



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RUTH OLIVEIRA SANTOS**

**OS IMPACTOS CAUSADOS PELA IMPLEMENTAÇÃO DE  
UM CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE O  
PROPRIETÁRIO E O CLIENTE FINAL: UM ESTUDO DE  
CASO NA FASOUTO DISTRIBUIDORA**

**São Cristóvão  
Março / 2017**

**RUTH OLIVEIRA SANTOS**

**OS IMPACTOS CAUSADOS PELA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CANAL  
DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE O PROPRIETÁRIO E O  
CLIENTE FINAL: UM ESTUDO DE CASO NA FASOUTO  
DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

**São Cristóvão  
Março / 2017**

# **RUTH OLIVEIRA SANTOS**

## **OS IMPACTOS CAUSADOS PELA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE O PROPRIETÁRIO E O CLIENTE FINAL: UM ESTUDO DE CASO NA FASOUTO DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Banca Examinadora:

Prof.º Dr.º Marcos Eduardo Zambanini  
Universidade Federal de Sergipe - UFS (Orientador)

Prof.º Dr.º Jefferson David Araújo Sales  
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Prof.ª Dr.ª Maria Elena Leon Olave  
Universidade Federal de Sergipe - UFS

*“Dedico esta conquista aos meus pais: Vandileuza de Santana Oliveira Santos e José Carlos da Conceição Santos, que com muito carinho e apoio nunca mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.”*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, sabedoria e força pra suportar todas as tribulações que surgiram no meu caminho. Sem Ele não teria conseguido concluir essa etapa da minha vida.

Aos meus pais, minha razão de viver, obrigada pelo amor infinito, por ter me dado o suporte necessário para a conclusão deste curso, sei que não foi fácil, amo vocês.

Ao Professor Zambanini, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Aos meus irmãos, Carlos, Renata e Raquel, que de forma especial e carinhosa me deram coragem para que eu não desistisse, ter vocês nessa vida é um grande privilégio.

A meu namorado Eduardo, pessoa com quem amo dividir a vida, obrigada por acreditar em mim e ser meu porto seguro sempre.

Ao Professor Carlos César, com quem partilhei o que era o broto daquilo que veio a ser esse trabalho.

As minhas primas Lays e Flávia, pela mão que sempre se estendia, e pelas palavras de conforto que davam quando eu mais precisava.

Aos meus amigos do ensino médio, Alice, Paloma, Camila, Sérgio, Rodrigo e Ramon, apesar da distância sempre estiveram presentes com palavras de incentivo.

Aos meus amigos que a universidade me presenteou, Nayara, Thiago, Geninho, Williams, Jully, Rogério, Autran, Jomário, essa caminhada não seria a mesma sem vocês.

A quem não mencionei mas esteve presente ao meu lado eu quero lembrar que não estão esquecidos: vocês foram imensamente importantes para essa conquista.

*“Dificuldades preparam pessoas comuns  
para destinos extraordinários.”*

C. S Lewis

## RESUMO

Os avanços tecnológicos estão em evidência nos últimos tempos. Diante disso, muitas empresas tornam-se obrigadas a adequar seus processos de modo que não percam seu lugar no mercado. Por esta razão, considera-se necessário que, nas organizações existam ferramentas capazes de auxiliar no processo decisório e principalmente voltado para a satisfação do cliente. Assim, o principal objetivo desta pesquisa foi identificar os principais impactos causados pela implementação de um canal de comunicação direta entre o proprietário da empresa Fasouto Distribuidora e os clientes finais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa não-probabilística, com análise do caso feita por meio de estatística descritiva. Os principais resultados, obtidos por meio de dois questionários distintos aplicados em 10 colaboradores internos e 93 clientes da empresa, foram que há uma preocupação por parte da organização em atender às necessidades dos clientes e manter o vínculo cada vez mais próximo. Porém, percebe-se que há falhas internas que contribuem para que a ferramenta não seja utilizada de maneira tão eficiente, uma vez que muitos dos processos dependem de dedicação maior por parte dos profissionais e, principalmente, uma análise gerencial mais profunda acerca das informações que chegam por meio do canal. Conclui-se que, desta forma, a adequação dos processos pode tornar-se um diferencial competitivo e cabe aos gestores o desenvolvimento constante destas ferramentas, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes e com as mais variadas opções de escolha no mercado. Além disso, conclui-se que existe na organização dificuldade em definir a estratégia mais adequada para dar mais eficiência ao canal de comunicação, bem como a participação efetiva dos profissionais no que tange o alcance dos objetivos principais da sua implementação. Desta forma, torna-se de fundamental importância a capacitação dos funcionários que lidam diretamente com o relacionamento com os clientes, bem como a definição e aplicação de estratégias que deem maior ênfase às informações coletadas por meio do canal de comunicação, para que obtenha-se a melhoria contínua dos processos internos.

Palavras Chave: Relação empresa *versus* cliente. Canal de Comunicação Direta. Satisfação do Cliente.

## **ABSTRACT**

Technological advances are in evidence in recent times. Therefore, many companies become obliged to adapt their processes so they do not lose their place in the market. For this reason, it is considered necessary that in organizations there are tools that can assist in decision making and mainly focused on customer satisfaction. Thus, the main objective of this research was to identify the main impacts caused by the implementation of a direct communication channel between the business owner Fasouto Distributor and end customers. This is a non-probabilistic quantitative, with consideration of the case made by using descriptive statistics. The main results, obtained by two different questionnaires in 10 internal employees and 93 clients of the company, They were that there is a concern on the part of the organization to meet the needs of customers and maintain the link ever closer. However, it is clear that there are internal flaws that contribute to that the tool is not used as efficiently, since many of the processes depend on greater commitment on the part of professionals and especially a deeper management analysis about the information that They come through the channel. In conclusion, therefore, the adequacy of processes can become a competitive advantage and it is up to managers the constant development of these tools, as customers are increasingly demanding and the most varied options to choose from in the market. Besides that, it is concluded that there is in the organization difficulty in defining the most appropriate strategy to give more efficiency to the communication channel, as well as the effective participation of professionals regarding the scope of the main objectives of its implementation. Thus, it is of fundamental importance to the training of staff who deal directly with the relationship with customers as well as developing and implementing strategies that give greater emphasis to information collected through the communication channel, in order to obtain, the continuous improvement of internal processes.

