variáveis de segmento. Por exemplo: pode-se saber a quantidade de canhotos que existem em determinado país. Esse seria um filão muito grande para as empresas, pois, sabe-se que pouquíssimos produtos são

direcionados a esse público alvo, mas fica difícil identificar e medir esse segmento, visto que, não existem dados demográficos sobre canhotos.

➤ **Acessibilidade:** É que se possa atender e alcançar com efetividade os segmentos do mercado. Pois muitos potenciais consumidores a menos que residam próximo ou compre em certos locais expostos a um certo tipo de mídia, ele terá dificuldade em ser atingido.

➤ **Substancialidade:** o segmento deve constituir um grupo o maior e mais homogêneo possível para que compense um acompanhamento de um programa de marketing adaptado as suas necessidades, visto que, devem ser amplos e lucrativos o bastante para justificar sua ativação.

➤ **Operacionalidade:** Deve-se poder planejar programas eficazes para atrair e atender aos segmentos. Uma empresa pode até identificar grupos variados de segmentos de mercado, mas se seu staff for muito reduzido torna-se inviável desenvolver programas de marketing específicos para cada segmento.

### 1.7.2 Avaliação dos segmentos do mercado

É necessário que se avalie os segmento de mercado, procurando conhecer o tamanho e a taxa de crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

#### ➤ **Tamanho e taxa de crescimento do segmento**

As empresas deverão coletar e analisar dados sobre suas vendas correntes, índices de crescimento e lucratividade esperados. Assim, seus interesses estarão voltados aos segmentos com crescimento e características que lhe valham a pena, porém esses são fatores relativos, visto que, para pequenas empresas, talvez seja interessante aplicar seu foco em segmentos menores e menos atraentes, pois não possuem capacidades e recursos necessários para atender os segmentos maiores, sabendo-se que a concorrência nesses segmentos maiores é acirrada demais para suas capacidades.

### ➤ **Atividade Estrutural do segmento**

As empresas deverão analisar ainda fatores como a atratividade em relação ao lucro. Um Segmento pode ter tamanho de crescimento desejável e ainda assim não ser atraente, visto que, não possuem um lucro muito atrativo por motivos de ser um segmento onde há uma competitividade muito acirrada, ou mesmo pelo fato de haver muitos produtos substitutos reais ou potenciais limitando o preço e os lucros a serem obtidos.

## **1.8 Posicionamento de Mercado para uma vantagem competitiva**

O posicionamento de um produto é a forma pelo qual um produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes. Os consumidores vivem sobrecarregados de informações sobre produtos e serviços, não sendo possível para eles reavaliar os produtos todas as vezes que tomam uma decisão de compra e acabam por escolher aqueles que já formaram em suas cabeças um “posicionamento” a respeito dos produtos, empresas e serviços.

O posicionamento é feito automaticamente pelos consumidores sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas nem por isso estes devem deixar o posicionamento ao sabor da sorte. Esses Profissionais devem planejar as posições que darão maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados desejados e programar os compostos de marketing para criar essas posições planejadas.

### **1.8.1 Identificando as Vantagens Competitivas**

KOTLER (1998) relata que os consumidores em geral costumam escolher produtos que lhes ofereçam um maior valor agregado. Conseqüentemente, o segredo para conquistar e manter clientes é compreender suas necessidades e processos de compra melhor que seus concorrentes, e oferecer-lhes um maior valor agregado.

As vantagens competitivas são adquiridas pelas empresas que se posicionam como fornecedoras de um valor superior para seus mercados-alvo, ou seja, aquelas que atraem seus consumidores com produtos com um preço menor e mais benefícios intrínsecos que seus concorrentes, conseguindo assim uma vantagem competitiva em relação a eles.

### **1.8.2 Diferenciação**

A diferenciação da oferta de marketing entregue aos seus consumidores pode ser por suas linhas de produtos serviços, funcionários e imagem.

#### **➤ Diferenciação por Produtos**

Para se obter vantagem competitiva muitas empresas oferecem produtos com valores que seus concorrentes não possuem como consistência, durabilidade, confiabilidade, design, desempenho e outros fatores.

Empresa como a Volvo, busca criar uma imagem que seus veículos são muito mais seguros que os de seus concorrentes, tendo os melhores, mais novos e avançados sistemas de segurança do mercado; outras empresas do mesmo ramo como a Mercedes optam por agregar em seus produtos qualidades como conforto e status.

Mesmo em produtos altamente padronizados é possível ter uma diferenciação significativa com concorrência. Produtos como embutidos, frangos e carnes, pode-se afirmar que são mais frescos e tenros, conseguindo ter com base nesses atributos um preço um pouco maior que o do mercado.

#### **➤ Diferenciação por Serviços**

As empresas podem obter vantagem competitiva tendo a diferenciação em seus serviços.

Uma entrega rápida, fornecimento de treinamento para seus clientes no momento da entrega de seus produtos, realizando consultorias para seus clientes e ajudando eles a administrarem seus negócios. Na verdade há um número quase ilimitado de serviços e benefícios que podem ser oferecidos para os clientes para diferenciar de seus concorrentes.

#### **➤ Diferenciação por Funcionários**

Com a contratação e treinamento muito intenso é possível fazer dos funcionários uma arma essencial para se garantir o sucesso empresarial.

Muitos clientes vão a determinados estabelecimentos ou utilizam certos serviços unicamente pelo atendimento que recebem nesses lugares, pois, com treinamento cada funcionário torna-se capaz de compreender o que é essencial para os clientes, comunicar-se com eles de maneira clara e alegre e atender com presteza seus pedidos e problemas.

Essa diferenciação é um dos principais fatores que fazem das empresas que contratam e treinam seus funcionários melhores que seus concorrentes líderes de mercado.

### ➤ **Diferenciação pela Imagem**

Companhias devem se esforçar para estabelecer uma imagem que as diferencie de seus concorrentes. Não é possível criar uma imagem da noite para o dia através de propagandas; a criação de uma imagem marcante requer criatividade e esforço.

A imagem de uma empresa deve conter uma mensagem distinta e singular para causar um forte e instantâneo reconhecimento da empresa ou da marca, associados com objetos ou caracteres que simbolizam qualidade e outros atributos.

Muitas empresas são logo identificadas por seus logotipos e suas cores, outras pela sua política de marketing social, como é o caso de empresas que patrocinam entidades beneficentes e culturais, outras pelo design característico de seus prédios.

Deve-se ter a precaução de não cometer alguns erros a medida que aumento o número de apelos por suas empresas. Deve-se em geral evitar três grandes erros de posicionamento, entre eles o subposicionamento, que é quando a empresa torna-se incapaz de se posicionar, fazendo com que seus consumidores tenham uma vaga ou nenhuma informação sobre a empresa; outro fator a ser levado em consideração é o superposicionamento, que dá aos consumidores uma imagem limitada demais da empresa, fazendo-os acreditar, por exemplo, que a empresa vende apenas produtos refinados com alto preço se na verdade ela vende também produtos acessíveis de boa qualidade e baixo custo perdendo assim boa parte de seus possíveis consumidores devido a um erro de posicionamento; e por fim, o último erro é o posicionamento confuso, que leva o público alvo a ter uma

imagem confusa da empresa por estabelecer campanhas distintas de propaganda levando os consumidores a ficarem confusos, reduzindo as vendas e os lucros.

## ***CAPÍTULO 2***

---

### **Qualidade: evolução e conceitos**

Com relação aos conceitos de qualidade pode-se visualizar no quadro 2.1 os conceitos disseminados por vários autores.

Quadro 2.1: Conceitos de qualidade

Autores	Conceitos
Deming, 1982	“perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo”
Ishikawa, 1986	“rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”
Juran, 1990	“qualidade é adequação ao uso”
Crosby, 1994	“conformidade com os requisitos”

Para Juran (1990), a qualidade é a adequação ao uso, mas de acordo com Paladini (1994), esta é uma definição que mostra enorme compromisso e requer muito de quem está disposto a adota-la, exigindo, que tudo aquilo que possa

contribuir para uma maior adequação do produto ou serviço ao seu uso , deva ser desenvolvida.

Paladini (1994), relata que a qualidade é muito mais do que algumas estratégias ou técnicas estatísticas, sendo antes uma questão de decisão, que se reflete na política de funcionamento de uma organização.

Ishikawa (1993), relata que a competitividade e a lucratividade de uma empresa se baseiam na satisfação das necessidades do cliente, ou seja, produto ou serviço certo, com a qualidade adequada, no momento certo, quantidade correta e no local certo.

Campos (1999) também relata esse aspecto em sua obra, como pode ser visto a seguir:

*"...um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades dos clientes"*

(CAMPOS, 1999, p.02)

Ainda segundo Campos (1999), a qualidade é a conformidade às exigências do mercado (clientes), é o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada.

Um dos principais fatores no desempenho de uma organização é a qualidade de seus produtos e serviços. Há uma tendência mundial no sentido do aumento das expectativas do consumidor em relação à qualidade. Acompanhando esta tendência, houve uma crescente tomada de consciência de que melhorias contínuas na qualidade são necessárias para atingir e assegurar um bom desempenho econômico.

Para Feigenbaum (1994), as pessoas dependem inteiramente do desempenho e funcionamento satisfatório dos produtos e serviços, e por isso a busca do cliente por produtos e serviços com maior durabilidade e confiabilidade aumentou de forma explosiva

## **2.1 Histórico sobre qualidade**

Sabe-se por meio de registros que desde o início da civilização humana há utilização de conceitos de qualidade, tomando-se por base, que os homens daquela época procuravam para si ferramentas que mais se adequavam as suas

necessidades. Segundo Alberton (1998), essas constatações podem ser feitas se observarmos construções antigas como pirâmides, arquitetura de diversos povos antigos ou o desenvolvimento de fórmulas matemáticas.

Crosby (1990) relata que os conceitos, técnicas e prática do controle de qualidade eram desenvolvidos segundo suposições da inevitabilidade do erro e não davam espaço para uma situação em que não houvesse falhas e o pouco controle de qualidade era aplicado apenas à atividades de produção.

Crosby (1990) também afirma que o gerenciamento não tinha nenhuma oportunidade de olhar para a qualidade como algo em que o princípio regular fosse outra coisa que não pura sorte. Completamente imerso nesse pensamento, o gerenciamento deixava de lado o seu papel na gerência de qualidade.

*“ A forma como era tratada a qualidade no passado era uma história constituída de boas e más notícias. A boa notícia era que os defeitos se restringiam ao grau em que as coisas pudessem funcionar. A má notícia era que o conceito básico da qualidade declarava que nada podia dar sempre certo e que o melhor que podia acontecer era a contenção. As empresas nunca tinham qualquer intenção real de conseguir as coisas certas desde a primeira vez, porque nunca ocorreu que isso era possível.”*

(CROSBY, 1990, p.172)

De acordo com Barçante (1998), no início deste século, Taylor, deu ênfase à conformidade em todos os produtos. Com a industrialização e a produção em massa, foram desenvolvidos sistemas baseados em inspeções, onde eram testados, medidos e examinados. Surgindo assim a figura do inspetor de qualidade, que fazia a inspeção e o controle no final do processo, separando os bons dos maus produtos.

Ao longo das décadas de 50 e 60, a gestão da qualidade era enfatizada na manufatura. A qualidade era avaliada pela produção de itens sem defeitos. Deste modo, a análise dos produtos passou a ser controlada estatisticamente, através de inspeções, ou seja, o Controle Estatístico de Qualidade.

No início dos anos 70, com a contribuição de autores como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, a qualidade passou a ser vista como movimento de garantia da qualidade deixando o enfoque inicial de função investigativa, sofrendo assim uma grande transformação.

Um dos principais fatores responsáveis pela evolução do conceito de qualidade no mundo está no crescente aumento da competitividade entre as

companhias, a necessidade constante de melhorar a lucratividade através da distribuição de custos de produção e conscientização da escassez de recursos ambientais.

O Japão era conhecido como produtor de bens sem muita qualidade. Sob a influência de Deming, os japoneses, após a Segunda Grande Guerra, de forma ampla e abrangente, passaram a preocupar-se com a qualidade visando a satisfação do cliente, alertando o mundo, por meio de seu desenvolvimento econômico, sobre a importância da qualidade, trazendo um novo enfoque para a questão.

Desta forma os japoneses, deram a arrancada inicial trazendo grandes benefícios para os consumidores dos EUA e para, vários setores econômicos.

Em reconhecimento as contribuições de Deming o governo japonês instituiu o Prêmio Deming de Aplicação, concedido às empresas que se destacam por instituir a qualidade como sua filosofia de trabalho e norma de atuação.

Para responder a revolução japonesa, os EUA passaram a restringir exportações, treinar supervisores e especialistas nos métodos estatísticos, incentivar os trabalhadores a fazer certo da primeira vez e empreender melhorias da qualidade de projeto a projeto.

Deming voltou-se principalmente para o uso estatístico na qualidade em processos industriais, estendendo-se o conceito para enfatizar uma abordagem sistemática para a solução de problemas de qualidade.

## **2.2 Uma visão sobre a qualidade na venda**

Para Campos (1999), é através das atividades de marketing que se torna possível captar as necessidades e os anseios dos clientes e desenvolver novos produtos e serviços que os satisfaçam. O autor relata esse pensamento com as frases a seguir:

*“ O marketing é a entrada e a saída da qualidade”*

(CAMPOS, 1999, p.131)

*“...a competitividade e a lucratividade de uma empresa (e portanto sua sobrevivência) se baseiam na satisfação das necessidades dos clientes (quantidade certa, local certo e hora certa). Dentro deste contexto, como se coloca o setor de vendas de uma empresa? Certamente não seria apenas aceitar pedidos ou cumprir metas (as vezes provocando mesmo a própria insatisfação do cliente).”*

(IBIDEM, p.131)

Campos (1999), relata que o termo marketing auxilia na conscientização de que a sobrevivência de uma empresa está diretamente ligada à satisfação das necessidades de seus clientes e que neste caso é necessário gerenciar esta interface empresa / cliente.

As empresas atualmente, no ato ou proposta de venda devem estar cientes de que os produtos ou serviços que oferecem são os mesmos que os clientes querem obter. Nesse sentido as empresas no ato da criação de seus programas de desenvolvimento de qualidade, devem estar levando em consideração, questões como: o modo que seus clientes definem qualidade e porque cada vez mais esses clientes exigem uma qualidade superior a do passado; e o quanto essa alta qualidade é importante para os clientes e se será assegurada no pós-venda.

*“...qualidade é atender e lutar para exceder as exigências dos clientes”*

(ETZEL, 2001, p.17)

Essa citação de Etzel (2001) significa que: as empresas têm que adequar seus produtos e serviços as necessidades dos consumidores. Um exemplo claro dessa filosofia é a empresa Boing, que baseou o projeto de seu modelo Boing777 em sugestões dos clientes, pois, companhias como a United Airlines e a British Airways, solicitaram maior flexibilidade em seus aviões; por esse motivo a Boeing incorporou em seu 777, uma construção modular que permite a reconfiguração de um arranjo de poltronas de múltipla classe para a configuração de classe simples em apenas três dias.

Um segundo componente de qualidade, de acordo com Etzel (2001) é a ausência de variação, ou seja, o produto ou serviço deve oferecer consistência naquilo que foi projetado, evitando variações entre análises, como mostra a citação a seguir:

*“A garantia da qualidade do produto ou serviço está baseada no projeto, na produção (do produto ou serviço) e no marketing. O desdobramento da qualidade e do controle de processo (análise do processo e giro do PDCA) garantem um bom produto ou serviço a uma custo satisfatório.”*

(CAMPOS, 1999, p.135)

Esta satisfação das necessidades dos clientes é garantida em todo o ciclo de vida da produção (ou serviço), desde seu projeto, fabricação, estocagem, transporte, uso e assistência técnica, etc.

Além disso cabe ao marketing estar a frente das necessidades do consumidor, através do desenvolvimento de novos produtos que irão garantir essa satisfação.

É essencial a identificação dos pontos que os consumidores realmente desejam no produto ou serviço haja vista que estes tem uma extrema dificuldade na explanação de seus requisitos de qualidade. Outro fator são as percepções dos consumidores que constantemente são modificadas com o passar do tempo devido ao dinamismo das informações, dos desejos, necessidades, da conjuntura sócio econômica e das novas expectativas da população.

Segundo Takeuchi (1995), os produtos os serviços são constantemente comparados aos produtos e serviços dos concorrentes, ou seja, os consumidores percebem a qualidade de forma comparativa

Takeuchi (1995) também enfatiza a necessidade constante das empresas de estarem monitorando algumas tendências importantes, ou seja, estarem cientes do método de análise para melhorar a compreensão das expectativas de qualidade dos consumidores. Acreditando que a coleta de dados internos bem como o monitoramento de informações do público constituem a melhor resposta a questão.

As informações do público são de natureza geral e podem ser obtidas em empresas de pesquisa de opinião, em órgãos governamentais e em meios de comunicação. Já as informações geradas internamente são obtidas através de pesquisas realizadas com clientes e relatórios recebidos de vendedores.

Um fator de extrema importância, tal como a qualidade do produto é a qualidade do pós-venda, que é um diferencial necessário essencial para a retenção e lealdade de seu público-alvo.

Um serviço fraco e de má qualidade pode rapidamente eliminar todas as qualidades associadas na aquisição pelo cliente de produtos de alta qualidade, ou

seja, uma pessoa pode adquirir um produto com uma qualidade superior em um estabelecimento que tenha um atendimento ruim ou um serviço de pós-venda que não atenda as suas expectativas. Certamente será raro, se este mesmo cliente voltar a negociar com esse estabelecimento, pois, este produto com certeza não compensará o mau atendimento prestado.

Muitos empresários fazem com que seus funcionários trabalhem exaustivamente para que haja melhora na qualidade, mas depois vêem que os resultados não são o que esperavam. Seguem a literatura sobre o assunto à risca e freqüentemente estão cheios de boas intenções.

Isso além de ser certamente frustrante para a direção com certeza é devastador para os funcionários.

### **2.3 Administração da qualidade**

Toda vez que a direção se compromete com planos como a criação de um novo produto ou serviço, a abertura de uma subsidiária ou a formação de um novo departamento é porque ela tomou uma decisão ponderada, baseada em fatos e experiência. A qualidade deve receber o mesmo tratamento.

O segredo para o compromisso com a qualidade reside na consciência do quanto custa fazer algo errado.

Se invertesse o caminho, partindo do atendimento ao cliente e passando pelo reprocessamento e trabalhos refeitos, pelas contas a receber atrasadas, até chegarmos às horas extras e muitos outros itens, verifica-se que a empresa gasta uma parte substancial de sua renda refazendo o trabalho. Isto deve bastar para que a direção assuma um compromisso com a qualidade e leve a sério.

Segundo Crosby (1997), são quatro as verdades absolutas da administração da qualidade que precisam ser compreendidas pelas empresas. São elas: definição, sistemas, padrão de desempenho e mensuração.

**a) Definição:** É a definição da palavra propriamente dita, muitas pessoas trabalham anos pela qualidade sem se preocuparem com a definição da palavra que está em questão.

A atividade empresarial consiste em determinar o que o cliente deseja para, em seguida, descrever as características desse desejo em detalhes, às quais chamaremos "exigências". Essas exigências vão nos dizer exatamente o que

precisamos fazer para oferecer ao cliente o produto ou serviço exatamente como ele espera recebê-lo.

Qualidade significa conformidade em relação a essas exigências, ou seja, fazer o que prometemos. Não há alta, baixa, boa ou má qualidade. Há apenas a conformidade ou a não-conformidade. Isso elimina os juízos de valor como "Será que isto já está bom?", que muitas empresas fazem rotineiramente.

**b) Sistema:** O sistema antiquado, o controle de qualidade, consiste em verificar cada etapa do processo para se certificar de que o produto ou serviço está sendo produzido adequadamente.

Este método é caro e pouco confiável. O que se quer criar na empresa é um sistema de prevenção na organização, então, poder-se-á reduzir ou eliminar a verificação.