Keywords: Relationship company versus client. Direct communication channel. Customer satisfaction.

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

ABAD.....	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABEVD.....	Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas
IBRC.....	Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento Com o Cliente
SAC.....	Serviço de Atendimento ao Consumidor

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Momentos de Interação entre Empresa e Cliente .....	16
Figura 2: Evolução e Participação do Setor Atacadista.....	21
Figura 3: Fluxograma do Fale com o Dono .....	22
Figura 4: Organograma da Fasouto .....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise .....	39
Quadro 2: Protocolo de estudo .....	40
Quadro 3: Funcionalidades do canal .....	45
Quadro 4: Principais solicitações dos clientes: sob a visão dos funcionários .....	48
Quadro 5: Vantagens e desvantagens da utilização do canal.....	54
Quadro 6: Melhorias percebidas após a implementação do canal .....	55
Quadro 7: Mensuração das informações obtidas por meio do canal de comunicação .....	60
Quadro 8: Opinião sobre a existência de um canal específico para atender as solicitações.....	63

## LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência de utilização do Fale com o Dono .....	46
Gráfico 2: Motivos para utilização do Canal de comunicação .....	47
Gráfico 3: Melhorias no relacionamento entre a empresa e os clientes .....	50
Gráfico 4: Eficiência do canal de comunicação .....	51
Gráfico 5: Facilidade na resolução de problemas .....	51
Gráfico 6: Satisfação no atendimento .....	52
Gráfico 7: Facilidade na identificação de problemas .....	56
Gráfico 8: Feedback da empresa .....	57
Gráfico 9: Setor mais eficiente .....	59
Gráfico 10: Setor menos eficiente .....	59
Gráfico 11: Eficiência dos setores, na visão dos funcionários.....	61
Gráfico 12: Necessidade da existência de um setor específico, na visão dos funcionários.....	62
Gráfico 13: Necessidade da existência de um setor específico, na visão dos clientes .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 VENDA EXTERNA, PÓS-VENDA E FEEDBACK .....	24
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	25
2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	27
<b>2.3.1 Fidelização do cliente</b> .....	<b>27</b>
2.4 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	28
<b>2.4.1 Avanços da tecnologia no mercado</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2 Tecnologia da informação como ferramenta de gestão</b> .....	<b>30</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>32</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	34
4.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	35
4.3 MÉTODO DA PESQUISA .....	35
4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO .....	36
4.5 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	36
4.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS .....	38
4.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	39
4.8 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	40
4.9 ANÁLISE DOS DADOS.....	41

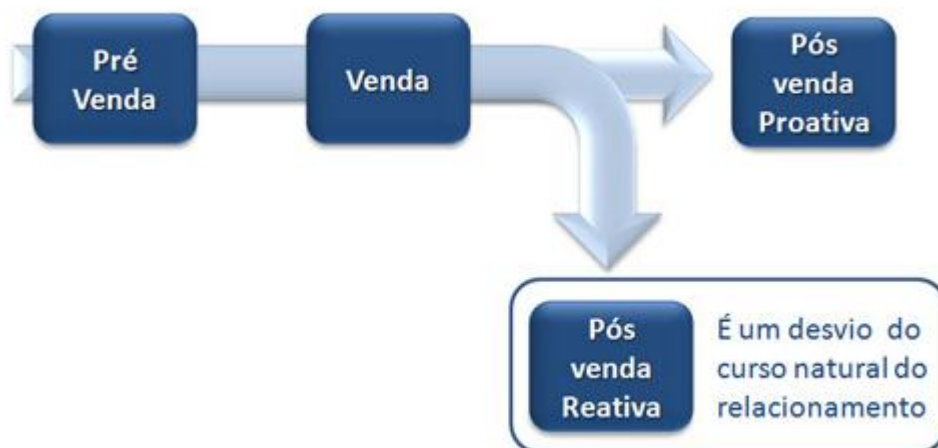
4.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	42
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
5.1 CANAL DE COMUNICAÇÃO .....	44
<b>5.1.1 Criação do Fale com o Dono .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.2 Frequência e motivos quanto à utilização do canal .....</b>	<b>46</b>
5.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	49
<b>5.2.1 Relação empresa versus clientes .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.2 Pontos positivos apresentados a partir das respostas dos clientes.....</b>	<b>50</b>
5.3 FEEDBACK .....	53
<b>5.3.1 Visão dos funcionários quanto às vantagens e desvantagens da implementação .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.2 Visão dos clientes sobre o retorno dado pela organização quanto às solicitações</b>	<b>56</b>
5.4 IMPORTÂNCIA DE MELHORIAS NOS PROCESSOS INTERNOS.....	58
<b>5.4.1 Visão dos funcionários e clientes quanto a eficiência e eficácia nos procedimentos realizados por cada setor.....</b>	<b>58</b>
<b>5.4.1 Adequação do canal quanto ao setor responsável .....</b>	<b>62</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>65</b>
6.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA .....	65
6.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA .....	67
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	68
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>76</b>
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1 .....	76
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO 2 .....	79

## 1 INTRODUÇÃO

Gil (2002) define a introdução como a seção que informa ao leitor de maneira breve os objetivos do trabalho, as motivações para sua realização, bem como o enfoque que foi dado ao assunto e sua relação com outros estudos.

A origem desta pesquisa tem relação com o início da valorização da informação que, segundo Beuren e Martins (2001), trata-se de um recurso fundamental para que as organizações se mantenham vivas no mercado, podendo, por meio dela, tornarem-se competitivas e preparadas o suficiente para atender as mudanças que o cenário mundial vem apresentando. Conforme os mesmos autores, as empresas precisam, a todo tempo, melhorar seus processos de administração e buscam estas possibilidades nas mais diversas ferramentas que se encontram disponíveis e que possam auxiliar na sua gestão, buscando, assim, aprimorar seu desempenho de maneira que contribua na execução de sua missão, baseando-se principalmente nos momentos de interação apresentados na Figura 1, que as organizações possuem com seus clientes.