Se pensarmos na prática da vacinação para que as pessoas não contraiam uma doença, em vez de ensiná-las a tratá-la, então pode-se entender a prevenção. Precisamos vacinar a empresa. É preciso reconhecer que nós mesmos causamos nossos problemas, geralmente não se para para pensar sobre um processo antes de sua implementação.

A prevenção na empresa é análoga ao conceito que dela temos em nossas vidas pessoais, onde ela se traduz por aquilo que normalmente se chama "bem-estar".

**c) Padrão de Desempenho:** Tradicionalmente, o padrão de desempenho nas empresas tem sido o "nível aceitável de qualidade". Isso significa que a direção estabelece um padrão de qualidade com base em teorias que mostram quais são as probabilidades de que as coisas possam ser feitas de maneira errada. Na verdade, a direção precisa estabelecer um padrão de Defeito Zero. Isso está relacionado à definição de qualidade como conformidade às exigências.

**d) Mensuração:** A medida mais importante da qualidade é o preço da não-conformidade. A direção deve se interessar unicamente pelas medidas financeiras. Quando se inclui o preço da não conformidade nos relatórios financeiros de rotina, e ele é utilizado como base para ações corretivas, a empresa nunca vai precisar se preocupar com a perda de interesse pela qualidade por parte de seus funcionários.

Crosby (1991) argumenta que, as empresas que não conseguirem fornecer a seus clientes produtos sem nenhum defeito simplesmente não sobreviverão.

Crosby (1991) também fornece três princípios que ele acredita ser essencial para o sucesso na qualidade:

- Trabalhe pelo sucesso de seus funcionários.
- Trabalhe pelo sucesso de seus fornecedores.
- Trabalhe pelo sucesso de seus clientes.

Satisfeitas estas três condições, a empresa segundo Crosby (1991) será próspera, pois, o sucesso significa satisfação.

A empresa em troca dos serviços prestados pelos funcionários, devem lhe dar o devido reconhecimento, segurança e apoio. Os níveis de rentabilidade e lucratividade por funcionário aumentam continuamente quando se consegue esse tipo de relacionamento.

Os fornecedores deverão saber que poderão contar com um relacionamento de longo prazo, desde que produzam exatamente o que prometeram, mantenham os preços acessíveis e trabalhem pelo sucesso de seus clientes. Assim eles poderão investir em equipamentos e em seus funcionários.

Os clientes, por sua vez, se manterão fiéis e darão seu apoio enquanto acreditarem que suas exigências estão sendo atendidas, visto que, não interessa a eles um programa ou acompanhamento eficaz, apenas querem o que pediram, com um preço justo e dentro do prazo.

A qualidade de uma empresa reflete exatamente a atitude de sua direção. Quando esta trata o cliente com tanta seriedade quanto trata os acionistas e os bancos, a qualidade será rotina.

## **2.4 Comércio Pós-Venda**

A pós-venda traz a chance das empresas mostrarem ao cliente quanto ele é importante e quanto ele merece um atendimento cada vez mais personalizado, ou seja é necessário que as empresas tomem conhecimento que o sucesso empresarial depende do sucesso dos clientes e seus clientes atuais são a forma mais potente e barata de propaganda.

*“Tradicionalmente, o marketing tem negligenciado os serviços de pós-venda. Sua preocupação sempre foi com atividades que antecedem a venda de um produto, e com a venda propriamente dita. Hoje, essa visão está mudando. Ganha destaque o marketing de relacionamento, centrado nos serviços que podem ser oferecidos ao consumidor depois de efetuada a compra. Mas o conceito e a importância do serviço pós-venda ainda não foram devidamente internalizados pela maioria das*

---

*organizações brasileiras. Ainda está longe o entendimento entre vendedores e compradores, depois de consumada a venda.”*  
(ABREU, 1996, p.25)

Clientes que contatam a companhia em decorrência de uma recomendação de um cliente atual estão geralmente mais propícios a comprarem seu produto ou serviço do que aqueles que nunca ouviram falar dessa companhia, pois já compraram a idéia com antecedência de alguém que tem um sentimento positivo sobre a empresa.

A indicação recomendada e pré-qualificada é considerada um tiro certo, visto que, esses clientes em potencial estão convencidos a fazer a compra dessa empresa apenas por confiarem em quem as indicou.

O pós-venda, ou relacionamento posterior a venda ajuda a obter um número muito maior de indicações praticando o sistema de recomendações que pode partir da empresa para o cliente, ou vice-versa, conhecido como o sistema ganha-ganha.

Há a necessidade constante de se verificar, por parte do vendedor se o relacionamento com o cliente está melhorando ou piorando e verificar também se as promessas estão sendo cumpridas integralmente, se algo está sendo desleixado ou negligenciado, como está em relação aos concorrentes.

De acordo com Levitt (1990), o ativo de maior valor de uma empresa é o seu relacionamento com seus clientes. Ele relata que é muito mais importante como essas pessoas conhecem a empresa do que como as empresas conhecem pessoas.

Ao contrário do que muitas pessoas acham, é importante que haja reclamações na empresa, pois isso mostra um certo grau de confiança e esperança por parte dos clientes sobre a empresa, visto que, normalmente ninguém fica tão satisfeito e em especial por um período muito longo de tempo. A carência dessa comunicação reflete uma deterioração do relacionamento e declínio do relacionamento.

A ausência de queixas é uma indicação mais exata de um relacionamento ruim com o cliente, mas nem todos os relacionamentos têm o mesmo grau de intensidade e dependem da dimensão da dependência entre comprador e vendedor.

Dessa forma, Levitt (1990) coloca o fornecedor como dependente do cliente de duas maneiras possíveis: uma delas de acordo com a quantidade de vendas que serão confiadas a um determinado cliente, outra, o fornecedor depositando no

cliente a confiança para obtenção de informações importantes relacionadas ao empreendimento do cliente e como alterações nesse empreendimento poderão afetar suas compras futuras e informações relacionadas a concorrentes que poderiam estar a ofertar produtos similares a um preço mais baixo.

Esse cliente também poderá ajudar o fornecedor em respostas ao atendimento que está sendo prestado, se este está atendendo as suas expectativas e se o atendimento prestado está condizente ao prometido anteriormente.

A qualidade que o fornecedor ter de se relacionar com o cliente o ajuda a prever as intenções desse comprador.

Quando há um bom relacionamento, normalmente o comprador compartilha as expectativas e os planos com a companhia que lhe fornece o produto ou serviço, ou coloca a disposição deles informações que lhe sejam relevantes e indispensáveis para que se possa servir melhor o consumidor e garantir seu sucesso empresarial.

Portanto, é desse modo que os sistemas de dependências recíprocas se desenvolvem e sabe-se também que a manutenção desse sistema de responsabilidade da empresa que presta o serviço, ou seja, o vendedor, pois, lhe garante o seu ganho monetário.

Não existe, segundo Levitt (1990), boas maneiras, charme e relações públicas que compensem uma má administração dos clientes.

O autor também relata quatro requisitos que segundo ele são necessários para administrar com eficácia o relacionamento fornecedor-comprador:

- Conhecimento das áreas problemáticas e das que apresentam oportunidades.
- Avaliação do atual posicionamento da empresa com relação à obtenção dos resultados desejados.
- Prestação de contas da apresentação de relatórios sobre relacionamentos com clientes que possam ser analisados contra outras medidas de performance.
- Ações como tomadas de decisões e estabelecimento de rotinas com base no impacto das mesmas sobre os relacionamentos-alvo.

## **2.5 Qualidade no serviço**

Empresas de serviços possuem seus próprios tipos de refugo como clientes que jamais voltarão; este refugo tem também um custo. À proporção que as

empresas de serviços forem medindo tais custos, elas compreenderão a urgente necessidade de reduzi-los. Passarão, então, a lutar para implementar o conceito de zero clientes perdidos, procurando manter todos os clientes que possam servir lucrativamente.

A única forma de evitar que clientes sejam perdidos é continuamente apresentar performance superior à das empresas concorrentes. Solicitar um retorno informativo dos clientes que estejam deixando a empresa é uma medida que permite que sejam pesquisados os pontos fracos que realmente estejam causando problemas e fortalecê-los antes que os lucros comecem a diminuir.

Portanto, a análise da perda de clientes é um guia que ajuda as organizações a administrarem o melhoramento contínuo.

Se as empresas soubessem quanto realmente custa à perda de um cliente, passariam a fazer avaliações mais exatas dos investimentos necessários para não perdê-los. Infelizmente, os sistemas contábeis não captam o valor do cliente leal, ignorando os fluxos de caixa que poderiam ser esperados ao longo da vida de um cliente.

Para Rodrigues (2001), as empresas deveriam manter e analisar cuidadosamente os registros de seus clientes e os funcionários das empresas deveriam dispor de suporte adequado para efetuar corretamente o seu trabalho para que haja um bom atendimento as necessidades e expectativas dos clientes.

Quando servidos de modo correto, os clientes passam a gerar lucros cada vez maiores a cada ano que permanecem com um fornecedor. Dentre uma ampla gama de negócios, o modelo permanece o mesmo: quanto mais tempo a empresa preserva o seu cliente, mais lucros terá possibilidade de gerar.

À medida que as compras crescem, os custos operacionais vão diminuindo. Um pequena firma de consultoria financeira concluiu que os custos apresentam redução de dois terços do primeiro ano para o segundo porque os clientes passam a saber o que esperar do consultor e têm menor número de questões ou problemas. Além disso, os consultores se tornam mais eficientes porque se familiarizam com a situação financeira e com as preferências de investimento dos clientes.

Empresas com clientes antigos têm mais facilidade para cobrar mais por seus produtos e serviços. Muitas pessoas mostram-se dispostas a pagar mais para se hospedarem em um hotel conhecido ou para se consultarem com um médico em que confiam. A empresa que tenha sido capaz de desenvolver esse tipo de

lealdade por parte de sua clientela poderá cobrar um preço maior pela confiança que o cliente deposita em seus serviços. Outro benefício econômico proporcionado por clientes antigos é a propaganda gratuita que eles fazem. Clientes fiéis conversam muito com seus amigos sobre a empresa ao longo dos anos e trazem muitos negócios.

Todas essas economias de custo e receitas adicionais se somam na produção de um fluxo de lucros que gradualmente vai crescendo ao longo da duração do relacionamento com a empresa.

A administração que visa a meta de zero clientes perdidos requer a existência de mecanismos que permitam encontrar clientes que tenham encerrado seu relacionamento com a empresa ou que estejam em vias de fazê-lo (deve-se deixar claro que essa perda de clientes é a relacionada com a perda para a concorrência e não perda por falecimento do cliente ou mudança de residência).

A questão mais crítica é a coleta periódica de informações sobre clientes.

Muitas empresas já a fazem como procedimento normal do negócio (empresas de cartão crédito, por exemplo).

Uma razão para a busca dos clientes que se despedem da empresa é tentar reconquistá-los com uma postura pró-ativa, algumas empresas têm conseguido muito sucesso.

É interessante realçar a diferença entre telemarketing e televendas: o primeiro pressupõe uma postura pró-ativa, a empresa liga para o cliente e é necessário um database marketing, com o máximo possível de informações sobre os clientes. Televendas simplesmente recebe ligações para esclarecer informações e sequer sabe quem está ligando.

Existem certos clientes que não justificam os esforços da empresa para mantê-los. Se certos tipos de clientes não permanecem, nem têm potencial para isso, e não se tornam lucrativos, as empresas não devem investir para atraí-los nem tampouco recuperá-los.

Uma vez que as taxas de clientes perdidos são mensuráveis, elas são gerenciáveis. Para tanto, a empresa precisa do suporte dos funcionários de todos os níveis da organização, treinando sua força de trabalho e utilizando taxas de clientes perdidos como medida básica de performance. É preciso deixar claro que zero clientes perdidos é uma meta da empresa.

Quando todas as pessoas da organização estão empenhadas no sentido de trabalhar para que os clientes sejam mantidos e as recompensas são baseadas no

sucesso em que a meta é atingida, cria-se uma atmosfera positiva na empresa. O encorajamento dos funcionários para que resolvam problemas de clientes e eliminem causas de reclamações possibilita que sejam "simpáticos" e que os clientes os tratem melhor, em contrapartida. O intercâmbio global torna-se mais gratificante e as pessoas passam a gostar mais de seus trabalhos. Não apenas os clientes externos, mas também os internos estarão interessados em manter seus relacionamentos com a empresa. As empresas devem comprometer todos os funcionários na retenção de clientes através de incentivos, planejamento e orçamentos criados em função de metas de fidelização. As perdas de clientes devem ser entendidas como veículos para o melhoramento contínuo da qualidade e dos valores dos serviços fornecidos aos clientes.

## CAPÍTULO 3

---

### KAIZEN: A Filosofia de Melhoria Contínua

#### 3.1 A estrutura do Kaizen

Segundo Davenport (1998), devido ao mercado competitivo crescente, pressões da concorrência, contexto econômico e principalmente, devido as necessidades dos clientes, as empresas precisam reestruturar-se para manterem-se competitivas.

Segundo Martin (1996), dentro deste contexto de reestruturação as empresas precisam introduzir processos de melhoria contínua em seu dia-a-dia.

*“Kaizen significa busca constante por melhorias em todas as atividades produtivas. Estas melhorias têm caráter incremental e constante. Ou seja, ocorrem gradualmente, ao contrário das inovações que promovem alterações radicais nos processos”*  
(PROFETA, 2003, p.9)

Melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais.

Shiba (1997) esclarece que a organização que está mais acostumada a mudar, aprender, evoluir oferece menos restrições às melhorias.

Para Imai (1994), Kaizen significa melhoramento, mais ainda, Kaizen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia do Kaizen relata que o nosso modo de vida - seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ter um constante melhoramento.

O New Shorter Oxford English Dictionary descreve Kaizen como a melhoria contínua das práticas de trabalho, eficiência pessoal, como uma filosofia empresarial.

Em japonês, kaizen tem o significado de melhoria contínua, implicando em todos os níveis empresariais, desde a alta gerência até os trabalhadores, envolvendo basicamente poucas despesas. Embora as melhorias representadas pelo kaizen sejam pequenas e incrementais, o processo kaizen proporciona uma incrível e significativa melhora ao longo do tempo.

O conceito kaizen relata que uma empresa não pode ficar estática durante muito tempo. No Ocidente, geralmente as empresas investem em melhorias e inovações em função de revoluções tecnológicas e os mais recentes conceitos gerenciais, ocorrendo todo o processo de mudança em uma única vez, por outro lado, o kaizen muitas vezes é sutil, onde a melhoria ocorre de maneira contínua.

Em uma administração tradicional, as inovações são repentinas com grandes saltos e pouco motivadoras. No kaizen, as inovações são graduais e pequenas, sendo constantes, consistentes e muito motivadoras.

### **3.2 Kaizen e Gerência**

Para Imai (1996) a gerência no Kaizen desempenha dois papéis de grande importância: melhoria e manutenção. A manutenção referindo-se as atividades direcionadas aos padrões tecnológicos, gerenciais e operacionais; com apoio a esses padrões com treinamento e disciplina. Na sua função de manutenção, a gerência fica responsável pela execução de tarefas que lhe foram atribuídas para que todos possam seguir o procedimento operacional padrão, relatado por Imai (1996) como SOP (standard Operating System).

Ainda para Imai (1996) a visão japonesa da gerência resume-se no preceito de manter e melhorar os padrões.

E a melhoria que pode ser classificada como forma de inovação ou kaizen. O kaizen enfatizando esforços humanos, moral comunicação, treinamento, trabalho em equipe, envolvimento e autodisciplina sendo uma abordagem de baixo custo a melhoria; já a inovação envolve uma melhoria drástica com um gasto muito elevado em nova tecnologia e equipamentos.

### **3.3 Processo versus resultado**

O kaizen é responsável pela estimulação orientada do processo , já que os processos precisam ser aperfeiçoados para que os resultados melhorem. Se os resultados não estão sendo satisfatórios, provavelmente há algo de errado com o processo, e é papel da gerência identificar e corrigir os problemas baseados no processo, pois o compromisso e o envolvimento da gerência tem papel crucial no processo do kaizen.

### **3.4 Ferramentas**

O conceito de Kaizen, desenvolvido por Imai (1994), engloba uma série de inovações de gestão japonesa, até então tratadas separadamente: Controle da Qualidade Total e Gestão da Qualidade Total, Just in Time, Kanban, Zero Defeitos, Círculos de Qualidade, Sistemas de Sugestões, Manutenção Produtiva Total, Orientação para o Consumidor, Robótica, Automação, Disciplina no Local de Trabalho, Melhoramento da Qualidade, Atividades em Grupos Pequenos, Relações Cooperativas entre Administração e Mão de Obra, Melhoramento da Produtividade e Desenvolvimento de Novos Produtos como pode ser visto na figura 3.1

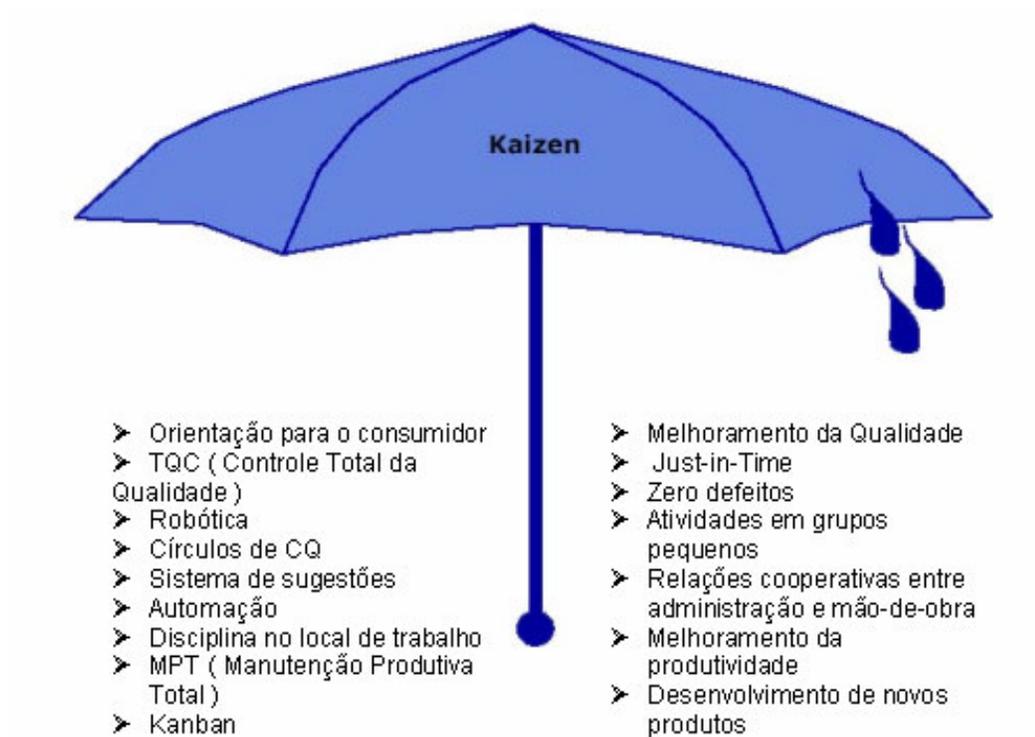


Figura 3.1: O guarda-chuva do kaizen

Segundo Imai (1994), essas práticas não devem ser apenas restritas à gerencia japonesa, devendo ser aplicadas por gerentes de todo o mundo e encaradas como princípios sólidos.

### 3.4.1 Ciclo PDCA

Em toda atividade humana, se quiser ter bons resultados, deve-se ter o controle da situação, sendo atuante, participativo e comprometido com os resultados.