**Figura 1: Momentos de Interação entre Empresa e Cliente**



Fonte: IBRC (2016)

Para Gronroos (2009), a pré-venda, consiste na reserva antecipada do produto, ou seja, é feito um pedido antes para posteriormente ser enviada a

mercadoria. A venda consiste na efetivação da entrega da mercadoria ao cliente, mediante um determinado tipo de pagamento. A pós-venda proativa é aquela em que o contato parte da empresa com o foco de aumentar a taxa de retenção dos clientes e conhecer melhor o comportamento do consumidor. E, por fim, a pós-venda reativa que consiste na melhoria da experiência por meio da resolução de questões de consumidores que entraram em contato após a compra. Ainda segundo o autor, estes momentos de interação no atendimento servem como pilares para um bom relacionamento com os clientes e permitem que as empresas aproximem suas necessidades e seus desejos, buscando assim desenvolver ligações de longo prazo para benefícios de ambas as partes.

O Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento Com o Cliente - IBRC (2017) trouxe as melhores e piores empresas em atendimento dos mais diversos segmentos. O critério para a escolha dos primeiros colocados se deu da necessidade ou não do pós-venda reativo, definido por Reitz (2015) como os atendimentos realizados às empresas para aqueles clientes que solicitavam informações e principalmente para a solução de algum problema específico.

Diante do exposto, este trabalho de pesquisa visa identificar, os impactos que a implementação de um canal de comunicação direta na Fasouto Distribuidora pode apresentar, além de propor sugestões para melhoria nos processos internos de forma que contribuam de maneira eficaz para que o cliente final esteja sempre satisfeito, sem fugir das diretrizes da empresa.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2003), é o problema de pesquisa quem dirá o que deve ou não ser observado. Sendo assim, diante dele será possível um direcionamento para todo o trabalho de pesquisa. Ainda sobre este enfoque, Gil (2002) diz que problema de pesquisa de natureza científica apresenta variáveis que podem ser testadas bem como observadas e manipuladas.

A forma pela qual as empresas se comunicam com seu meio externo vem assumindo um papel importante na prática de gestão empresarial das organizações que visam além de lucros, um novo entendimento: o de que para que consigam sobreviver e se tornar competitivas no mundo atual, elas precisam investir em

mecanismos que possam auxiliar no processo de transformação e que permitam, em um contexto de redes de informação, com os diversos agentes com que interagem, menos espaços e mais desenvolvimento e melhorias. Destacam-se como estes agentes os vendedores e clientes/compradores, que precisam estar em sintonia e conectados da melhor maneira, pois fazem parte de uma via de mão dupla entre a organização e o mercado, feito por meio, por exemplo, da venda direta. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas – ABEVD (2015), trata-se de um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseado no relacionamento entre vendedores e compradores.

Ainda segundo a ABEVD (2015), um dos pontos positivos da venda direta é proximidade do relacionamento com o consumidor, o que pode vir a gerar mais confiança no produto. Desta forma, os clientes buscam se manter conectados com a empresa a todo tempo, e estão dispostos a disponibilizar informações àqueles que se preocupam em ouvi-los, mesmo por meio de novas tecnologias que estão sendo empregadas para que se possa gerenciar e organizar estas informações dentro da empresa. De acordo com Gordon e Gordon (2006), os gestores enfrentam um desafio maior: gerenciar de forma efetiva estas informações. A TI - Tecnologia de Informação facilita a comunicação entre as pessoas, tanto no ambiente interno da organização, entre os funcionários, quanto no ambiente externo, com seus clientes. Para promover e sustentar o desempenho global das organizações é necessário gerir, de forma dinâmica, o conhecimento que permeia entre os ambientes também fora das empresas (MOURA; CAMPANHOLO, 2011).

Segundo a IBRC (2016), no Brasil as empresas possuem um foco muito maior na venda. Como prova disso, pode-se mencionar os programas de incentivos/premiação para as equipes comerciais, o que acarreta em um esforço grande apenas na venda, muitas vezes esquecendo sua qualificada. Em contrapartida, quase não se ouve falar em empresas que possuem metas de atendimento/satisfação de seus clientes, sejam eles internos ou externos. Pode-se dizer, portanto, que a comunicação é uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas a fim de direcionar estas informações sobre a necessidade do cliente ao produto ou serviço oferecido pela empresa, porém, muitas vezes, as mesmas não são aproveitadas de maneira eficiente.

Diante deste contexto e acerca deste assunto, surgiu a seguinte problemática: Quais os impactos que podem ocorrer pela implementação de um canal de comunicação direta entre o proprietário e os clientes finais da Fasouto Distribuidora?

## 1.2 OBJETIVOS

Para facilitar a compreensão do problema de pesquisa aqui proposto e nortear todo o estudo, foi estabelecido o objetivo geral, definido por Lakatos e Marconi (2007) como elemento ligado à visão global e abrangente do tema, que tem relação direta com o conteúdo específico das ideias estudadas, seguido dos objetivos específicos, definidos pelos mesmos autores como elementos que possuem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos que podem ocorrer causados pela implementação de um canal de comunicação direta entre o proprietário e os clientes finais da Fasouto Distribuidora.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores apresentados pelos clientes da venda direta para utilização do canal de comunicação na Fasouto Distribuidora;
- Verificar como se apresenta a satisfação dos clientes da venda direta com o serviço da empresa após a implementação do canal na Fasouto Distribuidora;
- Verificar e analisar as vantagens e desvantagens percebidas pelos funcionários e pelos clientes da venda direta após o uso do canal de comunicação da Fasouto Distribuidora;
- Apresentar sugestões de melhorias para maior eficiência do canal de comunicação na visão dos clientes da venda direta e dos colaboradores internos da Fasouto Distribuidora.

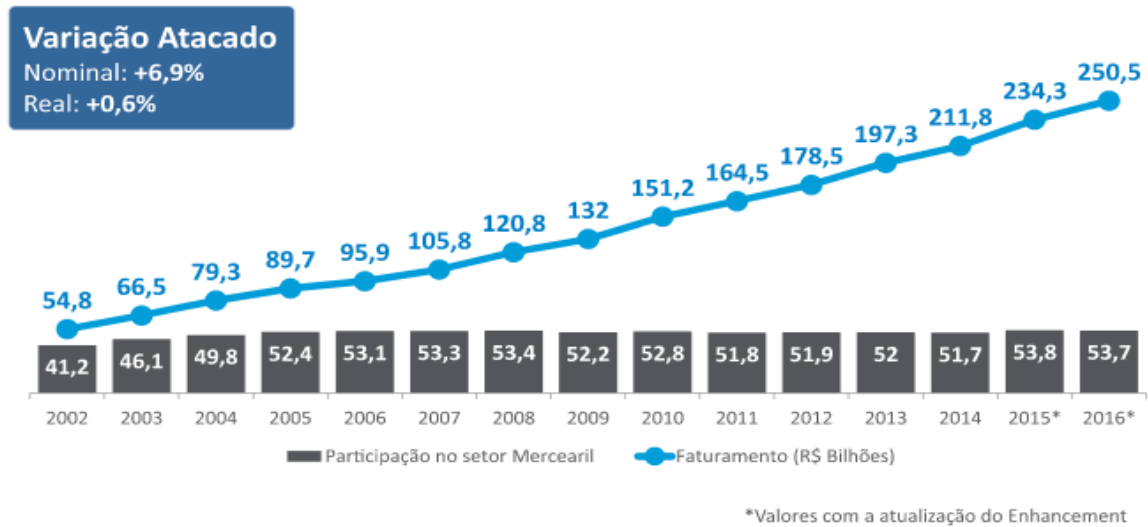
### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com clientes cada vez mais exigentes e com o mercado cada vez mais competitivo, torna-se essencial que as organizações estejam cada vez mais comprometidas com seus clientes a fim de satisfazer as necessidades destes. Sarraf (2014) menciona a importância dos clientes e, principalmente, a atenção que se deve dar ao consumidor insatisfeito, tendo em vista que muitas destas críticas podem ser construtivas, o que pode auxiliar no processo de aperfeiçoamento empresarial e melhorar as vendas, ou seja, saber coletar as informações no que tange sua empresa pode ser apenas o início de um crescimento organizacional, e cabe às empresas saberem utilizá-las a seu favor.

A venda direta, que é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, é um segmento em que o número de informações advindas do meio externo pode ser bastante grande e com diversas possibilidades e, uma vez captada, elas podem auxiliar nos processos internos.

Conforme dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD (2016), o segmento atacadista distribuidor, que trabalha com venda direta, cresceu 0,6% em termos reais no ano de 2016, onde foi levado em consideração a inflação no período, e de 6,9% em termos nominais, cuja inflação não foi levada em consideração e chegou a atingir um faturamento de cerca de R\$ 250,5 bilhões no ano, conforme Figura 2.

**Figura 2: Evolução e Participação do Setor Atacadista**



Fonte: ABAD (2016)

O resultado apresentado, mesmo com baixo crescimento, ainda é considerado satisfatório, tendo em vista que, em 2016, o PIB - Produto Interno Bruto brasileiro sofreu retração de -3,6%, conforme destacado na Agência de Notícias do IBGE (2017).

A ABAD (2016) destaca ainda que, em 2016, estes agentes de distribuição representavam uma parcela de 53,7% do mercado de mantimentos no Brasil, que compreende produtos como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais, e chegou à soma de R\$ 466,2 bilhões em 2016. Com isso, justifica-se seu crescimento gradativo do segmento atacadista apresentado anteriormente. Ainda segundo a ABAD (2016), 2016 foi o décimo segundo ano consecutivo em que a participação do atacado distribuidor nesse mercado permanece superior a 50%.

Diante do exposto, a presente pesquisa visa identificar e analisar os possíveis impactos que a implementação de um canal de comunicação pode apresentar em uma empresa do ramo atacadista, do ponto de vista do cliente da venda direta, trazendo a visão externa da organização, bem como do ponto de vista dos colaboradores e vendedores externos, que têm contato direto com estes clientes e com o canal de comunicação implementado, trazendo também a visão interna da organização.

Além disso, a pesquisa auxiliará em uma melhor interpretação das informações colhidas por meio do canal de comunicação e irá expor à organização mecanismos organizacionais, estratégias e sugestões de possíveis melhorias para gerir o processo de relacionamento com o cliente, bem como de possível aprimoramento na execução das tarefas destes vendedores externos.

A empresa pesquisada foi escolhida pois possui um diferencial no atendimento que possibilita seus clientes entrarem em contato diretamente com o dono, com a finalidade de expor situações relevantes para mudanças e melhorias nos processos internos e correções de rupturas: O Fale com o dono. Este canal de comunicação possui um fluxograma elaborado para direcionar os usuários quanto às suas funções em relação a ele, conforme Figura 3, além de ser uma das principais atacadistas no estado.

**Figura 3: Fluxograma do Fale com o Dono**



Fonte: FASOUTO (2017)

Outro fator que contribuiu para a escolha da empresa Fasouto Distribuidora foi a facilidade de acesso e comunicação que a pesquisadora possui, tendo em vista que a mesma já fez parte do quadro de estagiários, o que possibilitou certa

experiência no assunto abordado bem como a oportunidade de buscar melhor entendimento e resolução das situações recorrentes do canal, buscando auxiliar, desta forma, a eficiência e eficácia nos processos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Vergara (2004), define a fundamentação teórica como um capítulo no qual são apresentados estudos realizados anteriormente por outros autores sobre o tema e o problema. Diante disso nota-se a relevante importância deste capítulo, tendo em vista que as informações nele apresentadas dão base ao estudo realizado.