Campos (1999) acredita que, para que haja um gerenciamento onde se tenha uma bom nível de qualidade, um nível baixo nos custos e um bom prazo de entrega na empresa é necessário que todos na empresa aprendam e estudem o método do ciclo do PDCA de controle. A esquematização do ciclo do PDCA pode ser visto na figura 3.2

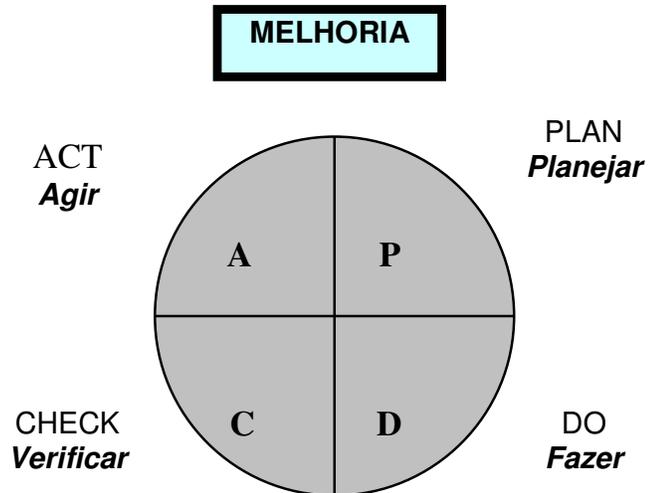


Figura 3.2: Ciclo PDCA (IMAI, 1996, p.12)

Segundo Deming (1990), o ciclo PDCA além de ser um dos conceitos mais importantes do processo é o veículo responsável pela continuidade do kaizen.

A definição das siglas PDCA pode ser visto na figura 3.1

Quadro 3.1: Definição das fases do PDCA

	<b>INGLÊS</b>	<b>PORTUGUÊS</b>	<b>O QUE SIGNIFICA</b>
<b>P</b>	<i>Plan</i>	<b>Planejar</b>	<i>Estabelecer um alvo para melhoria. No Kaizen é necessário que se tenha sempre um alvo para o aperfeiçoamento em qualquer área</i>
<b>D</b>	<i>Do</i>	<b>Fazer</b>	<i>Colocar os planos em prática</i>
<b>C</b>	<i>Check</i>	<b>Verificar</b>	<i>Determinar se a implementação proporcionou a melhoria desejada</i>
<b>A</b>	<i>Act</i>	<b>Agir</b>	<i>Realizar e padronizar os novos procedimentos ou estabelecer metas para as novas melhorias.</i>

O ciclo PCDA é projetado para ser utilizado de modo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do outro ciclo e assim sucessivamente, seguindo no espírito de melhoria contínua da qualidade.

O PDCA significa nunca se dar por satisfeito com o status quo, ou seja, logo que se obtém uma melhoria esse status quo se torna foco de uma nova melhoria.

### 3.4.2 Grupos de apoio à produção

Para Umeda (1996), o CCQ é uma atividade voluntária que é praticada por pequenos grupos, que tem por finalidade o desenvolvimento da capacidade e a criatividade dos participantes, utilizando-as para promover melhorias nos postos de trabalho.

Umeda (1996) relata que o CCQ tem por objetivo construir um local de trabalho que possibilite a obtenção da satisfação dos colaboradores, tratando-se de ser uma atividade totalmente dirigida aos membros do círculo, com o resultado contribuindo para a melhoria dos negócios da empresa, pois, não é possível segundo ele, que se obtenha bons resultados se o trabalho for encarado como sofrimento.

O CCQ é formado por um pequeno grupo de pessoas que atuam nos postos de trabalho de execução que desenvolve o controle de qualidade e melhoria dos produtos, prestação de serviço e dos trabalhos de forma continuada.

Esse grupo possui autonomia para desenvolver atividades de auto-desenvolvimento, mútuo desenvolvimento, mediante manifestações da criatividade através da utilização dos conceitos e técnicas de controle da qualidade.

A atividade do círculo de controle de qualidade objetiva aumentar a capacidade de atingir o estado de auto-realização dos membros do grupo, construir postos de trabalho repletos de vitalidade e aumentar a satisfação dos clientes.

Para Umeda (1996), o CCQ tem por filosofia, fazer manifestar a capacidade humana e explorar possibilidades infinitas, criar postos de trabalho cheios de vida, com respeito ao ser humano e contribuir para a melhoria estrutural e prosperidade da empresa.

O modo mais comum de operacionalização do CCQ é através da formação de grupos pequenos, com aproximadamente 10 indivíduos cada, formado por membros de seus postos de trabalho, ou em alguns casos, formado por membros de outros postos que tenham estreito relacionamento.

Após a formação dos grupos, é escolhido um líder e os secretários do grupo e passam a se reunir entre uma ou duas vezes por mês para desenvolverem os trabalhos.

O CCQ tem por regra básica a participação voluntária dos seus membros. É necessário que se faça com que seus membros tenham uma tarefa a ser

desenvolvida dentro do grupo, como por exemplo, um com a responsabilidade de coletar os dados, outro com a tarefa de coletar as idéias, teses, etc.

Os temas e as metas a alcançar devem ser escolhidos de forma autônoma, mas é desejável que se oriente os grupos a submeter os temas ao consentimento da chefia.

É de extrema importância para as atividades de CCQ o apoio intensivo dos gerentes e supervisores e que a empresa dê apoio a essas atividades realizando convenções de CCQ no nível de fábrica e no nível corporativo para concorrer a premiações com a finalidade de aumentar a motivação dos participantes.

### **3.4.3 TQC (controle de qualidade total)**

O TQC (Total Quality Control) ou controle total de qualidade é um sistema administrativo que foi desenvolvido no Japão, partindo de idéias americanas introduzidas no Japão após a segunda guerra mundial, em seu início enfatizava o controle do processo da qualidade progredindo para um sistema de gerenciamento mais amplo que envolve todos os aspectos da administração e agora se chama gerenciamento da qualidade total.

Para Aschner (1993), o TQC objetiva atender as necessidades dos clientes ao custo mais baixo possível através de envolvimento de todos de forma a atingir resultados permanentes.

O TQC é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e na condução do controle de qualidade. O TQC encarado como parte da estratégia kaizen proporciona uma visão mais nítida da abordagem japonesa.

O TQC desenvolveu-se para ajudar a gerência a se tornar mais competitiva e rentável, ajudando-a a melhorar todos os aspectos do negócio.

### **3.4.4 JIT (Just-in-Time)**

Para Lubber (1989), obter uma vantagem competitiva significa ser mais eficiente, ter um produto melhor ou fornecer um serviço melhor que os concorrentes. Lubber (1989) esclarece que a manufatura Just in Time segue cada um desses valores para desenvolver uma vantagem competitiva através de uma melhor administração do processo de manufatura.

Lubber (1989) relata que os sistemas JIT foram desenvolvidos de modo a trabalhar continuamente pelas metas de melhoria do desempenho.

Integrar e otimizar o sistema de manufatura é o processo constante em uma empresa que implementa os sistemas JIT a medida que ela evolui com o desenvolvimento de novos mercados, novos produtos e processos mais eficientes.

Ainda Lubber (1989) descreve que a administração JIT permite obter vantagem competitiva através do uso de três ferramentas gerenciais simples.

1- Integrando e otimizando: reduzindo a necessidade de funções e sistemas desnecessários como inspeção, retrabalhos e estoque.

A tese do JIT é que o desempenho melhorado nas funções iniciais de um sistema de manufatura podem tornar possíveis reduções significativas nos custos globais.

2- Melhorando continuamente: desenvolvendo sistemas internos que encorajam a melhora contínua nos processos e procedimentos.

3- Entendendo o cliente: atendendo as necessidades dos clientes e reduzindo o custo total do cliente na aquisição e uso do produto.

De acordo com Lubber (1989) O Just in Time pode ser descrito como:

1- Uma filosofia de administração que está em constante foco na eficiência e integração do sistema de manufatura utilizando o processo mais simples possível.

2- Dedicção ao processo de esforçar-se continuamente para a minimização dos elementos do sistema de manufatura responsáveis por restringir a produtividade.

A quadro 3.3 mostra os cinco princípios básicos que orientam uma empresa e seus empregados no desenvolvimento de um sistema JIT.

Quadro 3.2 Cinco princípios básicos da filosofia Just in Time. Fonte Lubber (1989, p.9)

1- Cada funcionário ou posto de trabalho é tanto um cliente como um fornecedor
2- Clientes e fornecedores são uma extensão do processo de manufatura
3- Procurar continuamente simplificar

4- É mais importante prevenir problemas do que resolve-los
5- Obter ou produzir algo somente quando necessário (JIT)

Lubber(1989) relata que o resultado de se operar em um sistema JIT é a redução do desperdício e esse fator pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa.

### **3.4.5 TPM – Total Productive Maintenance (Manutenção Produtiva Total)**

Para Wyrebski (1997), Com a globalização dos mercados a concorrência tornou-se mais acirrada, exigindo das empresas um desempenho de classe mundial, o qual deve ser dedicado a atender o cliente. Em decorrência, as grandes companhias tiveram que adequar sua qualidade à altura dos novos e exigentes padrões mundiais.

Wyrebski (1997), relata que a manutenção produtiva total não só é um elo importante para a prática do "just-in-time", como também é decisiva na qualidade final do produto, uma vez que participa na manutenção da capacidade dos processos produtivos."

O TPM destina-se a melhorar a eficiência em equipamentos através de um sistema de manutenção preventiva através de toda vida útil do equipamento.

O TPM se apresenta como solução ideal na busca dos pontos:

- Obtenção de máximo resultado quanto ao rendimento operacional de equipamentos e máquinas;
- Ocorrência de um sistema global de manutenção capaz de acompanhar todo o ciclo de vida útil de equipamentos e máquinas;
- Aumento do nível de confiabilidade via coordenação de atividades voluntárias em um sistema de manutenção preventiva capaz de unir desde o último colaborador operacional até a alta administração da empresa.

A introdução da TPM se constitui em fator decisivo para empresas que enfrentam indisponibilidade de produtos resultantes em grande parte por quebras de equipamentos e maquinário, sendo estas quebras referentes a desgastes graduais e acumulativos que tornam o equipamento inadequado para o uso.

Como toda outra ferramenta de administração o Kaizen para ter seu impacto maior, deve ter metas a ser cumpridas e certificar que todas as atividades kaizen sejam direcionadas para a concretização dessas metas.

### **3.4.6 Desdobramento de políticas**

É trabalho da gerência estabelecer alvos claros para guiar a todos e certificar que as atividades kaizen estão sendo guiadas para esse alvo.

Em primeiro lugar a alta gerência deve elaborar estratégias de longo prazo, onde deve posteriormente ser decomposta em estratégias de prazos médios.

Deve-se posteriormente desdobrar a estratégia em níveis gerenciais mais baixos até chegar no chão-de-fábrica onde vai sendo traduzida em planos de ação e atividades específicas. Por exemplo: a necessidade de redução de custos em cerca de 10 % pode ser traduzida para o chão de fábrica como atividades de maior produtividade, redução de estoque e refugos.

O kaizen é mais eficaz quando todos trabalham para atingir uma meta e é trabalho da gerência definir qual é essa meta.

### **3.4.7 Sistemas de Sugestões**

Wellington (1998) relata que no sistema de sugestões ocidental, um empregado ou um grupo de empregados submete uma idéia, provavelmente mais ligada as suas atribuições, e provavelmente utilizando-se de um formulário especial, coletada por meio de uma caixa de sugestões e que passará por um comitê de avaliação distante, que avaliarão se a idéia deverá ser levada adiante com a utilização de especialistas funcionais se necessário.

As idéias que forem consideradas válidas, serão adotadas, seja sem um refinamento posterior, seja após desenvolvimento adicional por parte de seus criadores ou de outros.

Após essa etapa os seus criadores serão recompensados financeiramente por meio de pagamentos extras ou por royalties por propriedade de patente.

Wellington (1998) também descreve que no sistema de sugestões pelo processo Kaizen, o empregado que tiver alguma idéia de melhoria, relacionada a qualquer parte da empresa, deverá primeiramente apresenta-la para sua equipe de trabalho, onde será refinada a idéia, discutido os possíveis benefícios com a total participação do seu criador em todo o processo, mas passando, a partir deste instante, ser a idéia propriedade do grupo e não mais individual.

A equipe de trabalho passará a ser responsável pela preparação de uma proposta e por sua implementação, utilizando para isso as orientações de outras equipes de trabalho e de empregados individuais, com conhecimentos ou habilidades específicas.

Será de conteúdo da proposta uma análise de custo-benefício, indicando de que maneira a idéia melhorará a satisfação do cliente.

Tendo a proposta pronta, esta será apresentada ao líder de equipe e, posteriormente a todas as outras equipes na qual o trabalho possa ser afetado.

Os líderes de equipe decidirão se irão apresentar a idéia aos seu superiores e se for possível, buscarão uma liberação de verbas junto a alta administração para se realizar os teste com a nova idéia.

Será a equipe de trabalho responsável pela condução do teste e, sendo bem sucedida acompanharão completamente até a sua implantação total.

No sistema de sugestão utilizado pelo processo Kaizen, não só o criador, ou sua equipe de trabalho serão recompensados por uma idéia implantada por um reconhecimento que eleva o moral e aumenta a motivação, mas também os criadores de idéias fracassadas, pois no Kaizen o importante é reconhecer o trabalho por trás de todas as idéias sugeridas, tendo estas, sido aprovadas ou não.

Não importa para o Kaizen se apenas um pequeno grupo de idéias foi implementado, o importante é que todos devem participar da vida da empresa.

### **3.4.8 5S**

As atividades 5S são destinadas aos funcionários dos postos de trabalho e podem ser definidas como atividades para construir um local de trabalho seguro e agradável com a participação de todos.

Para Imai (1996), a padronização, os 5s e a eliminação do MUDA (perdas pelo excesso de movimento, produção, retrabalhos e refugos, processamento, espera e transporte, ou seja, atividade que não agrega valor) são os três pilares do kaizen.

Os cinco passos foram desenvolvidos para o contexto fabril, mas podem também serem aplicados nos serviços auxiliando na melhoria da produtividade.

Seiri (senso de organização) – responsável por classificar os produtos em duas categorias distintas: a dos necessários e a dos desnecessários, livrando-se desses.

Um passo bastante comum é utilizar-se de etiquetas vermelhas nos produtos que foram considerados desnecessários para que se torne fácil a visualização dos produtos que serão descartados. Assim, se algum funcionário encontrar um produto com a etiqueta vermelha que ele considere que será útil no futuro ele pode tentar convencer a sua equipe de trabalho sobre a sua necessidade.

Seiton (senso de ordem) - deve-se, posteriormente a eliminação dos produtos considerados desnecessários, arrumar o restante para minimizar o tempo que levará para procurá-los.

Seiso (senso de limpeza) – Todo o ambiente de trabalho deve estar limpo, incluindo chão, ferramentas e máquinas, proporcionando um ambiente mais aconchegante para os colaboradores e para os clientes e proporcionando assim, que se possa verificar problemas com mais facilidade como, por exemplo, uma máquina que está vertendo óleo.

Seiketsu (senso de conservação) – significa que todos os passos anteriores devem ser feitos sistematicamente.

Shitsuke (senso de autodisciplina) – indica o momento em que as pessoas se conscientizaram da necessidade de buscar o auto desenvolvimento e que todos os passos anteriores devem ser integrados nos hábitos dos trabalhadores, sem descuidar do constante aperfeiçoamento.

Para que a campanha 5S tenha sucesso e continuidade é necessário que haja a participação de todos os empregados e que se realize o diagnóstico dos resultados e das atividades praticadas, feito pelo próprio grupo e posteriormente um diagnóstico mútuo entre os postos de trabalho.

### **3.5 A Meta definitiva da estratégia Kaizen**

A meta dos sistemas Kaizen são os ganhos substanciais de produtividade e qualidade, redução de custos e por seu fator motivacional, envolver as pessoas na busca permanente da perfeição.

Realização Simultânea de Qualidade, Custo e Entrega

Já que o foco de kaizen é a melhoria contínua, é necessário que se saiba quais os aspectos das atividades de negócios necessita ser melhorada.

A Qualidade não se diz respeito apenas a qualidade dos produtos e serviços, mas também a qualidade dos processos envolvidos nesses produtos e serviços.

O Custo é referente ao custo geral de elaboração, produção, venda e suporte ao produto ou serviço.

A Entrega é o mesmo que entregar dentro do prazo o volume solicitado.

Quando essas três condições definidas pelo “QCD” são atendidas os clientes se satisfazem.

### 3.6 Kaizen – A Prática

O progresso e o melhoramento são abordados de maneiras diferentes no Japão e no ocidente e, conseqüentemente, implantados de formas diferentes. Em particular, há o contraste da filosofia japonesa do kaizen com o enfoque ocidental de inovação como fonte do progresso.

Segundo Imai (1994) um programa bem planejado de kaizen pode ser dividido em três segmentos principais; analisado e implantado dependendo da complexidade e do nível do kaizen como pode ser verificado no quadro 3.3 os segmentos são:

- kaizen orientado para a administração;
- kaizen orientado para o grupo;
- kaizen orientado para a pessoa.

Quadro 3.3: Orientação do Kaizen

	<b>KAISEN Orientado para a Administração</b>	<b>KAISEN Orientado para o Grupo</b>	<b>KAISEN Orientado para a Pessoa</b>
Envolvimento	Gerentes e profissionais	Membros do círculo de CQ	Todos
Objetivo	Enfoque nos sistemas e procedimentos	Dentro da mesma área de trabalho	Dentro da área de trabalho da pessoa
Ciclo (período)	Enquanto durar o projeto	Precisa de quatro a cinco meses para o término	Sempre
Realizações	Quantas a administração escolher	Duas ou três por ano	Muitas
Sistema de apoio	Equipe de projeto da linha e do staff	Atividades de pequenos grupos	Sistema de sugestões

		Círculos de CQ	
Custo de implantação	Às vezes precisa de pequenos investimentos para implantar a decisão	Sistema de sugestões Na maioria das vezes tem baixo custo	Baixo custo
Resultado	Novo sistema e melhoramento das instalações	Melhor procedimento de trabalho Revisão do padrão	Melhoramento no local
Incentivo	Melhoramentos no desempenho administrativo	Melhoramento do moral Participação	Melhoramento do moral Conscientização do Kaizen
Direção	Melhoramento gradual e visível  Aperfeiçoamento acentuado da condição total	Experiência de aprendizagem Melhoramento gradual e visível	Desenvolvimento próprio Melhoramento gradual e visível

### 3.6.1 Kaizen orientado para a administração

Para Imai (1994), o primeiro pilar do kaizen é o orientado para a administração, esse é o pilar crucial, já que este método se concentra nas importantes questões de logísticas e estratégias, sendo que oferece o incentivo para manter o progresso e o moral.

A administração, ou seja, a alta gerência tem que estar comprometida com o kaizen, tomando algum tempo da sua jornada em função deste processo. A filosofia kaizen deve ser respeitada e a alta gerência deve participar ativamente do seu desenvolvimento, através de inúmeras inovações; seja no setor produção, qualidade ou nos demais setores.

Imai (1994) defende que o kaizen é tarefa de todos e que o gerente deve sempre se envolver na melhoria de seu próprio serviço.

Imai (1994) esclarece que a administração japonesa acredita que é necessário que o gestor da empresa dedique pelo menos 50% do seu tempo em melhorias, pois os tipos de projetos de kaizen estudados pela administração exigem muita experiência em resolução de problemas como conhecimento profissional e de engenharia.

### **3.6.2 Kaizen orientado para o grupo**

Imai (1994) relata que o enfoque principal da equipe é a identificação das áreas com problemas e suas causas, análise, implantação e testes de novos padrões e contramedidas em função da solução dos problemas e apresentação dos novos procedimentos.

Os grupos pequenos têm a vantagem de serem muito ágeis na detecção de novos problemas e sua possível solução, pois são grupos informais, não burocráticos e formados dentro dos próprios setores das empresas. Assim sendo, cria-se cargos de certa representatividade na solução de problemas comuns e na detecção de possíveis problemas complexos.

### **3.6.3 Kaizen orientado para a pessoa**

Para Imai (1994) este método de kaizen, resumidamente, é o sistema de sugestões, onde todos participam e tem por objetivo o empenho de todos, favorecendo toda a hierarquia, desde o piso até a mais alta administração.

O sistema de sugestões é parte integrante do kaizen e faz com que todos se sintam responsáveis pelo andamento da empresa. Assim, a responsabilidade cobrada do funcionário pode ser acrescentada com melhorias criadas por ele mesmo, o que tem surtido resultados extremamente bons nas empresas atuais. A administração deve implantar um plano para que o sistema seja dinâmico. Um fato interessante do sistema de sugestões é que este, ao contrário de todas as outras ferramentas da qualidade, integrantes do universo kaizen, não foi trazido à cultura japonesa pelos gurus da qualidade, mas sim pelo treinamento dentro das Indústrias americanas e mais tarde houve o aperfeiçoamento e adequação ao estilo japonês em substituição ao americano.

### **3.7 Kaizen em vendas**

Segundo Jumonji (1992) Kaizen é uma estratégia de melhorias graduais e contínuas, sempre orientado para os meios e não para os resultados, os quais serão considerados como consequência, fato este importante ao desenvolvimento do kaizen aplicado a vendas.

Jumonji (1992) relata que o ambiente kaizen em vendas e marketing apresenta como principais características:

- O resultado é consequência, não objetivo: A perseguição obsessiva aos resultados acaba por bloquear a criatividade do vendedor, a prioridade é voltada para as atividades que determinam os resultados.
- Ações voltadas para o cliente interno/externo: As pessoas assumem como cliente interno aquele que depende direta ou indiretamente de suas ações na empresa, depois ocorrerá a valorização do cliente externo.
- Atividades em pequenos grupos: Devem ser incentivados tanto para o pessoal de marketing quanto para o de vendas.
- Mais reconhecimentos dos esforços e menos dos resultados: Os esforços deverão ser sempre incentivados, sendo que sem esforços não há vendas e nem qualidade.
- Padronização: O ponto de partida para qualquer processo de melhoramento.
- Ferramentas estatísticas: Para prevenir e eliminar problemas, caso eles surjam.
- Treinamento no local de trabalho: Os funcionários aprendem pelas descobertas e experiências.
- Qualidade: a qualidade deve imperar diariamente nas tarefas e comunicações realizadas.

### **3.7.1 As Regras do Kaisen em Vendas**

Jumonji (1992) relata que tanto na gestão, quanto na operação das atividades, todas as regras deverão apoiar as estratégias do departamento comercial, ou seja, a adequação ao uso de certas regras devem passar por um processo crítico onde a alta gerência deve estipular previamente o caminho e estratégia que deverão ser traçados por todos da empresa. Posteriormente, começa a aplicação das melhorias e desenvolvimentos, isto é, KAIZEN.

Algumas regras, que podem ser tomadas como base prévia para estudo e desenvolvimento das normas estratégicas adequadas a cada empresa podem ser:

- 
- Manter o propósito de sempre melhorar o sistema de vendas;
  - As metas de vendas devem ser apresentadas, apenas como referencial aos vendedores;
  - Exterminar a prática da negociação baseada somente em preços;
  - Melhorar o atendimento pré e pós venda;
  - Treinamento contínuo para o pessoal de vendas e administração;
  - Melhorar as lideranças;
  - Incentivar as iniciativas grupais e individuais;
  - Controlar os resultados para melhorar os padrões;
  - Valorizar promoções a longo prazo;
  - Premiar e reconhecer os esforços, eliminando sempre a avaliação do desempenho baseada apenas em resultado.

Wellington (1998) descreve que kaizen significa o aprimoramento contínuo e gradual e é também muito importante a confiança, a motivação e a competência dos empregados, através do treinamento e da orientação sobre os conhecimentos e habilidades, assim como também é importante aprimorar os processos de fabricação ou os próprios padrões de atendimento ao cliente.

Ainda Wellington (1998) esclarece que uma mudança fundamental na cultura de uma organização deve ser baseada em uma visão clara e muito bem divulgada da nova estrutura de valores da empresa para que seja eliminado atos arbitrários que fazem com que a organização perca seu rumo.

## **CAPÍTULO 4**

---

### **As ferramentas Kaizen aplicadas ao Marketing**

O presente capítulo tem a função de apresentar algumas ferramentas de kaizen que tem a possibilidade de sua utilização no auxílio da política de marketing das empresas.

“Melhoria constante é sinônimo de chances ilimitadas. A complacência logo se instala quando você acha que sua provisão atual de serviço é adequada, quando você se ilude pensando que o seu alto nível de hoje dará satisfação a seu cliente amanhã.”

*(FREEMATLE, 1994, p. 124)*

Segundo Freematle (1994), a medida que as pressões competitivas aumentam e o cliente passa a se concentrar também no serviço além do produto, a necessidade de melhoria torna-se fundamental para sustentar o êxito ao longo do tempo no negócio. Não melhorar terá como consequência uma queda visível nos padrões em comparação com os concorrentes.

“A busca pela melhoria contínua é motivadora. Ela é um desafio excepcional para todos na empresa, oferece uma chance de ser criativa, de gerar idéias novas, de tomar iniciativas, não importa quão pequenas sejam. Ela permite que se vá para casa sabendo que o cliente de hoje está ainda mais satisfeito do que ontem.”

*(FREEMATLE, 1994, p. 125)*

O uso do termo Kaizen no lugar de palavras como produtividade, Total Quality Control (controle total de qualidade), ZD (zero defeitos), e o sistema de sugestões apresenta um quadro claro do que vem ocorrendo na indústria japonesa.

Kaizen é um conceito guarda-chuva, na qual abrange a maioria das práticas de gerenciamento das empresas japonesas que recentemente atingiram fama mundial.

Uma vez identificados os problemas, estes devem ser resolvidos, dessa forma o Kaizen também é um processo de resolução de problemas. O melhoramento atinge novos níveis conforme cada problema é resolvido; mas no entanto, torna-se necessário que esse melhoramento seja padronizado para se tornar consolidado.

#### **4.1 - Administração Just in Time - JIT**

De acordo com Ishikawa (1993), um dos pilares do Kaizen é o Just in Time que é o sistema de produção desenvolvido por Taiichi Ohno, na Toyota, trata-se de um sistema que se baseia em “puxar” o fluxo da produção e também é um meio de controle de estoques, na qual, possui três objetivos:

Primeiro – eliminar o desperdício associado a qualquer atividade que não agregue valor.

Um exemplo bastante claro sobre esse ponto é o estoque que é mantido em almoxarifado, que não agrega nenhum valor por estar sendo mantido lá, isto é, não produzem nada e nem geram lucro.

Segundo – Reduzir ou eliminar os estoques caros

Terceiro – garantir que sempre e onde que se faça necessário ter estoque, este esteja disponível no momento da utilização.

O sistema Just in Time também relata a importância dos produtos corretos estarem disponíveis aos seus clientes na quantidade certa, no modelo correto, no dia certo, na hora certa e no local correto.

#### **➤ Visão do marketing sobre o JIT**

“No mercado atual, vender um produto é às vezes mais fácil do que fazê-lo chegar aos consumidores. As empresa devem pensar na melhor forma de estocar, manusear e transportar seus produtos e serviços para que ele se encontrem disponíveis para os consumidores na quantidade certa, no momento certo e no lugar certo.”

*(KOTLER, 1998, p. 284)*

De acordo com a citação acima, a distribuição física ou logística de marketing envolve o planejamento, implementação e controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e as informações sobre os pontos de origem até os pontos de consumo de modo que se possa atender às exigências dos clientes a um certo lucro.

Segundo Kotler (1998), atualmente os profissionais de marketing preferem pensar em logística de mercado, que começa com o mercado e termina na fábrica. A logística engloba não somente o problema de distribuição para fora (fluxo de materiais da fábrica ao consumidor) como também o problema de distribuição para dentro (fluxo de materiais dos fornecedores para a fábrica).

A logística é responsável pelo gerenciamento de redes de fornecedores, fluxo acrescido de valor dos fornecedores aos compradores finais, ou seja, bens finais e informações correlatas através da coordenação de previsão, sistemas de informação, compra, planejamento de produção, processamento de pedidos, estoque, armazenamento e transporte.

Para Kotler (1998), as empresas começam a descobrir que é possível atrair mais clientes oferecendo-lhes melhor serviço a preço mais baixos através de uma melhor distribuição física e por um controle mais efetivo do estoque, por outro lado, as empresas podem perder clientes se deixarem de fornecer os produtos certos em tempo.

Kotler (1998) relata que, um número cada vez maior de empresas se interessa pela distribuição física e gerenciamento da logística, pois, segundo ele, através de uma logística bem-estruturada, tem-se grande potencial para diminuir os custos e aumentar a satisfação do cliente. A logística de marketing envolve a coordenação das atividades de todas as cadeias de suprimentos a fim de oferecer o máximo de valor para os consumidores.

#### **4.2 5S**

De acordo com Imai (1994), os espaços mal organizados geram freqüentemente ineficiências caras no processo de trabalho. A simples tarefa de limpar o local de trabalho e deixá-lo organizado produz melhorias substanciais na produtividade e eficiência de custos.

Os cinco sentidos, que são costumeiramente chamados de 5s, são para Imai (1996) a porta de entrada para um programa de qualidade total, devido ao fato de

ter grande efeito sobre a motivação da qualidade, devido os seus resultados serem muito visíveis e muito rápidos.

O 5s é um processo educativo, que possibilita uma mudança no comportamento das pessoas com o objetivo de proporcionar uma vida harmoniosa no trabalho e tendo por consequência uma ferramenta motivacional.

O 5s tem como objetivo a melhoria das condições de trabalho, eliminação de desperdícios, aumento da produtividade, prevenção de acidentes melhoria da qualidade de vida, melhoria dos processos, melhoria do atendimento ao cliente, aproveitamento de tempo e espaço e o desenvolvimento da criatividade; fatores que são de grande importância para o bom gerenciamento empresarial.

#### **4.3 Sistemas de Sugestões**

Para Imai (1994), o sistema de sugestões é a oportunidade concedida aos empregados de manifestarem suas criatividade através da apresentação de sugestões para a empresa.

Não preocupando-se em colher grandes benefícios com cada sugestão, mas sim desenvolver em seus funcionários a autodisciplina e a mentalidade kaizen.

A principal característica no sistema de sugestão é estimular nos funcionários o interesse pelo kaizen, estimulando-os a oferecer cada vez mais sugestões, por menores que sejam proporcionando a eles o reconhecimento pelas idéias implantadas ou não, aumentando a motivação dos funcionários, e conseqüentemente o melhor desempenho da empresa. Para César (2005), a motivação dos colaboradores é uma das principais molas para impulsionar um negócio de sucesso.

#### **4.4 Melhoria da Qualidade e TQC**

Segundo Mccarthy (1997), o grande custo da má qualidade é a perda de consumidores. Partindo-se do ponto de vista do consumidor, é uma grande dor de cabeça comprar um produto com defeito e ter que reclamar depois, pois além de não poder usar o produto, tem que esperar por alguém para que seja solucionado o problema.

Para Mccarthy (1997), empresas que se preocupam com a qualidade, procuram melhorar a sua implementação com a melhoria contínua, tendo como

compromisso fazer as coisas constantemente melhores, aceitando a idéia que pode haver uma melhor maneira de se fazer algo.

Para Faesarella et al (2004), a qualidade deve estar em todos os processos, para que o produto final possa satisfazer os clientes.

De acordo com Campos (1999) o controle de qualidade Total é regido pelos seguintes princípios básicos:

1) Deve-se produzir e fornecer produtos e serviços que atendas as necessidades dos clientes corretamente.

2) Deve-se garantir o sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido através do domínio da qualidade, ou seja, quanto maior for a qualidade, maior será a produtividade.

3) Tem que se identificar o problema mais crítico e soluciona-lo pela mais alta prioridade, sendo necessário para isso que se conheça o método que permite que se estabeleça essas prioridades e o método que permita a solução desses problemas.

4) É necessário que se fale, raciocine e decida com base em fatos concretos e não em cima de experiência, bom senso, ou intuição.

5) Deve-se gerenciar a empresa ao logo do processo e não por resultados. O gerenciamento deve ser preventivo, pois, quando o mau resultado ocorre a ação é tardia.

6) É necessário que se reduza metodicamente as dispersões através do isolamento de sua causas fundamentais.

7) Não se deve permitir em nenhuma hipótese a venda de produtos defeituosos.

8) Deve-se cada vez mas procurar prevenir a origem do problema.

9) Nunca permitir que o mesmo problema volte a ocorrer pela mesma causa.

10) Deve-se respeitar os empregados como seres humanos independentes.

11) É necessário que se defina e garanta a execução da visão e estratégia da alta direção da empresa.

“Satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. Ela é, em geral, sinônima da satisfação com o produto. A satisfação com o produto é um estímulo “a sua facilidade de venda.”

**(JURAN, 1992, p. 07)**

Para Campos (1999), a garantia da qualidade do produto ou serviço está baseada no projeto, na produção (do produto ou do serviço) e no marketing. Segundo ele, o desdobramento da qualidade e o controle do processo (giro do ciclo PDCA e a análise do processo) garantem um bom produto ou serviço a um custo satisfatório.

A satisfação das necessidades dos clientes é garantida ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto, fabricação, estocagem, transporte, uso, assistência técnica, etc.

Campos (1999) relata que, garantir a qualidade é satisfazer as necessidades do consumidor durante o ciclo de vida do produto, e com essa perspectiva explica o grande sucesso comercial do Japão.

Do ponto de vista do marketing a qualidade deve ser mensurada em termos da percepção do comprador.

Segundo Kotler (1998), a qualidade não é um simples problema a ser resolvido; e sim uma necessidade competitiva. As empresas devem transformar a qualidade em uma potente arma estratégica para ganhar vantagem sobre os concorrentes, oferecendo-lhes produtos e serviços que atendam melhor as suas necessidades e preferências de qualidade dos consumidores.

“Todas as empresas devem se esforçar para atingir altos níveis de consciência de qualidade.”

**(KOTLER, 1998, p. 193)**

#### **4.5 Grupos de apoio à produção**

“Garantia de qualidade significa estar a diante dos consumidores para determinar suas necessidades, desenvolver novos produtos, fazer com que eles compre esses produtos, executar de forma eficiente os serviços pós-venda e deixa-los usar os produtos com satisfação....”

**(ISHIKAWA, 1993, p. 182)**

Para Ishikawa (1993), os princípios básicos da qualidade nas atividades de marketing são muito simples: educação eficiente, esclarecimento de objetivos e

controle de processo. As atividades de círculo de controle de qualidade podem ser utilizadas nesse processo.

1. *Educação e treinamento em TQM e sua execução.*
2. *Promoção das atividades do círculo de qualidade.*
3. *Controle da quantidade de pedidos recebidos e da quantidade vendida (quantidade e valor em dinheiro)*
4. *Controle das contas a receber para que haja uma prevenção contra maus pagadores.*
5. *Controle dos lucros.*
6. *Controle de inventário: conhecimento do inventário mantido pelos fornecedores, fabricantes, e nas lojas de varejo, sortimento de bens, deterioração da qualidade durante a permanência nas prateleiras, observação do fifo (first in, first out), o primeiro produto que entra deve ser o primeiro a ser vendido para evitar o vencimento do produto, produtos fora do estoque, produtos ou peças defeituosas em estoque, taxa de controle do inventário, etc.*
7. *Controle da data de entrega.*
8. *Porcentagem de horas dos funcionários fora do escritório, taxa de visitas a clientes, taxa de visitas planejadas e porcentagem de horas gastas em visitas a clientes.*
9. *Controle de perdas de mercadorias, o que inclui furtos na loja.*
10. *Sistema de controle em toda a loja com projeções de vendas e desempenho real, inventário no processo de fabricação e montagem de matérias primas.*

#### **4.6 TQM**

Para Semenik (1995), o TQM é o gerenciamento da organização inteira de uma maneira tal que atinja excelência em todas as dimensões do produto e dos serviços que sejam importantes para o cliente, concentrando-se na qualidade como elemento supremo da força da empresa para obter vantagem competitiva. O processo decisório de marketing é diretamente afetado por esse sistema, porque a qualidade integra o projeto de produto, serviço, podendo constituir importante

critério no qual os compradores potenciais irão se pautar para a sua decisão de compra.

Semenik (1995) cita as dimensões que para ele são fundamentais no marketing.

- 1) *Todos os funcionários possuem aptidões criativas e talentos que podem agir em benefício para a empresa, ou seja, ele precisa receber o poder com responsabilidade e autoridade decisória.*
- 2) *As empresas devem adotar um processo decisório paralelo e simultâneo e não hierárquico. As funções como marketing e produção devem trabalhar conjuntamente e simultaneamente para criar soluções, ao contrário de ficarem uma esperando pela outra, em um processo decisório reativo.*
- 3) *As empresas devem substituir a mentalidade e a estrutura de controle por outras que aumentem a criatividade e a participação integral dos membros da empresa na tomada de decisões.*
- 4) *A rapidez e a qualidade significam as dimensões essenciais da vantagem competitiva e deveriam consistir nos objetivos supremos da organização.*

#### **4.7 Orientação para o consumidor**

Há a necessidade das empresas estarem provendo de todas as informações possíveis sobre os seus clientes, a respeito das suas necessidades, desejos e preferências.

Isso fará com que a empresa conheça seus clientes atuais e os potenciais, onde estão, quais são as suas necessidades atuais e quais serão suas futuras necessidades. Essas informações deverão ser disseminadas por toda a empresa para que esta responda a estas necessidades.

“A aproximação com o cliente permite identificar claramente as tendências do mercado em função das novas regulamentações e novas tecnologias.”

**(VELHO, 1995, p. 45)**

É necessário que se desenvolva relações duradouras com os clientes, pois estes se importam com empresas que estejam dispostas a adaptar seus produtos e serviços as suas necessidades.

“...as empresas hoje devem trabalhar para criar vínculos mais fortes e lealdade com seus clientes finais.”

**(KOTLER, 1998, p. 396)**

“Os clientes estão assumindo o controle dos destinos de nossas empresas. Eles estão transformando nossos setores. E a fidelidade deles – ou a falta dela – esta se tornando cada vez mais importante para os executivos e, também, para os investidores”.

**(SEYBOLD, 2002, p. 01)**

Para Seybold (2002), se não houver uma rápida ação para que seja focalizado a qualidade que é oferecida ao cliente, a empresa provavelmente se perderá na turbulência.

É necessário que se busque sempre com as ferramentas de kaizen um apoio para as estratégias do departamento comercial, mas é necessário que se passe por um processo crítico da alta gerencia para estabelecer o processo e metas a ser seguido por todos da empresa.

No quadro 4.1 pode-se verificar a utilização das ferramentas de kaizen pelo marketing

Quadro 4.1: Possibilidade do uso das ferramentas kaizen no marketing

Ferramenta	Resumo	Objetivo do uso no marketing	Vantagens Obtidas
Ciclo PDCA	Baseado na análise e medição dos processos e padronização, definindo metas a serem alcançadas e determinação dos métodos que permitirão atingir as metas propostas.	Relevante para a manutenção e melhoria dos Processos empresariais, contemplando inclusive o planejamento, padronização e a documentação destes.	Melhorias nos processos empresariais, gerando um produto ou serviço de qualidade superior ou custo inferior ao da concorrência.
Grupos de apoio à produção	<i>Atividade voluntária praticada por pequenos grupos, que tem por finalidade o desenvolvimento da capacidade e a criatividade dos participantes, utilizando-as para promover melhorias nos postos de trabalho.</i>	Controle de processos e desenvolvimento profissional e a cultura do trabalho em equipe, voltado para a solução de problemas no ambiente organizacional	Maior controle de contas a pagar e receber, inventário, lucro, data e hora da entrega de produtos, Controle de perdas de mercadorias, projeções de vendas e desempenho real da empresa entre outros.
TQC (controle de qualidade total)	Produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor com alto padrão de qualidade, com ações orientadas pôr prioridades, controle de processos, ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa, respeito pelo empregado e comprometimento da alta direção.	A qualidade é uma necessidade competitiva e uma potente arma estratégica para ganhar vantagem sobre os concorrentes com produtos e serviços que atendam melhor as necessidades e preferências de qualidade dos consumidores.	Vantagem sobre a concorrência com produtos e serviços que atendem melhor as necessidades dos consumidores.