Entende-se que os conceitos teóricos primordiais para o embasamento e desenvolvimento desta pesquisa são: venda externa, pós-venda e *feedback*; *marketing* de relacionamento; satisfação do cliente; e gestão da tecnologia da informação.

### 2.1 VENDA EXTERNA, PÓS-VENDA E FEEDBACK

Vender serviços e/ou produtos é a base inicial de todo processo de treinamento, planejamento e processo produtivo de muitas empresas, uma vez que esta função pode despertar nos consumidores uma maior motivação para a execução do ato de compra (FELIPPE JÚNIOR, 2007).

Segundo a ABEVD (2015), a venda externa é um sistema que comercializa serviços e/ou bens de consumo que se baseiam no contato pessoal entre compradores e vendedores, em algum lugar que não seja um estabelecimento comercial fixo. Por meio das relações pessoais, as empresas podem agregar valor a seus produtos e serviços, e este contato pessoal é feito por meio de profissionais chamados Consultores de Vendas Externas, ou simplesmente Vendedor Externo. Estes profissionais exercem suas funções por meio da venda direta fora do estabelecimento fixo, fazendo visitas aos clientes ou potenciais clientes da empresa em que trabalham.

Ratto (2011) destaca que na venda externa o consultor possui informações específicas sobre cada cliente antes de procurá-lo. Isso porque, na empresa, outros profissionais da equipe de venda a qual ele está inserido já conseguem filtrar as informações relevantes, gostos e costumes destes clientes, diferente do que acontece nas lojas físicas, onde o próprio cliente vai até o estabelecimento.

Conforme menciona Felipe Júnior (2007), os vendedores devem ser mantidos bem informados sobre o que estão oferecendo, seja com catálogos,

folhetos ou quaisquer outras informações, que são de extrema importância no processo de vendas, porque uma vez conhecendo bem o que se vende este, o ajudará a vender bem.

Cabe ao vendedor externo acompanhar os processos de vendas desde a visita no estabelecimento comercial até o pós-venda, que é uma variável primordial em alguns casos para que se tenha sucesso com os clientes.

Segundo Abreu (1996), as expectativas dos clientes são muito importantes para avaliar a qualidade dos produtos e/ou serviços. Deste modo, existe sim valor real em, após uma venda, manter contato com o cliente e se colocar à disposição para eventuais consultas posteriores, desde a solução de problemas que venham surgir até a sugestões sobre novas compras.

Os serviços de pós-venda ou *feedback*, que muitas vezes são gerados a partir de reclamações, são considerados situações que as organizações podem incrementar os níveis dos serviços, se tornando, assim, grandes oportunidades para superar as expectativas dos clientes (ABREU, 1996).

Segundo Missel (2012 *apud* VARGAS; VIEIRA, 2014) o *feedback* nada mais é que uma ferramenta de gestão. De acordo com Corrêa e Caon (2002), quando os objetivos do *feedback* estão relacionados com o suporte ao cliente, ele se dá após a venda, podendo fazer com que a gerência tome decisões que venham a envolver várias áreas da empresa. Com a finalidade de levantar informações junto aos clientes, a empresa pode criar um canal de comunicação direto entre o cliente e a empresa, oferecendo, assim, a possibilidade de obtenção, de maneira rápida, de uma possível solução para um determinado problema ou até mesmo apenas para ouvir o que os clientes pensam a respeito dos seus produtos e /ou serviços. Esse processo também é conhecido como marketing de relacionamento, que será melhor explorado no próximo tópico.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing é um processo pelo qual as diversas empresas criam valor para seus clientes e constroem assim fortes relacionamentos com eles (KOTLER; AMSTRONG, 2014). Ainda segundo os mesmos autores, o marketing de relacionamento consiste em ações realizadas para construir, manter e cultivar

relacionamentos de troca desejáveis com um público-alvo, envolvendo um produto, serviço, ideia ou outro objeto.

Geralmente, quando se fala em marketing, imagina-se de imediato apenas o setor responsável pela propaganda e divulgação dos serviços e/ou produtos de uma determinada empresa. Porém, esta é uma visão distorcida do que significa esta atividade. Tem mais a ver com todo o processo de produção e oferta de serviço. Isso encontra respaldo em Felipe Júnior (2007, p. 15), que dá um conceito simples de marketing: "...oferecer o produto/serviço que o público deseja no momento certo e no local certo a um preço que possa pagar é um dos conceitos de Marketing mais simplistas que conhecemos".

De acordo com Felipe Júnior (2007), o marketing se envolve ainda com a promoção, preço e até mesmo distribuição de *merchandising*, ou seja, a adequação do produto/serviço nos pontos de venda.

Para Limeira (2003), o marketing de relacionamento pode ser visto como uma das estratégias de marketing que buscam construir uma relação duradoura entre os clientes e as empresas, baseada na confiança e parceria, propiciando, desta forma, benefícios mútuos.

O relacionamento entre o cliente e a organização propicia também, a ambos, melhoria no processo de compra e venda, uma vez que as necessidades são conhecidas pela organização e os desejos dos clientes são, por sua vez, supridos. Encontra-se respaldo disso em Crocco (2006 *apud* GIRONDOLI; PELISSARI; GONZALEZ, 2012, p. 3), que conceitua o Marketing de Relacionamento:

O conceito de marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma empresa e sua clientela, a qualidade para conseguir a satisfação total, e a lealdade em longo prazo. Por isso, a necessidade de conquistar e principalmente de manter clientes leais está transformando o relacionamento de empresas e instituições, e impulsionando o desenvolvimento de uma área do marketing, o Marketing de Relacionamento.

Conquistar ou reter clientes é primordial para qualquer empresa. Por isso, identificar as necessidades do consumidor, entender quem é o cliente, o que ele

deseja adquirir, o que ele valoriza no momento da compra e principalmente como ele deve ser atendido faz parte deste processo (MENCK; MORIGUCHI, 2008).