Continuação: Quadro 4.1

Ferramenta	Resumo	Objetivo do uso no marketing	Vantagens Obtidas
JIT (Just-in-Time)	Focaliza o aprimoramento do processo produtivo - em ganhos de qualidade e produtividade - como estratégia para ajudar uma empresa a alcançar e/ou manter vantagem competitiva em custo.	Diminuição dos custos nos processo produtivo, proporcionando um maior poder de competitividade com preços mais acessíveis aos consumidores.	Com a redução de custo, torna-se mais fácil o repasse de preços melhores para os consumidores, o que acarretara em uma vantagem competitiva sobre os concorrentes
TPM – Total Productive Maintenance	Destina-se a melhorar a eficiência em equipamentos através de um sistema de manutenção preventiva através de toda vida útil do equipamento	Redução de custos com manutenção corretiva de equipamentos, obtenção de máximo resultado quanto ao rendimento operacional de equipamentos e máquinas e aumento da confiabilidade nos produtos produzidos.	Proporciona uma maior confiabilidade nos produtos produzidos e uma melhoria no custo dos mesmos, pois diminui os custos inerentes a manutenção corretiva, que são muito altos.
Desdobramento de políticas	Estabelecimento de metas para guiar a empresa e certificar que as atividades kaizen estão sendo guiadas para a diretriz estabelecida, desdobramento das metas em níveis gerenciais mais baixos onde serão traduzidas em planos de ação e atividades específicas.	Facilitação do entendimento e execução das metas estabelecias pela alta gerência.	Maior rapidez na execução das metas e facilitação no controle do processo.

Continuação: Quadro 4.1-

Ferramenta	Resumo	Objetivo do uso no marketing	Vantagens Obtidas
Sistemas de Sugestões	<i>É a oportunidade concedida aos empregados de manifestarem suas criatividadees através da apresentação de sugestões para a melhoria do processo produtivo da empresa.</i>	Obtenção de sugestões que podem ser bastante úteis para a empresa e motivação dos funcionários da empresa.	Funcionários trabalhando com uma motivação maior, pois suas idéias estão sendo ouvidas pela alta gerência e melhoria na qualidade dos processos produtivos, produtos e serviços.
5S	Atividades para construir um local de trabalho seguro e agradável com a participação de todos os funcionários.	Organização, ordem, limpeza, conservação e autodisciplina no ambiente de trabalho	Motivação dos empregados com um ambiente de trabalho mais limpo, seguro e agradável.

O quadro 4.1 reúne a utilização de algumas ferramentas avaliadas no presente trabalho na área de marketing.

Visualizou-se ao longo deste trabalho que existe uma grande oportunidade de otimização nas atividades de marketing que podem ser auxiliadas por várias ferramentas ligadas a filosofia kaizen.

## CAPÍTULO 5

---

### Estudo de Caso

#### 5.1 Descrição da pesquisa realizada

A pesquisa de campo seguiu os passos devidamente relacionadas na figura 5.1 mostrada a seguir:

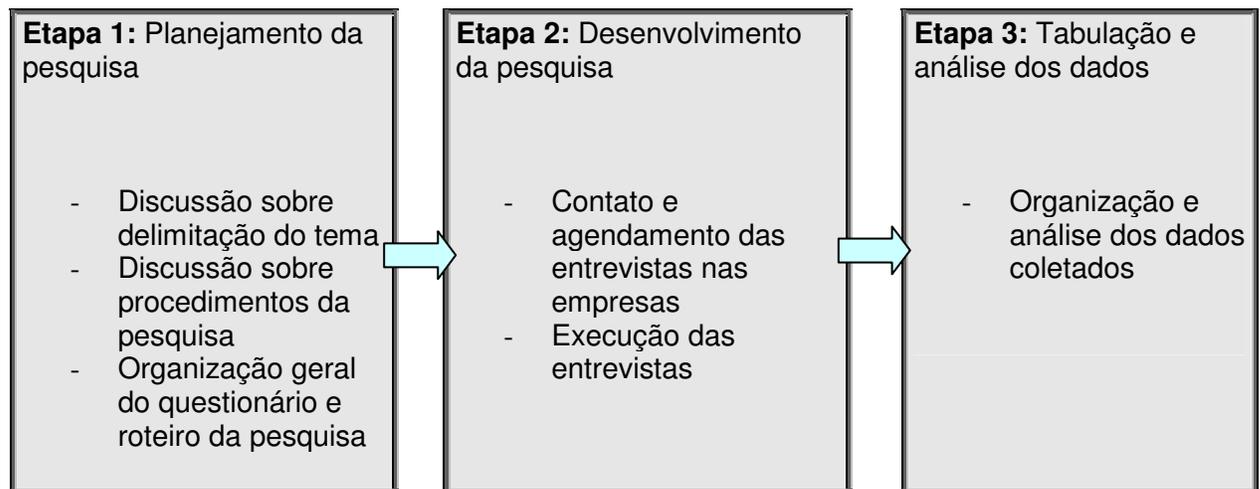


Figura 5.1: Etapas da pesquisa de campo

---

Na primeira etapa, o planejamento, foi discutido e decidido itens como a delimitação do tema e do problema, a metodologia a ser utilizada na pesquisa, e apuração dos resultados e a organização e confecção do questionário, onde foi estipulado um questionário com questões semi-abertas baseados e adaptado de Garcia (1998) que seria aplicado nas micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara/ SP.

A segunda etapa consistiu em fazer contatos com o nicho de empresas a ser pesquisado para agendar as visitas e posteriormente executar a pesquisa junto aos proprietários ou responsáveis pela empresa.

Foram enviados questionários para vinte empresas diferentes do comércio varejista da cidade de Araraquara, mas somente oito empresas se mostraram dispostas a colaborar com a pesquisa.

A última etapa foi responsável pela tabulação e análise dos dados coletados.

Recorreu-se a pesquisa empírica de caráter exploratório para verificar os procedimentos referentes ao marketing aplicado pelas micro e pequenas empresas de Araraquara no que diz respeito ao atendimento ao cliente.

Foram realizados agendamentos, seguindo-se posteriormente por visitas as empresas com a finalidade de fundamentar conclusões para o trabalho.

As entrevistas foram direcionadas por um questionário baseado e adaptado de Garcia (1998) e trata de 5 aspectos: Identificação da empresa, Caracterização da Gestão de Marketing, Estratégia, Atendimento ao Cliente e Avaliação de Retorno

As trinta e uma questões foram elaboradas para a obtenção de informações que pudessem ampliar o campo de visão do pesquisador sobre o objeto pesquisado e dar sustentação as conclusões. A pesquisa foi realizada em dezembro de 2002 e se desenvolveu da maneira que será exposta.

Primeiramente, foi realizado contatos telefônicos ou pessoais com os proprietários e dirigentes das empresas questionando sobre o interesse em colaborar com o trabalho.

Foi apresentado nesse momento a finalidade da pesquisa e explicado como seria executada.

Foram contatadas dez empresas, mas apenas oito mostraram interesse em colaborar.

Após a fase de contato com as empresas, foi realizado o agendamento das visitas para a aplicação do questionário.

A entrevista durou em média trinta minutos em cada empresa e foi pautada pelo conteúdo do questionário de pesquisa.

Na empresa 1 o entrevistado foi o proprietário, na empresa 2 o entrevistado foi o proprietário, na empresa 3 o entrevistado foi o gerente de vendas, nas empresas 4,5 e 6 os entrevistados foram os proprietários e nas empresas 7 e 8 os entrevistados foram os gerentes de venda.

## **5.2 Análise econômica da região de Araraquara**

Araraquara está situada a uma distância de 273Km da capital São Paulo e a 876 km da capital federal (Brasília), está estrategicamente localizada próxima ao centro do estado de São Paulo, tendo como coordenadas geográficas 21°47'37'' (latitude sul) e 48°10'52'' (longitude oeste), com uma altitude de 646 metros em relação ao nível do mar, ocupa uma área de 1312Km<sup>2</sup> e uma área urbana de 77,34Km<sup>2</sup>, possuindo uma das maiores rendas per capita do país, cerca de cinco mil e quinhentos dólares de acordo com publicação promocional da Prefeitura municipal de Araraquara realizada pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Araraquara no ano de 1999.

A estrutura industrial da cidade de Araraquara se caracteriza pela liderança na agroindústria, que representa um importante fator de desenvolvimento econômico e diversificação das bases produtivas.

A agroindústria sucro-alcooleira é representada por duas usinas de açúcar e álcool instaladas no município de Araraquara e por três indústrias em municípios vizinhos.

A agroindústria voltada para os sucos cítricos tem na cidade de Araraquara a maior empresa do gênero no país e uma das maiores exportadoras do mundo, na qual a soma da sua produção e de mais quatro empresas do mesmo setor, instaladas em municípios vizinhos totaliza 80% do suco de laranja processado no Brasil.

Araraquara também dispõe de outras atividades industriais que merecem destaque, como os setores de mecânica, metalurgia, produtos alimentares, têxtil e de vestuário.



Figura 5.2: mapa da localização da cidade de Araraquara

Na tabela a seguir, extraída do site [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) em 2003, pode-se observar o constante crescimento do produto interno bruto da cidade de Araraquara.

Tabela 5.1 - Evolução do PIB da cidade de Araraquara

<i>Produto Interno Bruto Municipal - em US\$ – Araraquara – 1970-1996</i>						
<b>Município</b>	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1996</b>
Araraquara	431.619.745	642.158.646	858.939.404	1.114.908.260	1.146.509.414	1.397.858.571

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) (2003)

As características demográficas e financeiras da cidade de Araraquara são ilustradas a seguir nas tabelas 5.2, 5.3 e 5.4.

Tabela 5.2 – Dados demográficos da cidade de Araraquara

Área (km <sup>2</sup> )	1.005,97
Densidade demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	181,16
Distrito industrial no município (n.º)	8
Eleitores (nº)	124.981
Seções Eleitorais	234
Aniversário do município	22 de agosto
Região administrativa	Central
População (nº)	182.471
População masculina (nº)	88.742
População feminina (nº)	93.729
População urbana (nº)	173.569
População rural (nº)	8.902
População Residente - 0 a 4 anos (nº)	12.458
População residente - 5 a 9 anos (nº)	14.044
População residente - 10 a 19 anos (nº)	33.031
População residente - 20 a 29 anos (nº)	31.628
População residente - 30 a 39 anos (nº)	29.174
População residente - 40 a 49 anos (nº)	24.946
População residente - 50 a 59 anos (nº)	16.338
População residente - 60 anos ou mais (nº)	20.852
Expectativa de vida ao nascer (anos)	72,20
Número de médicos (mil/hab.)	1,99
Distância da Capital do Estado (km)	273

Fonte: [www.investimentos.sp.gov.br](http://www.investimentos.sp.gov.br), acessado em 04/01/2005

Tabela 5.3 - Indicadores Econômicos - Arrecadação de Impostos – ICMS

<b>ICMS Arrecadado no Município</b>	
ICMS arrecadado - Total (US\$)	24.427.234,45
ICMS arrecadado - Agropecuária (US\$)	-
ICMS arrecadado - Comércio Atacadista (US\$)	7.189.328,02
ICMS arrecadado - Comércio Varejista (US\$)	3.291.099,76
ICMS arrecadado - Indústria (US\$)	12.952.951,27
ICMS arrecadado - Preços Administrados (US\$)	55.017,73
ICMS arrecadado - Serviços (US\$)	938.837,66

Fonte: [www.investimentos.sp.gov.br](http://www.investimentos.sp.gov.br), acessado em 04/01/2005

Tabela 5.4 - Potencial de consumo do município em milhões de US\$ segundo a classe sócio econômica

Categoria de Consumo	Total	A1	A2	B1	B2	C	D	E
Alimentação Domicílio	89,500	2,262	8,429	12,665	20,002	37,075	8,349	0,718
Alimentação fora Domicílio	21,129	1,175	4,073	4,560	5,165	4,506	1,519	0,131
Artigos de Limpeza	3,144	0,096	0,292	0,517	0,833	1,159	0,227	0,020
Bebidas	7,269	0,249	0,892	1,520	1,726	2,231	0,599	0,052
Calçados	6,846	0,288	1,299	1,541	1,596	1,811	0,286	0,025
Consumo Urbano	521,465	30,043	88,359	103,391	117,383	144,882	34,445	2,962
Despesas Saúde	26,792	1,388	5,045	4,901	5,529	6,259	3,379	0,291
Domicílio Urbano	54,024	433	2,652	5,408	9,518	22,269	11,570	2,174
Equipamentos Eletrônicos	18,319	0,712	2,836	4,084	4,965	4,028	1,560	0,134
Fumo	11,273	0,177	1,511	1,551	2,395	4,202	1,323	0,144
Higiene, Cuidados Pessoais	7,467	0,364	0,954	1,551	2,207	1,826	0,520	0,045
Livros e Material Escolar	3,167	0,243	0,636	0,744	0,669	0,681	0,179	0,015
Manutenção do Lar	95,192	4,173	16,099	17,215	22,221	29,353	5,646	0,485
Matrículas e Mensalidades	7,958	0,943	2,492	2,337	1,268	0,869	0,045	0,004
Medicamentos	15,964	0,403	1,705	2,161	3,181	5,955	2,356	0,203
Mobiliários Artigos do Lar	9,092	0,526	1,414	1,706	2,136	2,753	0,513	0,044
Outras Despesas	113,932	12,427	24,777	28,172	23,582	21,137	3,536	0,301
Outras Despesas de Vestuário	1,276	0,120	0,239	0,227	0,387	0,232	0,065	0,006
Recreação e Cultura	10,151	0,709	2,456	2,740	2,500	1,391	0,327	0,028
Transportes Urbanos	29,433	0,541	3,870	4,508	7,559	10,127	2,604	0,224
Veículo Próprio	19,191	1,550	4,277	5,304	4,320	3,434	0,282	0,024
Vestuário Confeccionado	15,644	0,796	2,854	3,288	3,475	4,187	0,961	0,083
Viagens	8,726	0,901	2,209	2,099	1,667	1,666	0,169	0,015

Fonte: [intranet.sp.sebrae.com.Br/intramine/potencial\\_consumo/potencial2002.asp](http://intranet.sp.sebrae.com.Br/intramine/potencial_consumo/potencial2002.asp)

### 5.3 Tabulação e análise dos resultados

Esta fase baseia-se na organização e análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas em dezembro de 2002 e atualizado em outubro de 2004.

#### 5.3.1 Identificação da empresa

O primeiro objeto de análise foi a identificação da empresa pesquisada indicando o tempo de existência, número de sócios ou proprietários, número de empregados e porte da empresa.

Tabela 5.5 Distribuição das empresas segundo o tempo de existência

<b>Tempo de existência</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>%</b>
Menos de 1 anos	0	0
1 a 2 anos	1	12,5
Mais de 2 anos	7	87,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Tabela 5.6: Distribuição da empresa segundo o número de Empregados

<b>Número de Empregados</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>%</b>
nenhum	0	0
1 a 2	2	25
3 a 4	2	25
5 a 9	1	12,5
9 ou mais	3	37,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Tabela 5.7: Distribuição das empresas quanto ao porte

Porte	Número de Empresas	%
Micro Empresa	5	62,5%
Pequena Empresa	3	37,5%
Total	8	100%

A classificação das empresas quanto ao porte respeitou indicadores estabelecidos pelo Governo Federal que é baseado sobre o faturamento das empresas.

De acordo com as tabelas acima 5.5, 5.6 e 5.7 pode-se notar que as empresas pesquisadas são em sua maioria fundadas a mais de 2 anos (escolheu-se esse valor devido ao fato que, segundo informações encontradas no site oficial do sebrae/ sp, a maioria das empresas fecham sua portas antes dos dois anos de existência), mesmo assim, trata-se de pequenas estruturas empresariais: microempresas 62,5% com poucos funcionários , 50% das empresas pesquisadas tem no máximo 4 funcionários e 62, 5% dessas empresas tratam-se de microempresas.

#### ➤ Os proprietários ou gerentes

Com relação aos proprietários e gerentes tem-se os dados nas tabelas 5.8, 5.9 e 5.10

Tabela 5.8: Distribuição dos proprietários ou gerentes quanto ao sexo

Sexo	Número de Proprietários ou Gerentes	%
Feminino	3	33,33
Masculino	6	66,66
Total	9	100%

Tabela 5.9: Distribuição dos proprietários ou gerentes segundo a idade

<b>Idade</b>	<b>Número de Proprietários ou Gerentes</b>	<b>%</b>
Até 29 anos	4	44,44
30 à 39 anos	2	22,22
40 anos ou mais	3	33,33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Tabela 5.10: Distribuição segundo o grau de formação dos proprietários ou gerentes

<b>IDADE</b>	<b>NÚMERO DE PROPRIETÁRIO OU GERENTES</b>	<b>%</b>
<b>1º Grau</b>	<b>1</b>	<b>11,11</b>
2º Grau	5	55,55
Superior	3	33,33
Pós Graduação	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### 5.3.2 Caracterização da gestão de marketing

Foram formuladas seis questões de acordo com o objetivo desse trabalho para avaliar a percepção de marketing dos proprietários e gerentes das micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara.

Essas questões tem como objetivo avaliar o uso dos conceitos de marketing através de informações inerentes ao desejo do consumidor, busca de informações sobre esses consumidores e como essas empresas estão buscando essas informações sobre esses consumidores e com qual freqüência.

Veja a seguir os resultados obtidos:

**01. Sua empresa investiga os consumidores para saber sobre as suas necessidades?**

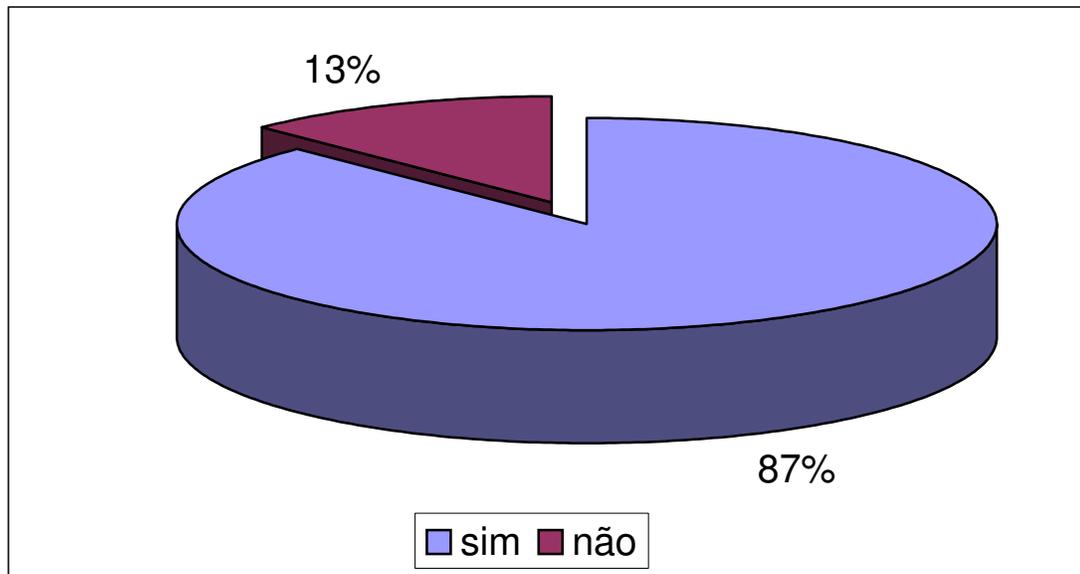


Gráfico 5.1: investigação dos consumidores sobre as suas necessidades

Das empresas pesquisadas, conforme mostra o gráfico 5.1, 87,5% relatam que fazem investigação para avaliar quem são os seus clientes alvos e para saber mais sobre quais são as suas necessidades.