## 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Sabe-se que os um dos principais elementos que formam as empresas são os clientes. Segundo Kotler (2003), a comprovação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas criadas pelo cliente resulta na satisfação deste. Portanto, conclui-se que, para fidelizar um cliente, ele precisa estar satisfeito com seu produto/serviço. De acordo com Corrêa e Caon (2002, p. 121):

A avaliação do cliente decorre da satisfação que o serviço propicia e resulta da comparação entre suas expectativas, e as percepções variam de cliente a cliente. Em cada situação, a satisfação em relação ao serviço recebido é um conceito subjetivo.

Com base nessa premissa, Santos (2008) explica que, ao ficar satisfeito, o cliente tende a criar laços com a empresa, tornando-se assim leal e gerando a fidelização deste cliente. Este relacionamento de lealdade é primordial para a sobrevivência da empresa no mercado, pois, ressaltando o que menciona Borydrick (1997), ninguém vende seu produto e/ou serviço tão eficientemente quanto os seus clientes satisfeitos.

### 2.3.1 Fidelização do cliente

As empresas estão buscando cada vez mais conquistar os clientes, e apenas as que conseguem isso se mantêm por mais tempo no mercado. Santos (2008, p. 13) ressalta:

A palavra chave da empresa é ser a solução para o cliente e não o problema para o mesmo, pois no mundo globalizado, os clientes estão cada vez mais exigentes e com menos tempo para esperar o atendimento em qualquer empresa.

Para Ellis (2000), a satisfação pode ser fundamental para que a fidelização seja identificada, pois, desta forma, o cliente mantém o produto e/ou serviço em mente, aumentando, assim, as chances de que o mesmo permaneça comprando da empresa. Segundo Paz (2011), um cliente fiel irá realizar compras regulares, adquirir produtos de várias linhas e irá recomendar uma empresa para outras pessoas, mostrando também imunidade aos apelos da concorrência.

Segundo Jones (2008, *apud* PAZ, 2011) as empresas consideradas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes apresentam os seguintes aspectos para garantir a fidelidade: bons produtos e/ou serviços e desenvolvê-los de maneira personalizada, uma vez que cada cliente possui desejos diferentes; desenvolver a fidelidade como um compromisso de toda a organização; reunir informações sobre os clientes e avaliar constantemente o comportamento econômico destes. Cada dia mais, a manutenção dessas informações vem se tornando de primordial importância para a empresa. Diante disso, as empresas vêm adotando sistemas informatizados para que possam realizar o armazenamento dessas informações; o uso da tecnologia da informação nestas organizações como ferramentas que auxiliem todo esse processo vem se tornando cada vez mais frequente.

## 2.4 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Gonçalves (2002), a tecnologia da informação invadiu absolutamente todas as áreas da sociedade. Observa-se isso quando se vê crianças com 4 anos de idade familiarizadas e com acesso aos computadores. As empresas precisam dispor dessas ferramentas como suporte para administrar e tomar decisões, quando se trata, inclusive, de relacionamento com os clientes. Cruz (2010, p. 26) traz uma definição mais ampla sobre tecnologia da informação:

Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e ou processar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, é necessário, segundo Terra (2001), analisar alguns aspectos, como: novas práticas de organização do trabalho; desenvolvimento de processos específicos, que visam facilitar as práticas e políticas de gestão de recursos humanos; novas tecnologias de informação e comunicação e o relacionamento com os ambientes interno e externo da organização.

Vale ressaltar o que diz Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que na prestação de serviços os clientes participam diretamente do processo, logo o sucesso das inovações tecnológicas implantadas nas empresas irá depender da aceitação do cliente.

#### **2.4.1 Avanços da tecnologia no mercado**

Os canais de comunicação implantados pelas empresas facilitam a divulgação, além de apresentar agilidade na coleta de informações. Esta rapidez de informações é de suma importância para um planejamento eficaz, que seja capaz de fazer a empresa se adaptar à mudança do mercado e da tecnologia da informação (LAS CASAS, 2006).

Toda informação sobre clientes pode ser utilizada no processo de compra e venda. Kotler e Armstrong (2003) ressaltam que os registros internos da empresa são importantes. Os relatórios sobre pedidos de vendas, preço e estoque são fundamentais para a tomada de decisão. As empresas precisam melhorar continuamente a comunicação entre clientes e a empresa.

Todos dentro da organização também são afetados pelas mudanças tecnológicas, e isso implica dizer que irá mudar a natureza do trabalho. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 93) afirmam que:

A inovação pode eliminar a tradição; por isso, exige um planejamento cuidadoso para assegurar o sucesso. Necessariamente, os benefícios da produtividade das novas tecnologias irão mudar a natureza do trabalho. Qualquer introdução de uma nova tecnologia deve incluir familiarização dos empregados para prepará-los para as novas tarefas e proporcionar subsídios sobre o projeto da interface da tecnologia.

Para gerenciar informações, as empresas precisam saber definir o que é a informação dentro da organização, quem a possui, como ela é coletada quem é responsável pelo gerenciamento da mesma e por último, mas não menos importante como utilizar e controlar toda essa informação em prol dos objetivos da empresa. Conforme Gramigna (2002), as organizações precisam se adequar ao novo cenário, para isso, muitas estão focando mais diretamente suas estratégias na área de gestão de recursos humanos quanto em seus processos.

#### **2.4.2 Tecnologia da informação como ferramenta de gestão**

As organizações estão podendo, devido ao avanço tecnológico, aproveitar estes recursos tecnológicos para gerenciar ferramentas que são capazes de atender à necessidade dos clientes (SANTOS, 2005).

Segundo Ghisi (2001), os consumidores estão cada vez mais exigentes, buscam um atendimento bem realizado, bem como a prestação de um serviço de qualidade. Com isso, a concorrência fica cada vez mais acirrada. Então, considera-se muito importante o desenvolvimento de uma estratégia que traga a eficiência da cadeia como um todo.

Sabe-se que ao utilizar TI, a organização consegue uma relação mais estreita entre empresa e cliente. Silva (2011) destaca que uma vez que surge qualquer pedido ou sugestão da parte do cliente é possível de ser atendida ou apenas testada pela organização, permitindo, assim, modificações na maneira de realizar novos atendimentos.

De acordo com Pinho (2014), grande parte dos serviços são fornecidos por meio de pessoas, e seria viável que os funcionários demonstrassem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, capacidade de resolver problemas e boa vontade, quando se trata de clientes. Isso porque essa postura por parte dos funcionários é de grande importância para garantir a sobrevivência da empresa

A TI auxilia o gerente da organização a testar algumas decisões antes de colocá-las em prática, além de propiciar a melhoria das informações para tomada de decisões, tornando-as mais definitivas. Utilizando as ferramentas corretas, pode ainda disponibilizar a informação em tempo oportuno e aprimorar o controle interno

das operações, colaborando, assim, para o reconhecimento antecipado de problemas e de imediato buscando as suas soluções.

De acordo com tudo que foi exposto, pode-se observar que o cenário competitivo das empresas vem apresentando mudanças significativas, seja pela inovação tecnológica, seja pela crescente intensidade do conhecimento, ou seja pela ascensão da importância do *feedback*. Além disso, as informações possuem relevantes importâncias que tendem a aumentar, contribuindo para o desempenho das organizações. Porém, a utilização destas informações para fins estratégicos vem sendo pouco desenvolvida, apesar de muito exploradas, pois as empresas a buscam e não sabem utilizá-las a seu favor, ou a utilizam de maneira equivocada. Os clientes, por sua vez, vêm acompanhando todas estas mudanças, se tornando cada vez mais exigentes e, com isso, possuem forte poder de decisão de escolha, e estão buscando cada vez melhores serviços e/ou produtos. Sua satisfação anda lado a lado com toda essa transformação e em um mercado em que a oferta é maior que a procura conquistar novos clientes custa mais que manter os que já existem.

### 3 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O estudo de caso foi realizado na Fasouto Distribuidora, que surgiu em 1982. Na época, era representada pela Faria Souto Ltda., como parte do empreendimento do Grupo Raimundo Juliano. Atualmente, a empresa realiza distribuição de produtos oriundos de diversas empresas para todo estado de Sergipe.

Em 1982, a Fasouto Distribuidora iniciou suas atividades como uma empresa de transporte de cargas que prestava serviços à Disberj-Distribuidora de Bebidas Raimundo Juliano. Em seguida, se desenvolveu, e em 1989 já contava com uma frota de 70 caminhões.

Nos anos 90, a Fasouto Distribuidora se expandiu ao investir no comércio sergipano. Atualmente, a empresa possui uma equipe de vendedores especializados e conta com uma carteira de clientes de mais de 5.000 empresas, disponibilizando também serviços de tele vendas e entrega para todo estado de Sergipe. A ABAD (2014) premiou a Fasouto Distribuidora como a melhor empresa de distribuição estadual.

Uma nova realização é o Lojão Fasouto, onde pequenos, médios e grandes empresários, e até consumidores, fazem suas compras direto do *Cash Carry*, ou seja, compra direta, como em outras lojas de atacado e varejo.

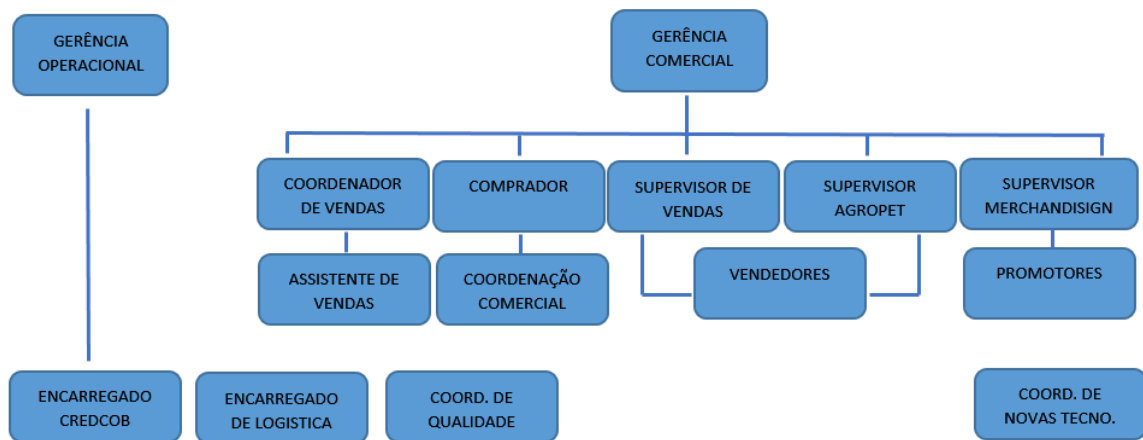
A identidade organizacional da Fasouto Distribuidora, tem o tripé definido como:

Sua missão: Comercializar e distribuir produtos e serviços com eficiência, gerando satisfação continuada a clientes, colaboradores, fornecedores, retorno de capital aos sócios, com responsabilidade social;

Sua visão: Ser reconhecida pelos varejistas como a melhor empresa de vendas e distribuidora de Sergipe;

Seus valores: Negociar e fazer amigos, excelência e ética no relacionamento com os clientes fornecedores e colaboradores, pró-atividade onde todos são vendedores e foco na evolução criativa com resultados.

**Figura 4: Organograma da Fasouto**



Fonte: FASOUTO (2017)

A Matriz da Fasouto, localizada na Av. Simeão Sobral, conta com a maior parte do quadro de funcionários do setor Administrativo, de apoio e tomada de decisões, tem uma estrutura bem definida. O organograma apresentado na Figura 4, representa apenas os setores a serem estudados nesta pesquisa. Atualmente, a empresa conta com três lojas espalhadas pelo estado de Sergipe nos municípios de Aracaju, Lagarto e Estância.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e conseqüentemente resolução do problema proposto. Segundo Pereira (2007), a metodologia é o conjunto de passos e estudo de métodos que tem por finalidade ajudar o pesquisador a compreender todo o processo de investigação.