Uma empresa, que representa 12,5% das empresas pesquisadas, afirma que não faz uma investigação com relação aos seus potenciais consumidores, pois relata que já conhece seus clientes e não acha que tenha necessidade de fazer essa investigação. Avaliando essa resposta fica claro que essa empresa não adota os conceitos de marketing como forma de gestão de negócios.

---

## **2. Qual sua finalidade ao buscar informações sobre as necessidades dos seu consumidor?**

### **Respostas apuradas**

Empresa 1 \_ Melhoria do atendimento

Empresa 2 \_ Atingi-lo da maneira que ele necessita

Empresa 3 \_ Melhorar o atendimento

Empresa 4 \_ Para ver a necessidade de produtos novos

Empresa 5 \_ Busca de produtos ( atender suas necessidades )

Empresa 6 \_ Saber sobre suas necessidades / buscar novos produtos que possam atender os clientes

Empresa 7 \_ Para melhor atender

Empresa 8 \_ Não respondeu essa questão

De acordo com as empresas entrevistadas, as principais finalidades apresentadas por elas como desencadeadoras do processo de busca de informações são: Melhoria do atendimento prestado e verificação das necessidades dos consumidores para facilitar a compra de novos produtos que satisfaçam melhor os seu consumidores que segundo essas empresas é fator primordial para o sucesso empresarial.

Essas afirmações relatam que essas empresas, provavelmente sem um conhecimento específico dos conceitos de marketing utilizam dessas práticas mesmo que isso seja feito de maneira intuitiva.

## **3. Como é essa investigação sobre as necessidades dos clientes?**

**A** Regularmente, em intervalos curtos, investigamos nossos consumidores para saber mais sobre suas necessidades. Fazemos isso, através de um processo formal de pesquisa.

**B** Pesquisamos informalmente nossos consumidores, para saber mais sobre suas necessidades. Esporadicamente, repetimos esse processo, mas sem preocupação em estabelecer uma regularidade.

**C** Sempre que temos acesso a qualquer informação acerca das necessidades de nossos clientes, registramos a informação e tratamos de divulgá-la internamente.

**D** Não perdemos tempo registrando informação sobre as necessidades dos nossos consumidores. Procuramos nos esforçar para fazer o nosso trabalho da melhor maneira possível. Pensamos que se atingirmos esta meta eles ficarão

Tabela 5.11: Investigação sobre as necessidades dos consumidores

ALTERNATIVAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A			x		x			
B	x	x		x		x	x	
C	x							
D								

Como mostra a tabela 5.11, duas empresas selecionaram a alternativa A afirmando que investigam os clientes através um processo formal de pesquisa em intervalos curtos, para saber mais a respeito das suas necessidades.

Cinco dessas empresas afirmaram que pesquisam seus clientes de maneira informal para saber também sobre as suas necessidades, repetindo o processo esporadicamente sem a preocupação de manter uma regularidade, e uma dessas empresas alegou que simultaneamente a esse processo, também utiliza de informações que adquire por outros meios, registrando essas informações que sejam tratadas internamente.

#### 4. Quais os meios de comunicação escolhidos para pesquisar o cliente?

Tabela 5.12: Meios de comunicação escolhidos para pesquisar os clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Contato pessoal	x	x		x	x		x	
Telefone			x	x		x		
Correios				x				
Outros							x	

Como visto nos resultados obtidos na tabela 5.12, o meio mais utilizado pelos varejistas da cidade de Araraquara para comunicação com os clientes é o contato pessoal. Talvez esteja relacionado com o fato desses varejistas se utilizarem de um processo informal de aquisição de informações junto ao cliente por não possuírem um processo sistemático e formal de pesquisa.

#### 05. Qual a periodicidade da realização das pesquisas junto aos clientes?

Tabela 5.13: periodicidade da realização das pesquisas junto aos clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Mensal	x	x					x	
Trimestral								
Semestral								
Anual								
Sem período estabelecido					x			
Outro			x	x		x		

Foi constatado na tabela 5.13, que 42,86% dos entrevistados alegaram que buscam informações junto aos seus clientes mensalmente, outros 42,86%

responderam a alternativa “outros” e em sua totalidade informaram que buscam se informar quanto a necessidade e desejos dos clientes diariamente, no momento em que esses compram algum produto ou visitam seus estabelecimentos.

**06. Busca de informações com relação as necessidades dos clientes**  
**São utilizadas alguma dessas ferramentas em sua empresa?**

- A** Manutenção de um banco de dados onde são armazenadas informações sobre as necessidades dos nossos consumidores.
- B** Manutenção de um banco de dados onde são armazenadas informações sobre o consumidor como: períodos de compras , principais produtos adquiridos e personalidade e características do consumidor.
- C** Não é utilizado nenhuma forma de banco de dados sobre informações sobre os clientes.

Tabela 5.14: Ferramentas utilizadas na busca de informações sobre os clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>							x	
<b>B</b>		x	x	x				x
<b>C</b>	x				x	X		

Conforme mostra a tabela 5.14, 50% dos entrevistados alegaram que se utilizam de um banco de dados onde são armazenadas informações referentes ao consumidor como: períodos de compra, principais produtos adquiridos e personalidade e características dos consumidores, mas 37,5% alegam que não utilizam nenhuma forma de banco de dados para armazenar informações sobre os consumidores.

### 5.3.3 Estratégia

As dez próximas questões são relacionadas com a visão estratégica das companhias, visando obter informações referentes ao meio pelo qual essas empresas planejam seu futuro, ou se essas empresas estão mais ligadas a ações imediatistas.

#### Planejamento empresarial

**07. Você tem alguma preocupação em formalizar algum tipo de planejamento para o futuro do seu negócio? Isto é: parar para pensar e planejar ações futuras, passando para o papel o resultado desse planejamento.**

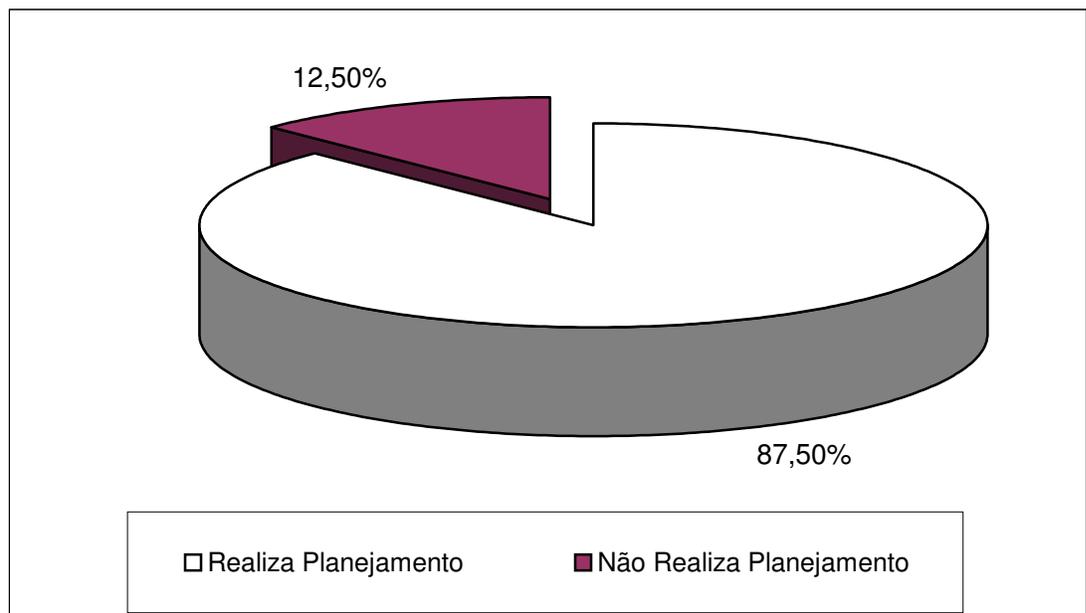


Gráfico 5.2 : Realização de Planejamento para o Futuro

Conforme Observado no gráfico 5.2, percebe-se que 87.50% das empresas pesquisadas realizam reuniões formais de planejamento para o futuro empresarial e 12,5% não realizam.

Isso demonstra um comprometimento com a visão estratégica.

Segue abaixo a periodicidade informada por essas empresas com relação a realização de planos para o futuro.

Empresas	Periodicidade
1 -----	A cada três meses
2 -----	Semestralmente
3 -----	15 em 15 dias
4 -----	Mensalmente
5 -----	Eventualmente
6 -----	Mensalmente
7 -----	15 em 15 dias
8 -----	Não Informou

**08. Além das reuniões programadas (planejadas), outras são realizadas de acordo com mudanças ocorrentes no mercado?**

Os resultados podem ser visualizados no gráfico 5.3

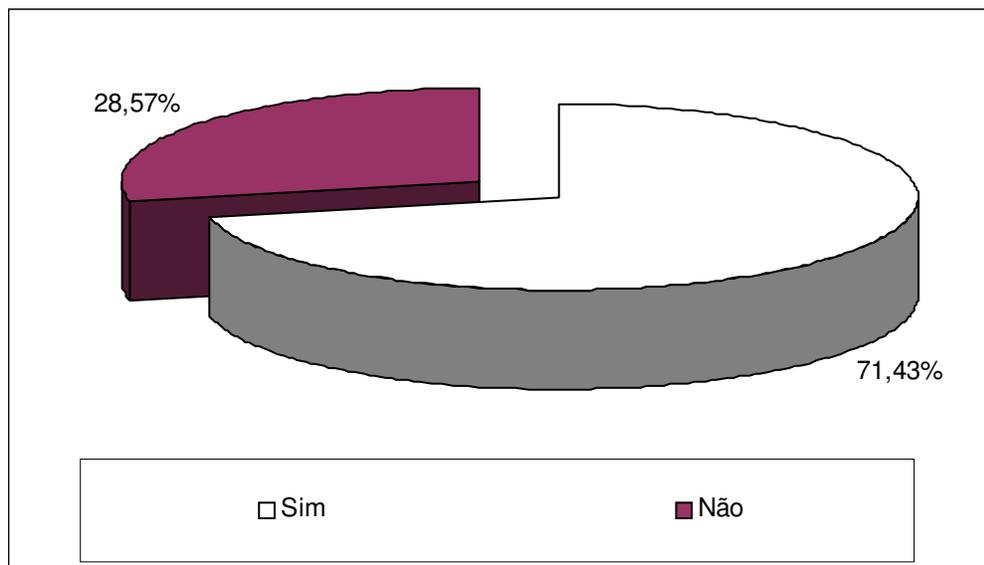


Gráfico 5.3: Reuniões quando há mudanças ocorrentes no mercado

De acordo com o gráfico 5.3, 71,43% das empresas pesquisadas afirmam realizar reuniões extras para estabelecer planejamento e 28,57% não realizam.

### **09. Que tipo de planos são feitos?**

Respostas obtidas

Empresa 1	Planos de Marketing
Empresa 2	Divulgação, investimentos em marketing e aquisição de novos produtos.
Empresa 3	Visão dos vendedores.
Empresa 4	Estratégias de vendas, visão dos vendedores (o que pode ser feito para melhorar) e planos de divulgação.
Empresa6	Metas, organização e formas de pagamento.
Empresa7	Plano de desenvolvimento de vendas, recuperação de cobrança e redução de custo.

As empresa 5 e 8 não souberam responder a esse questionamento

Verifica-se através das respostas obtidas que mesmo de forma intuitiva algumas empresas tem idéia da necessidade da realização de um plano de marketing, mesmo que essas sejam em muitas vezes uma visão empírica, sem um conhecimento acadêmico sobre o assunto.

**10. Quantas reuniões de planejamento e quantas reuniões para atender mudanças de mercado foram realizadas no último ano?**

Tabela 5.15: número de reuniões de planejamento e quantas reuniões para atender mudanças de mercado

ALTERNATIVAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de vezes	48	20	25	25	24	10	15	0
Média	20,875							

11. Sua empresa está integrada com a políticas de marketing praticadas pelos concorrentes?

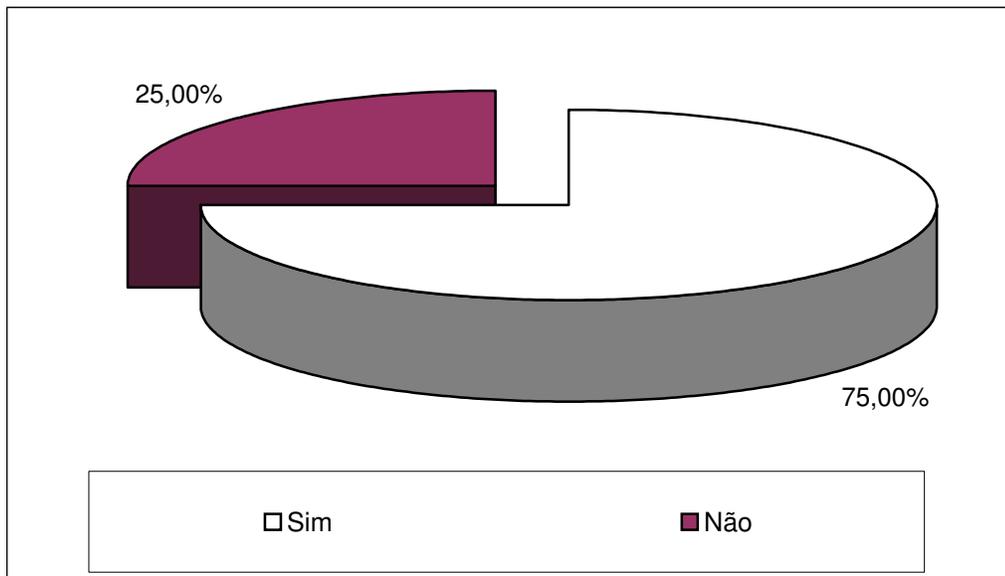


Gráfico 5.4: integração as políticas de marketing praticadas pelos concorrentes

**De que forma?**

- \_Pelo cliente
- \_Por ligações
- \_Rádio

De acordo com o gráfico 5.4, A grande maioria das empresas (75%) afirmam que procuram estar saber sobre as políticas de marketing praticadas por seus concorrentes, mas basicamente, o que se pode ser constatado pela pesquisa realizada é que essas empresas procuram saber apenas a respeito do preço e prazo de pagamento que seus concorrentes aplicam em seus produtos.

12. Quando você toma conhecimento das políticas de marketing aplicadas por seus concorrentes você procura imita-las?

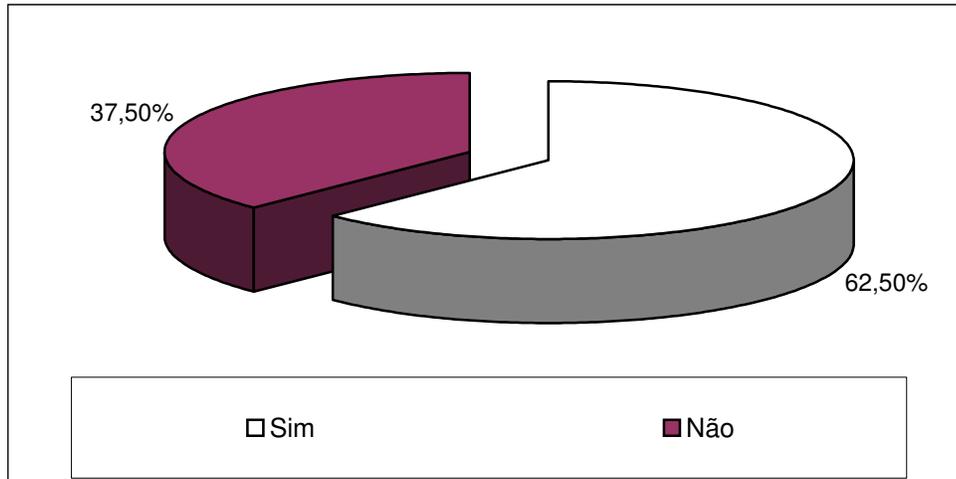


Gráfico 5.5: imitação das políticas de marketing dos concorrentes

#### SIM

Empresa 3	Mas modificando para melhorar
Empresa 4	Acho que se deve sim copiar algo quando isso é bom, principalmente para o sucesso na empresa.
Empresa 5	Se for boa, porque não?
Empresa 6	Quando a estratégia é boa, acho que se deve sim imita-la.
Empresa 7	Mas procuro sempre que possível melhorar a estratégia da concorrência.

## NÃO

Empresa 1	Desenvolvo minhas próprias estratégias
Empresa 2	Não acredito muito em copiar o concorrente, a cópia pra mim é sinônimo de incompetência.
Empresa 8	Procuro criar as minhas estratégias, acho que assim podemos dar um passo a frente da concorrência.

Pode-se verificar no Gráfico 4.5, que a maioria das pessoas entrevistadas não apresentam restrição em imitar as estratégias dos concorrentes, alegando que acham importante essa prática se a estratégia da concorrência for boa.

Agora, nas pessoas que responderam que não se utilizam dessa prática pode-se verificar nas entrelinhas que elas tomam esse posicionamento com medo de demonstrar insegurança ou incompetência.

**13. Enumere os fatores abaixo, em ordem de importância, de acordo com o que você faz pra ter sucesso nos negócios ou o que você considera mais importante.**

Foi estipulado uma escala de peso nas questões para poder avaliar quais alternativa foram considerada de caráter mais importante entre os entrevistados.

Para a análise, foi multiplicado o número de respostas obtidas em cada alternativa pelo peso de sua classificação pelos entrevistado.

Foi destinado peso 4 para a classificação da alternativa como a mais importante, peso 3 para a classificação da alternativa como a segunda mais importante, peso 2 para a classificação da alternativa como a terceira mais importante e peso 1 para a classificação da alternativa como a menos importante.

Tabela 5.16: medição do grau de importância relatado pelos entrevistados para se ter sucesso nos negócios

ALTERNATIVAS	1°	2°	3°	4°	Total	%
	Lugar	Lugar	Lugar	Lugar		
	Peso 4	Peso 3	Peso 2	Peso 1		
Seguir a concorrência	1x4=4	3x3=9	2x2=4	1x1=1	18	25,71
Ouvir o consumidor	6x4=24	1x3=3			27	38,57
Procurar informações de especialistas		3x3=9		4x1=4	13	18,57
Adotar uma ação mais rentável			5x2=10	2x1=2	12	12
<b>TOTAL</b>					<b>70</b>	<b>100</b>

De acordo com a Tabela 5.16, a opção: ouvir o consumidor foi o fator mais importante, escolhido por 38,57% dos entrevistados, em segundo lugar ficou a opção: seguir a concorrência, o que reforça a hipótese defendida pelos comerciantes que praticar a mesma política da concorrência é um fator importante para o sucesso junto com seus clientes.

14. Na Empresa, quais são as principais estratégias adotadas para atrair e manter clientes?

Respostas obtidas

Empresa 1	Preço e atendimento.
Empresa 2	Bom atendimento, produtos de qualidade, preço e seriedade.
Empresa 3	Ter um preço competitivo e um bom atendimento.
Empresa 4	Visitas constantes e estar sempre em contato com o cliente.
Empresa 5	Qualidade no atendimento e preço acessível.
Empresa 6	Atendimento e preço.

Empresa 7	Forma de pagamento (compra flexível).
Empresa 8	Qualidade no atendimento e serviços prestados.

Pode-se avaliar, que no pensamento dos proprietários e gerentes, os principais itens referentes a estratégias para manter e atrair clientes são basicamente um atendimento satisfatório e uma política de preço competitiva.

15. Qual o ponto de partida que o leva a buscar e adotar novas estratégias?

- A** pressão da concorrência
- B** pressão do consumidor
- C** visão de mercado
- D** fatores econômicos

Tabela 5.17: ponto de partida para a adoção novas estratégias

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>A</b>						x				12,5
<b>B</b>			x		x					37,5
<b>C</b>		x		x						25,0
<b>D</b>	x							x		25,0

Segundo a Tabela 5.17, o ponto principal para ao disparo de novas ações estratégicas é a pressão dos consumidores, ficando esse fator com 37,5% das respostas apuradas e a visão de mercado e fatores econômicos ficando empatado em 25% cada.

16. Como a empresa aborda questões relativas a estratégias empresariais?  
Selecione três afirmativas que você considera mais importantes.



Pode-se verificar que, segundo a Tabela 5.18, a consideração que eles informam ser mais importante são os investimentos em idéias inovadoras, para que sejam atendidas necessidades ainda não satisfeitas dos consumidores antes dos concorrentes.

#### **5.3.4 Atendimento a clientes**

As próximas três questões foram elaboradas para analisar como as micro e pequenas empresas do comércio varejista de Araraquara abordam o fato de como obterem vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

**Para cada sentença, assinale o grau em que o enunciado é verdadeiro para sua própria organização:**

1. Não é verdadeiro
2. Em pequeno grau
3. Em grau moderado
4. Em alto grau
5. Em altíssimo grau

#### **17. Alinhamento com os clientes**

A Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes.

B Não utilizamos de um papel consultivo, vendemos apenas o que o cliente deseja, mas as informações dos clientes são usadas no sentido de adequarmos nossas estratégias.

Tabela 5.19: Alinhamento com os clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>A</b>	4	5	1	5	3	4	4	5	31
<b>B</b>	3	3	3	5	4	5	5	4	32

Os resultados desta questão, apresentados na Tabela 5.19, praticamente se equiparam, mas a somatória da pontuação aplicada pelos entrevistados mostra que por uma pequena diferença, os empresários acham mais importante desempenhar um papel consultivo com seus clientes ajudando-os na realização de suas compras para que se satisfaçam o mais possível com seus produtos e serviços.

### 18. Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes

- A** monitoramos as reclamações dos clientes de maneira informal.
- B** Regularmente solicitamos aos nossos clientes um feedback sobre o nosso desempenho.

Tabela 5.20: Prontidão na eliminação de problemas dos clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>A</b>	4	5	2	4	3	4	5	2	29
<b>B</b>	2	1	4	3	2	5	3	1	21

Verifica-se através da Tabela 5.20, que é mais comum entre os pequenos comerciantes de Araraquara o uso de um monitoramento informações quanto ao desempenho da empresa informalmente, no bate-papo com os clientes, buscando avaliar se esses estão satisfeitos com o serviço prestado.

### 19. Uso e comunicação das informações dos clientes.

- A Sabemos como nossos clientes definem a “qualidade”
- B Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização
- C Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas
- D Nossos funcionários compreendem com clareza as exigências de nossos clientes
- E Dentro da empresa, existe um consenso sobre quem é nosso “real” cliente;
- F Nossos funcionários mantêm freqüentes contatos com clientes.

Tabela 5.21: Uso e comunicação das informações dos clientes

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A	4	2	3	4	4	3	4	3	27
B	4	5	3	3	3	2	3	4	27
C	4	5	2	3	3	4	3	4	28
D	4	3	5	3	3	4	3	3	28
E	4	5	2	3	5	3	5	5	32
F	3	1	5	5	3	5	3	3	28

Pode-se constatar na tabela 5.21, que os empresários entrevistados consideram que em sua empresa há um consenso sobre quem é o real cliente da empresa, ou seja, tem devidamente estabelecido. Essa questão vem confirmar a questão seis na qual os empresários relataram que mantêm um banco de dados onde são armazenadas informações sobre o consumidor como: períodos de compras , principais produtos adquiridos e personalidade e características do consumidor.

## **MARKETING MIX**

As questões de vinte a vinte e quatro são relacionadas com o marketing mix e busca-se avaliar quais os itens são praticados por cada empresa.

Foi solicitado para aos entrevistados que marcassem quais os itens eram praticados por sua empresa, sem que houvesse limite de assinalações.

### **20. Em relação ao produto / serviço**

A prioriza a aquisição de produtos de qualidade, ficando o preço em segundo lugar

B prioriza a aquisição de produtos de preços mais baixos ou de margem de lucro maior, ficando a qualidade em segundo lugar

C procura manter uma quantidade variada de produtos e marcas

D estar sempre atrás de lançamentos e novidades para oferecer ao consumidor

E quando o consumidor procura um produto que você não tem, procura adquiri-lo

F mantém um controle rigoroso de estoques para evitar falta de produtos

G oferece serviço na compra de produtos

H oferece serviços de assistência pós-venda (ex: trocar produtos defeituosos)

Tabela 5.22: Em relação ao produto / serviço

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A		x	x	x		x	x	x	75,00
B			x						12,50
C	x	x		x		x	x	x	75,00
D	x	x		x	x	x	x		75,00
E	x			x	x	x	x	x	75,00
F	x	x				x	x	x	62,50
G	x	x				x	x	x	62,50
H				x	x	x	x	x	62,50

Verifica-se através da tabela 5.22, que: priorizar a aquisição de produtos de qualidade, ficando o preço em segundo lugar; procurar manter uma quantidade variada de produtos e marcas; estar sempre atrás de lançamentos e novidades para oferecer ao consumidor e procurar adquirir produtos procurados pelos consumidores que a empresa não disponibiliza para venda são os itens mais realizados pelos empresários das pequenas e médias empresas do comércio varejista de Araraquara com relação aos produtos.

### 21. Em relação ao preço:

- A utiliza uma margem fixa para estabelecimento de seu preço
- B adota um preço flexível para “barganha” com o consumidor
- C altera seus preços para seguir a concorrência
- D utiliza-se de preço baixo em determinados produtos para atrair a clientela
- E adota prazos de pagamento flexíveis para atender as necessidades do consumidor

Tabela 5.23: Em relação ao preço

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A	x							X	25,00
B			x	x	x	x	x		62,50
C				x	x				25,00
D	x				x			X	37,50
E	x	x		x	x	x	x	x	75,00

Pode-se verificar, de acordo com a tabela 5.23, que 75% dos entrevistados relatam que utilizam prazos de pagamentos flexíveis para atender as necessidades do consumidor e facilitar o processo de venda, e 62,5% relatam que utilizam também o preço flexível, de acordo com o valor que o cliente pode ou está disposto a pagar pelo produto (pechincha).

## 22. Em relação a distribuição

- A** Aceitamos encomendas por telefone ou fax
- B** Entrega em alguns pontos da cidade
- C** Entrega em qualquer ponto da cidade
- D** Cobra taxa extra para fazer as entregas
- E** O custo para fazer as entregas já está embutido no preço dos produtos
- F** Só cobra para fazer as entregas distantes, as entregas nas regiões próximas são gratuitas.
- G** Não efetuamos entregas

Tabela 5.24: Em relação a distribuição

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A		x		x	x	x		x	62,50
B									0
C		x		x		x	x	x	62,50
D									0
E				x					12,50
F		x		x		x	x		50,00
G	x		x		x				37,50

Nota-se na tabela 5.24, que das 8 empresas pesquisadas, 62,5% revelam que aceitam qualquer tipo de encomenda por telefone ou fax e também 62,5% delas relatam que entregam em qualquer parte da cidade, mas 50% afirmam que o custo da entrega já é embutido no preço.

### 23. Em relação a divulgação, sua empresa utiliza?

- A jornais
- B revistas
- C rádio
- D televisão
- E auto-falantes
- F out-door
- G cartazes (na loja)
- H lista telefônica
- I folhetos de propaganda
- J telemarketing (faz venda pelo telefone ou fax)
- K mala direta (correspondências com propaganda ou catálogos de preços, para promover vendas)

Tabela 5.25: Em relação a divulgação

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A	x	x		x	x		x	x	75,00
B		x							12,50
C	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00
D			x				x		25,00
E			x				x		25,00
F	x								12,50
G	x				x			x	37,50
H				x	x	x			37,50
I	x		x	x			x	x	62,50
J			x					x	25,00
K				x		x	x	x	50,00

Foi constatada na tabela 5.25, que é de preferência da totalidade dos entrevistados a utilização de comerciais via emissoras de rádio como fonte de divulgação, outros meios também muito utilizados são os jornais e folhetos de propaganda, com uma preferência de 75% e 62,5%.

#### 24. Quanto à promoção de vendas

- A faz promoção de vendas através de amostras
- B oferece descontos para promover as vendas
- C oferece bonificações por volume, para promover maiores volumes de vendas
- D fornece brindes aos clientes como forma de agrada-los.
- E oferece outros incentivos para o cliente comprar

Tabela 5.26: promoção de vendas

ALTERNATIVAS	EMPRESAS								%	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
A						x			x	25,00
B	x	x	x		x	x				62,50
C	x			x	x					37,50
D				x		x	x	x		50,00
E			x							12,50

Conforme resultado apurado na tabela 5.26, foi constatado que a maioria das empresas pesquisadas (62,5%) relatam utilizar-se de descontos para promover suas vendas, 50% delas afirmam utilizar-se também de entregas de brindes aos clientes como forma de agrado, 37,5% relatam que se utilizam de bonificações por compras em grande quantidade.

Marcar sim ou não com “X” ao lado de cada Observação

Obs: +/- = Grau mediano

### 5.3.5 Avaliação de retorno

#### 25. Preço

	Sim	+/-	Não
Os preços são alinhados com a industria?	( 6 )	( 0 )	( 2 )
A política de preço considera a estrutura de custos?	( 5 )	( 1 )	( 2 )

No primeiro item pesquisado relacionado ao preço de venda, das 8 empresa pesquisadas, 6 empresas (75%) afirmam que se utilizam de preços alinhados com a indústria, ou seja, não garantem uma flexibilidade muito grande de preço em seus produtos.

Já no segundo item, 5 empresas relatam que suas políticas de preço levam em conta a estrutura de custo de seus empreendimentos, 1 empresa afirmou que o preço é levado em conta apenas em grau mediano e 2 empresas afirmam que o preço de venda não é levado em conta na estrutura de custo.

Obs: houve um fato curioso no momento da execução do questionário nesta pergunta. Dois empresários afirmaram que não sabiam como é que se estabelece uma estrutura de custo e se baseavam apenas na pesquisa de preços praticados pelos concorrentes para estabelecer os seus preços de venda.

## 26. Pesquisa de mercado

	<b>Sim</b>	<b>+/-</b>	<b>Não</b>
Você já identificou seu mercado alvo?	( 6 )	( 1 )	( 1 )
Você está segmentando seu mercado?	( 5 )	( 1 )	( 2 )
Você já identificou os desejos e necessidades de seus consumidores?	( 6 )	( 2 )	( 0 )

## 27. Venda pessoal

	<b>Sim</b>	<b>+/-</b>	<b>Não</b>
Sua prática de venda é satisfatória?	( 5 )	( 3 )	( 0 )

Cinco dos entrevistados consideram que suas práticas de venda são satisfatórias e acreditam que atendem as suas expectativas e três consideram que suas práticas de venda são satisfatórias apenas em parte, necessitando de ajustes para atender melhor as necessidades dos clientes, para assim, buscar um volume maior de venda.

<b>28. Serviço ao cliente</b>	Sim	+/-	Não
Serviço ao cliente é uma prioridade?	( 7 )	( 1 )	( 0 )
Você encontrou um equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação?	( 6 )	( 2 )	( 0 )

No primeiro item abordado pela questão vinte e oito que se refere a serviço ao cliente, sete dos entrevistados alegaram que para as suas empresas o serviço ao cliente é uma prioridade para suas empresas e apenas um entrevistado relatou que o serviço ao cliente é uma prioridade apenas em grau mediano para eles.

No segundo item dessa questão foi perguntado aos empresários se eles encontraram um equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação. Duas empresas entrevistadas relataram que o equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação já faz parte de suas empresas e duas empresas afirmaram que esse equilíbrio ainda não está por completo estabelecido, necessitando de mais pesquisas de mercado para se estabelecer por completo.

### **29. Propaganda e relações públicas**

	Sim	+/-	Não
Você mede os resultados da media?	( 5 )	( 1 )	( 2 )
Você considera sua propaganda consistente?	( 3 )	( 4 )	( 1 )
Seu orçamento está adequado ao plano de marketing?	( 4 )	( 4 )	( 0 )

No primeiro item da questão vinte e nove, cinco dos entrevistados ou 62,5% afirmaram que os resultados apurados dos investimento de publicidade são apurados por suas empresas, duas empresas afirmam que não medem os resultados da media e uma empresa relatou que os resultados são apurados apenas eventualmente.

O segundo item da questão vinte e nove questiona os empresários e gerentes se eles consideram a propaganda realizada por suas empresas consistente. Quatro dele afirmam que não tem como saber se seus investimentos estão sendo adequados ou se estão eventualmente resultando em algum retorno para suas a empresa e um

entrevistado relatou que considera que seus investimentos com divulgação não estão resultando em retorno financeiro para sua empresa.

Seu orçamento está adequado ao plano de marketing? Esta é a questão que aborda o item três da questão vinte e nove. 50% dos entrevistados afirmam que destinam em seus orçamentos um percentual para investimentos em marketing, como divulgação, distribuição e um fundo de caixa destinado a parcelamentos dos clientes; quatro (50%) empresas afirmam que não reservam recursos específicos para investimentos planejamento de marketing, varia muito mês a mês, há meses que são separados recursos para se destinar ao planejamento de marketing e há meses que não.

### 30. Administração de vendas

	Sim	+/-	Não
Estabelece quotas de vendas?	( 3 )	( 1 )	( 4 )
Você dá suporte as vendas?	( 6 )	( 1 )	( 1 )
Treina seus vendedores?	( 4 )	( 3 )	( 1 )

Observa-se no primeiro item, na qual se refere ao estabelecimento de quotas de vendas que quatro empresas relataram que não estabelecem a seus vendedores quotas de vendas, ficando eles sem qualquer meta a cumprir para alavancar as vendas. Três entrevistados relataram que estabelecem sim quotas de vendas e sempre estão atualizando e estabelecendo novas metas a seus vendedores e uma empresa afirmou que apesar de não estabelecer quotas a seus clientes sempre busca pressioná-los a atingir volumes maiores de vendas.

O segundo questionamento da questão trinta procura saber se os proprietários e gerentes dos estabelecimentos pesquisados dão suporte a vendas para seus funcionários. Seis dos entrevistados afirmam que dão assessoria constante a seus funcionários no que diz respeito às vendas. Um entrevistado relatou que o suporte à vendas é dado apenas eventualmente, quando os funcionários demonstram alguma dúvida e um empresário afirmou que não dá suporte aos vendedores.

Com relação ao item três dessa questão, quatro dos entrevistados alegaram que treinam os seus vendedores a fim de proporcionarem um volume de vendas maior

e um melhor atendimento dos clientes. Três informaram que não tem um treinamento formal em suas empresas mas sempre que possível auxiliam os vendedores quando eles necessitam e um dos entrevistados informou que não há em sua empresa um programa de treinamento de vendedores e funcionários.

### 31. Planejamento de Marketing

	<b>Sim</b>	<b>+/-</b>	<b>Não</b>
Tem orçamento de Marketing?	( 2 )	( 0 )	( 6 )
Tem um plano de marketing?	( 3 )	( 0 )	( 5 )

Seis das empresas pesquisadas relataram no item um da questão trinta e um que não possuem um orçamento destinado a marketing e apenas duas das empresas afirmaram que possuem esse orçamento.

Tem um plano de marketing? Sobre essa afirmação do item dois dessa questão apenas três entrevistados (37,5%) afirmaram que possuem um planejamento de marketing em suas empresas o restante informou que não possuem nenhum tipo de plano de marketing.

## ***Conclusões***

---

O presente trabalho enuncia a qualidade no atendimento ao cliente como um eficiente diferencial competitivo, buscando elucidar os comerciantes sobre a necessidade de se realizar investimentos direcionados a esse parâmetro para aumentar a satisfação dos clientes e conseqüentemente estabelecer com eles um bom relacionamento com o intuito de proporcionar uma fidelização desses clientes com a empresa.

O foco na boa qualidade dos produtos e serviços das empresas são fatores de extrema importância no âmbito de se manter clientes satisfeitos e fiéis a empresa.

O objetivo central desse trabalho foi alcançado, pois, foi descrito as ferramentas kaizen e foi proposto uma integração das ferramentas de kaizen para o auxílio na administração de marketing que forneceram um embasamento teórico para eventuais pesquisas futuras.

O método de utilização das ferramentas de kaizen aplicadas em conjunto com a administração de marketing, irá permear toda a estrutura da empresa, desde os departamentos administrativos, de vendas, gerenciais, produção e assim por diante, criando uma filosofia em toda a empresa da necessidade da melhoria contínua para que haja um bom atendimento aos clientes e conseqüentemente um sucesso empresarial.

A interdisciplinaridade, predizendo o trabalho em equipe e o investimento nos recursos humanos como formas de treinamentos dos funcionários para que possam melhorar os padrões de qualidade das empresas embasados na filosofia kaizen são alguns dos pressupostos para a construção de relacionamentos excelentes com os clientes que tornam essa proposta diferencial no que tange à competitividade.

O capítulo 4 que apresentou a integração das ferramentas de kaizen para as atividades de marketing tem como ponto central sistematizar o objetivo e possíveis resultados obtidos nesta integração.

Escolheu-se as ferramentas utilizadas no Kaizen: PDCA, administração Just in Time, 5S, Sistemas de sugestões, TQC, Grupos de apoio a produção, TPM e Desdobramento de políticas. A análise destas se deu no levantamento teórico onde enxergou-se várias possibilidades de uso dessas ferramentas para o auxílio as políticas de marketing das empresas, sendo as enumeradas neste trabalho de grande disseminação e aceitação no ambiente empresarial.

A sistematização apresentada no quadro 4.1 pode ser analisada confrontando-se a utilização dos possíveis resultados das ferramentas de kaizen aplicadas ao marketing e com as características do kaizen em vendas.

Comparando-se as características de Kaizen em vendas com as vantagens obtidas pelo uso das ferramentas do kaizen em marketing, nota-se que o PDCA assume um papel de ação voltada ao cliente, tendo como o resultado uma conseqüência do processo de melhoria, pois a prioridade é voltada para as atividades que determinam os resultados, proporcionando a melhoria nos processos empresariais, gerando um produto ou serviço de qualidade superior ou custo inferior ao da concorrência.

Os Grupos de apoio a produção, respeitam as características do kaizen em vendas citadas por Jimonji (1992) no capítulo 4. que relata atividades em pequenos grupos, mais reconhecimento dos esforços do grupo e menos do resultado, e ações

---

voltadas para o cliente interno/ externo e irão gerar um controle maior dos processos e desenvolvimento profissional e a cultura do trabalho em equipe, voltado para a solução de problemas no ambiente organizacional.

O TQC segue a característica de que a qualidade deve imperar diariamente nas tarefas e comunicações realizadas na empresa, pois, a qualidade é uma necessidade competitiva e uma potente arma estratégica sobre os concorrentes com produtos e serviços que atendam melhor as necessidades dos consumidores.

Just in Time, 5S e sistema de sugestões obedecem a característica do kaizen em vendas que relata a necessidade de ações voltadas ao cliente interno/ externo descrito por Jimonji (1992), pois, as pessoas assumem como cliente interno pessoas que dependem direta e indiretamente de suas ações na empresa, para que ocorra a valorização posterior do cliente externo.

Just in Time, aplicado as políticas de marketing, como já visto anteriormente no quadro 4.1, proporcionará uma redução de custos, facilitando o repasse de preços para o consumidor gerando uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O sistema de sugestões proporciona empregados mais motivados e melhoria de qualidade nos produtos e serviços.

5S além de gerar motivação entre os colaboradores, proporciona um ambiente de trabalho mais limpo, seguro e agradável.

Desdobramento de políticas como forma de facilitar o entendimento das metas e garantir que as atividades de kaizen estão sendo cumpridas, proporciona uma maior rapidez na execução das metas e facilitação no controle do processo.

O TPM, como gera uma maior rapidez na execução de metas e facilitação no controle do processo, segue a característica de ações voltadas para o cliente interno/ externo, pois proporciona também uma maior confiabilidade nos produtos e melhoria dos custos dos mesmo, gerando também uma ótima vantagem competitiva.

Para que todas as ferramentas citadas anteriormente tenham êxito, é necessário que haja uma política de treinamento no local de trabalho e um comprometimento de todos envolvidos no processo, principalmente a alta gerência.

O ambiente empresarial da presente pesquisa foram as micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Araraquara, Estado de São Paulo. Visualiza-se que o estado de utilização das ferramentas de melhoria neste ambiente tem um amplo campo de utilização.

Destacasse na pesquisa de campo realizada, que as empresas pesquisadas apresentam um bom conhecimento das políticas de marketing e mostra que a utilização das ferramentas de kaizen aplicadas as políticas de marketing propostas nesse trabalho será de grande importância para a obtenção de vantagem competitiva.

### **Recomendações para trabalhos futuros sobre melhoria contínua**

Pode-se sugerir como pontas de futuras pesquisas:

- Um projeto que utilize a integração proposta de algumas ferramentas e levante resultados e dificuldades a serem superadas.
- Estudar como o pequeno e micro empresário lidam com a interface com o cliente e o contexto competitivo incorporado ou não nos processos de melhoria.
- Estudar a possibilidade de utilização do CRM nas pequenas e micro empresas da cidade.

Tendo apresentado o conceito de melhoria contínua aplicada à política de marketing, acredita-se que a sua utilização nas empresas do comércio varejista passará a ser um diferencial competitivo importante, mas necessitará passar por um desenvolvimento adicional.

---

Anexos

**IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA*****A Empresa***

Nome Fantasia : \_\_\_\_\_

Razão Social : \_\_\_\_\_

Ano de Fundação : ( \_\_\_\_\_ )

Número de Sócios : \_\_\_\_\_

Possui outras unidades? (  ) Sim (  ) Não

Quantas? ( \_\_\_\_\_ )

Localização

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A empresa pesquisada é?

(  ) Matriz do grupo(  ) Divisão Brasil(  ) Unidade Regional

Número de Funcionários na unidade ( \_\_\_\_\_ )

Composição do Capital: \_\_\_\_\_ %Nacional \_\_\_\_\_ %Estrangeiro

Faturamento anual em 2001 (R\$) \_\_\_\_\_

Número de Funcionários da Empresa \_\_\_\_\_

Número de Funcionários do Grupo \_\_\_\_\_

(Preencha com o número de sócios ou gerentes que se enquadram em cada alternativa de resposta).

▪ **Sexo**(  ) feminino(  ) masculino

---

▪ **Idade**

- ( ) até 29
- ( ) 30 a 39
- ( ) 40 a 49
- ( ) 50 ou mais

▪ **Grau de Instrução**

- ( ) 1º grau
- ( ) 2º grau
- ( ) 3º grau – Qual (is) a(s) área(s) de

formação? \_\_\_\_\_

- ( ) pós graduação – Qual (is) a(s) área(s) de formação?

---

---

---

---

**CARACTERIZAÇÃO DE GESTÃO DE MARKETING**

**01. Sua empresa investiga os consumidores para saber sobre as suas necessidades?**

( ) sim

( ) não.

Por que?

obs: em caso de negativa passe para a pergunta nº6

**2. Qual sua finalidade ao buscar informações sobre as necessidades dos seu consumidor?**

---

**3. Como é essa investigação sobre as necessidades dos clientes?**

**A** ( ) Regularmente, em intervalos curtos, investigamos nossos consumidores para saber mais sobre suas necessidades. Fazemos isso, através de um processo formal de pesquisa.

**B** ( ) Pesquisamos informalmente nossos consumidores, para saber mais sobre suas necessidades. Esporadicamente, repetimos esse processo, mas sem preocupação em estabelecer uma regularidade.

**C** ( ) Sempre que temos acesso a qualquer informação acerca das necessidades de nossos clientes, registramos a informação e tratamos de divulgá-la internamente.

**D** ( ) Não perdemos tempo registrando informação sobre as necessidades dos nossos consumidores. Procuramos nos esforçar para fazer o nosso trabalho da melhor maneira possível. Pensamos que se atingirmos esta meta eles ficarão

**4. Quais os meios de comunicação escolhidos para pesquisar o cliente?**

( ) contato pessoal

( ) telefone

( ) correio

( ) outros

---

**05. Qual a periodicidade da realização das pesquisas junto aos clientes?**

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Sem período estabelecido
- Outro

**06. Busca de informações com relação as necessidades dos clientes****São utilizadas alguma dessas ferramentas em sua empresa?**

- A**      Manutenção de um banco de dados onde são armazenadas informações sobre as necessidades dos nossos consumidores.
- B**      Manutenção de um banco de dados onde são armazenadas informações sobre o consumidor como: períodos de compras , principais produtos adquiridos e personalidade e características do consumidor.
- C**      Não é utilizado nenhuma forma de banco de dados sobre informações sobre os clientes.

---

**ESTRATÉGIA**

**07. Você tem alguma preocupação em formalizar algum tipo de planejamento para o futuro do seu negócio? Isto é: parar para pensar e planejar ações futuras, passando para o papel o resultado desse planejamento.**

( ) sim

Qual a periodicidade das reuniões para estabelecer o planejamento? .

.

.

( ) não (passe para a pergunta nº10)

**08. Além das reuniões programadas (planejadas), outras são realizadas de acordo com mudanças ocorrentes no mercado?**

---

---

---

**9. Que tipo de planos são feitos?**

---

---

---

**10. Quantas reuniões de planejamento e quantas reuniões para atender mudanças de mercado foram realizadas no último ano?**

---

---

---

---

**11. Sua empresa está integrada com a políticas de marketing praticadas pelos concorrentes?**

( ) Sim

( ) Não

De que forma?

---

---

---

**12. Quando você toma conhecimento das políticas de marketing aplicadas por seus concorrentes você procura imitá-las?**

( ) Sim

( ) Não

( ) Por que?

---

---

---

**13. Enumere os fatores abaixo, em ordem de importância, de acordo com o que você faz pra ter sucesso nos negócios ou o que você considera mais importante.**

**A** ( ) Seguir ou superar a concorrência

**B** ( ) Ouvir o consumidor

**C** ( ) Procurar informações de especialistas

**D** ( ) Adotar uma ação mais rentável (lucro)

**14. Na Empresa, quais são as principais estratégias adotadas para atrair e manter clientes?**

---

---

---

---

**15. Qual o ponto de partida mais comum para levá-lo a buscar e adotar novas estratégias?**

- A  pressão da concorrência
- B  pressão do consumidor
- C  Visão de mercado
- D  Fatores econômicos

**16. Como a empresa aborda questões relativas a estratégias empresariais?**

**Selecione três afirmativas que você considera mais importantes.**

- A  A empresa deve se preocupar em formalizar algum tipo de plano para o futuro do negócio. Analisar e discutir formalmente, entre os sócios e também com os funcionários, sobre os pontos fortes e fracos da empresa perante o mercado, criando ações corretivas quando necessário.
- B  O planejamento formal não é um comportamento freqüente e regular na nossa empresa, mas algumas vezes, sob determinadas circunstâncias, estabelecimento de planos para o futuro do negócio.
- C  É melhor utilizar a intuição e a experiência prática, do que estabelecer planos formais para tomar decisões sobre nosso negócio. Preferimos nos preocupar com os problemas do dia-a-dia do que com planos de ação para o futuro.
- D  Investimentos em idéias inovadoras, para atender necessidades ainda não satisfeitas dos clientes, antes dos concorrentes.
- E  Trabalho em melhoria contínua do atendimento, independente do que o concorrente venha a oferecer.
- F  Estudo das melhores práticas de outras empresas na busca de idéias de melhoramento.
- G  Procuramos evitar mudanças, porem quando o concorrente muda suas estratégias, nós o seguimos “para não ficar para traz”.

---

**ATENDIMENTO A CLIENTES****Assinale o grau de veracidade**

**Para cada sentença, assinale o grau em que o enunciado é verdadeiro para sua própria organização:**

**Questões de 17 a 19.**

1. Não é verdadeiro
2. Em pequeno grau
3. Em grau moderado
4. Em alto grau
5. Em altíssimo grau

**17. Alinhamento com os clientes**

- A**    ( ) Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes
- B**    ( ) Não utilizamos de um papel consultivo, vendemos apenas o que o cliente deseja, mas as informações dos clientes são usadas no sentido de adequarmos nossas estratégias.

**18. Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes**

- A**    ( ) monitoramos as reclamações dos clientes de maneira informal.
- B**    ( ) Regularmente solicitamos aos nossos clientes um feedback sobre o nosso desempenho.

**19. Uso e comunicação das informações dos clientes**

- A**    ( ) Sabemos como nossos clientes definem a “qualidade”
- B**    ( ) Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização

- C ( ) Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas
- D ( ) Nossos funcionários compreendem com clareza as exigências de nossos clientes
- E ( ) Dentro da empresa, existe um consenso sobre quem é nosso “real” cliente;
- F ( ) Nossos funcionários mantêm freqüentes contatos com clientes.

**Questões 15 a 19: das ações mercadológicas citadas abaixo, marque com um “x” aquelas que são praticadas pela sua empresa.**

**20. Em relação ao produto/ serviço**

- A ( ) prioriza a aquisição de produtos de qualidade, ficando o preço em segundo lugar
- B ( ) prioriza a aquisição de produtos de preços mais baixos ou de margem de lucro maior, ficando a qualidade em segundo lugar
- C ( ) procura manter uma quantidade variada de produtos e marcas
- D ( ) estar sempre atrás de lançamentos e novidades para oferecer ao consumidor
- E ( ) quando o consumidor procura um produto que você não tem, procura adquiri-lo
- F ( ) mantém um controle rigoroso de estoques para evitar falta de produtos
- G ( ) oferece serviço na compra de produtos
- H ( ) oferece serviços de assistência pós-venda (ex: trocar produtos defeituosos)

**21. Em relação ao preço:**

- A ( ) utiliza uma margem fixa para estabelecimento de seu preço
- B ( ) adota um preço flexível para “barganha” com o consumidor
- C ( ) altera seus preços para seguir a concorrência
- D ( ) utiliza-se de preço baixo em determinados produtos para atrair a clientela
- E ( ) adota prazos de pagamento flexíveis para atender as necessidades do consumidor

**22. Em relação à distribuição**

- A  Aceitamos encomendas por telefone ou fax
- B  Entrega em alguns pontos da cidade
- C  Entrega em qualquer ponto da cidade
- D  Cobra taxa extra para fazer as entregas
- E  O custo para fazer as entregas já está embutido no preço dos produtos
- F  Só cobra para fazer as entregas distantes, as entregas nas regiões próximas são gratuitas.
- G  Não efetuamos entregas

**23. Em relação a divulgação, sua empresa utiliza?**

- A  jornais
- B  revistas
- C  rádio
- D  televisão
- E  auto-falantes
- F  out-door
- G  cartazes (na loja)
- H  lista telefônica
- I  folhetos de propaganda
- J  telemarketing (faz venda pelo telefone ou fax)
- K  mala direta (correspondências com propaganda ou catálogos de preços, para promover vendas)

**24. Quanto à promoção de vendas**

- A  faz promoção de vendas através de amostras
- B  oferece descontos para promover as vendas
- C  oferece bonificações por volume, para promover maiores volumes de vendas
- D  fornece brindes aos clientes como forma de agrada-los.

E ( ) Oferece outros incentivos para o cliente comprar

### AVALIAÇÃO DE RETONO

Marcar sim ou não com X ao lado de cada observação

	Sim	+/-	Não
<b>25.Preço</b>			
Os preços estão alinhados com a industria?	( )	( )	( )
A política de preço considera a estrutura de custos?	( )	( )	( )
<b>26.Pesquisa de Mercado</b>			
Você já identificou seu mercado alvo?	( )	( )	( )
Você está segmentando seu mercado?	( )	( )	( )
Você já identificou os desejos e as necessidades dos Consumidores?	( )	( )	( )
<b>27.Venda pessoal</b>			
Sua prática de venda é satisfatória	( )	( )	( )
<b>28.Serviço ao cliente</b>			
Serviço ao cliente é uma prioridade?	( )	( )	( )
Você encontrou um equilíbrio racional entre as necessidades Dos clientes e a boa prática de negociação?	( )	( )	( )
<b>29.Propaganda e relações publicas</b>			
Você mede os resultados da mídia?	( )	( )	( )
Sua propaganda é consistente?	( )	( )	( )
Seu orçamento faz sentido, está adequado ao plano de Marketing?	( )	( )	( )

**30.Administração de vendas**

Estabelece quotas de vendas? ( ) ( ) ( )

Você dá suporte a vendas? ( ) ( ) ( )

Treina seus vendedores? ( ) ( ) ( )

**31.Planejamento de marketing**

Tem orçamento de marketing? ( ) ( ) ( )

Tem um plano de marketing? ( ) ( ) ( )

**+/- = grau mediano**

---

## Referências Bibliográficas

ABREU, Cláudia Buhamra. *Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing*. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.36, n.3, p. 24-31, jul./ago./set. 1996

ALBERTON, Luiz, BERTOL, Artur Antonio e CARVALHO, Hélio Gomes de. **Liderança e Motivação para a Qualidade em Instituições de Ensino Superior Públicas**. In: 18<sup>o</sup> ENEGEP 1998 anais. Niterói : Universidade Federal Fluminense – UFF, setembro de 1998

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales**. 7.ed. Buenos Aires, Humanitas, 1978

---

ASCHNER, Garbor S. **Total quality Control – a gestão da qualidade total: o seu manual**, Rio de Janeiro, CNI, 1993

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BEE, Roland. **Fidelizar o cliente: da conquista à fidelidade dos clientes, a busca da excelência, técnicas para um atendimento eficiente**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999

CERVO, Amado L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CESAR, Ivan F. **Motivação: o que fazer?**. <http://www.geranegocio.com.br/html/geral/noticia.asp?area=4&id=274> (acessado em 9 de março, 2005)

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços: conceitos e estratégias**, São Paulo, McGraw-Hill, 1986

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

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**, Rio de Janeiro, José Oyímpio, 1991

CROSBY, Philip B. **Qualidade – falando sério**, São Paulo, Mc Graw Hill, 1990

DAVENPORT, T. H. - **Putting the Enterprise into the Enterprise System**, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 4, p. 121-131, 1998

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

---

DUAILIBI, Roberto. **Criatividade&Marketing**. São Paulo, McGraw-Hill, 1990

ETZEL, Michael . **Marketing**, São Paulo, Makron, 2001.

EXAME – **O cliente nunca mais estará satisfeito** – 20/09/2000, edição 723 Pág 60-64

FAESARELLA, Ivete S. et. al. **Getão da Qualidade: Conceitos e Ferramentas**. São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**, São Paulo, Makron Books, 1994

FREEMAN, Gosden. **Marketing Direto: O que realmente funciona e por que**. São Paulo, Makron, 1991.

FREEMATLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo, Makron Books, 1994

FREY, Karen and GORDON Lawrence A. ABC, Strategy and business unit performance, **International Journal of Applied Quality Management** Pages 1-23. Internet.

FORD, Henry. **My life and work**, Doubleday, Page &Co, 1923

GARCIA, Sheila Faria Alves (1998). **Um estudo sobre a adoção do conceito de marketing na micro e pequena empresa: O caso das micro e pequenas papelarias da cidade de Ribeirão Preto**, São Paulo, Dissertação (Mestrado) - Universidade Mackenzie.

GERSON, Richard F. **A excelência em atendimento a clientes**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999

GOLDBARG, Marco Cesar. **Times - Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen – Estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAM, 1996.

IMAI, Masaaki. **KAISEN - A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, 5ª edição, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**, Rio de Janeiro, Campus, 1993

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**, São Paulo, Pioneira, 1992

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**, São Paulo, Pioneira, 1990

JURAN, J.M. **Qualidade no século XXI: Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade**, HSM Management, ano 1, n. 3, p. 96-104, jul./ago. 1997.

JUMONJI, Takeshi. **KAISEN em VENDAS - Metodologia inovadora de melhorias contínuas em vendas: o novo paradigma do vendedor num ambiente TOM e ISO 9000**. São Paulo: Sts - 1992.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**, Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1998

KOTLER, Philip. **Marketing Management** . São Paulo, Atlas, 1996.

LARAN, Juliano Aita. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação com antecedentes da lealdade**. RAC, v.8, n.2, p.51-70, abr./ jun 2004

LOBOS, Julio. **O cliente encantado** . São Paulo, Instituto da Qualidade, 1995.

LUBBEN, Richard T. **Just in Time – Uma estratégia avançada de produção**, São Paulo, McGraw-Hill, 1989

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**, São Paulo, Atlas, 1990.

---

MACHETTI, Renato. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**, RAE – Revista de administração de empresas, v41, n.4, p. 56-67, out./ dez. 2001

MARTIN, James. - **A Grande Transição**. São Paulo, Futura, 1996

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: Balcão, Y.; CORDEIRO, L.L. (org). *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, FGV, 1975

MASTERSON, Suzanne S. and TAYLOR, M. Susan. *Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective*. **Jornal of Quality Management**. Pages 67-89. Internet.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo, Atlas, 1994

MCCARTHY, Jerome. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

(2004) **Metade das micro e pequenas empresas fecham antes de 2 anos**. [http://www.douradosagora.com.br/not-view.php?not\\_id=89230](http://www.douradosagora.com.br/not-view.php?not_id=89230) ( acessado em 18 de maio de 2005)

MESQUITA, Melissa e ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. *Gest. Prod.*, vol.10, no.1, p.17-33, abr. 2003

NARVER, John. **The Marketing Economic**. Pennsylvania, Holt Rinerart Winston, 1971

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo : Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo : Atlas, 1994.

PROFETA, Rogério Augusto. **JIT. Um estudo de casos dos fatores críticos para a implementação**, São Paulo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003

RICHARD F. Gerson, **A Excelência no Atendimento a Clientes: Mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RIBEIRO, Renato Vieira, A motivação como ferramenta gerencial de mudança. **FAE Business**, n.6, p. 46-48, ago. 2003

REICHHELD, Frederick F. & SASSER, W. Earl Júnior. **Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços**. In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson, P. *Mantendo clientes: a Harvard business review book*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Alziro César M. *Uma escala de Mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviços*. **RAC**, V.5, n.2, p. 113-134, maio/ ago 2001

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**, São Paulo, Makron Books, 1995

SEYBOLD, Patricia B. **A revolução do cliente**, São Paulo, Makron Books, 2002

SHIBA, Shoji; et al. - TQM: **Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre, Artes Médicas. 1997

SILVA, Vinícius Lummertz. *Informe especial SEBRAE*, **Diário Catarinense** . 27/02/96

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, Dennis de Lima. **CCQ fazendo acontecer**. Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996

SOUZA, Maria de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial** . Brasília, SEBRAE, 1995

SWIFT, Roland. **CRM, Customer Relationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 2001

---

TAKEUCHI, Hirotaka & QUELCH, John. **A Qualidade é mais do que fazer um bom produto**. In: SVIOKLA, John & SHAPIRO, Benson, **Mantendo clientes: a Harvard business review book**. São Paulo, Makron, 1995

TOOMEY, John W. **MRPII – Planning for Manufacturing Excellence**, New York, Chapman & Hall, 1996

UMEDA, Massao. **TQC e a administração de recursos humanos no Japão**, Belo Horizonte, UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996

VELHO, Altemir da Silva. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente**. São Paulo, Educator, 1998

WYREBSKI, Jerzy. **Manutenção Produtiva Total – um modelo adaptado**, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997

[http://orbita.starmedia.com/~marcos\\_ae/tacade/kaisenVendas.html](http://orbita.starmedia.com/~marcos_ae/tacade/kaisenVendas.html)

(2002). <http://www.intermanagers.com.br/> (acessado em outubro-2002)