Em adição, Lakatos e Marconi (2007), destacam que a especificação da metodologia da pesquisa abrange o maior número de itens, pois respondem de uma só vez diversas questões.

Diante disso, as seções que compõem este capítulo são: a caracterização, as questões que conduziram a pesquisa e o método de estudo, as fontes de evidências, a unidade de análise e o critério para escolha do caso, as definições construtivas e as categorias de análise, o protocolo de estudo e os critérios de validade e confiabilidade, a análise do caso e finalizando com as limitações do estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Nesta seção, é exposto o conceito da metodologia científica utilizada para a elaboração desta pesquisa.

Vergara (2009), destaca como critério básico para a classificação das pesquisas quanto aos seus fins a exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Segundo Gil (2002), a pesquisa é classificada como exploratória quando objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito, e seu objetivo primordial é o aprimoramento das ideias ou a descoberta das intuições. Para Gil (2008), dos tipos de pesquisa, estas expõem menor rigor no planejamento e, na maioria das vezes, abrangem estudos bibliográficos e documentais, entrevistas sem padrões e estudos de caso. Geralmente, as metodologias de amostragem e processos quantitativos probabilísticos de coleta de dados não são aplicadas nestas pesquisas.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta uma pesquisa classificada como quantitativa não-probabilística, ou seja, que não possui a capacidade de

inferência ao universo, e exploratória, cujo objetivo é o de capacitar percepções e entendimentos acerca da importância de um problema.

## 4.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Yin (2001), as questões de pesquisa possuem como objetivo a expansão das hipóteses e preposições relevantes a investigações suplementares, pois se tratam de fundamentos lógicos para que uma pesquisa exploratória seja conduzida. Atendendo este contexto, as questões desta pesquisa são:

a) Que motivos foram apresentados pelos clientes da venda direta para utilização do canal de comunicação da Fasouto Distribuidora?

b) Como se apresenta a satisfação dos clientes da venda externa com o serviço da empresa após a implementação do canal na Fasouto Distribuidora?

c) Que vantagens e desvantagens foram percebidas pelos funcionários e pelos clientes da venda direta após o uso do canal de comunicação da Fasouto Distribuidora?

d) Que sugestões de melhorias para incrementar a eficiência do canal de comunicação podem ser aplicadas na visão dos clientes da venda direta e dos colaboradores internos da Fasouto Distribuidora?

## 4.3 MÉTODO DA PESQUISA

Vergara (2009), destaca como critério para pesquisa quanto aos seus métodos de investigação: a pesquisa de campo, a documental, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, participante, pesquisa ação e estudo de caso. Para Gil (2002), o estudo de caso trata-se de uma investigação de um fenômeno atual inserido no seu contexto de realidade, isso quando as fronteiras entre este fenômeno não estão evidenciadas de maneira clara, utilizando, portanto, de várias fontes de evidência.

Diante do referido assunto, quanto ao método escolhido para esta pesquisa, optou-se por um estudo de caso, que segundo Gil, (2002) se trata de um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permite um amplo e detalhado conhecimento.

#### 4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

A Unidade de Análise é o fenômeno de implementação do Canal de Comunicação na Fasouto Distribuidora, localizada na Avenida Simeão Sobral, número 440, Bairro Santo Antônio em Aracaju – SE. Segundo Pereira (2007), as amostras são classificadas como: probabilísticas, não probabilísticas, acidentais ou intencionais. Nesta pesquisa, seguindo as definições defendidas pelo autor citado, optou-se por amostras não probabilísticas, ou seja, as intencionais.

Levando em consideração que o presente estudo tem por finalidade analisar os possíveis impactos da implementação de um canal de comunicação em uma distribuidora, torna-se compreensível que todas as unidades de análise aqui apresentadas foram importantes e fomentaram, de forma mais consistente os resultados alcançados.

#### 4.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Partindo do pressuposto defendido por Yin (2001), em que ele apresenta vários meios e instrumentos de coleta de dados definidos por sua vez como, por exemplo: entrevistas, questionários, observações pessoais, formulários entre outros.

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados como instrumentos da coleta de dados: um questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A), o qual foi aplicado aos colaboradores internos da organização, e um segundo questionário com perguntas fechadas (Apêndice B), aplicado aos colaboradores externos.

Conforme define Gil (2008), o questionário é um método de verificação composto por um conjunto de perguntas que são indagadas a indivíduos com a finalidade de alcançar informações sobre fatos. Ainda segundo o mesmo autor, estes questionários são sugeridos por escrito aos respondentes, onde, neste caso, são denominados auto aplicados, bem como as perguntas podem ser estabelecidas oralmente pelo pesquisador, sendo assim denominados como questionários aplicados como entrevistas ou formulários.

Solicita-se aos respondentes nos questionários de perguntas fechadas, para que indiquem uma opção em meio as que são exibidas numa lista. Estas são usadas mais frequentemente, pois impõem maior unidade às respostas e podem ser simplesmente processadas. Entretanto, neste tipo de perguntas poderá haver risco de não introduzir todas as opções relevantes. Portanto, indica-se a elaboração de entrevistas individuais ou coletivas antes da edificação decisiva nas opções. Este processo colabora para escrever de modo lógico com o universo discursivo dos respondentes além de contribuir para inserção de um número aceitável de alternativas prováveis (GIL, 2008).

O primeiro questionário, composto por 13 perguntas abertas e fechadas foi respondido pelos colaboradores internos da empresa entre os dias 08 de dezembro de 2017 e 07 de janeiro de 2018. Os respondentes selecionados foram os principais responsáveis pelas áreas que lidam diretamente com o Canal de Comunicação implementado, ou seja, aqueles que fazem parte das áreas de logística, vendas, financeiro e qualidade, sendo que no setor de vendas foi necessário aplicar o questionário para os supervisores de vendas, representando as regiões de atendimento: Norte, Sul, grande Aracaju; o supervisor do segmento de Pet; bem como o gerente de vendas, o gerente de compras, o gerente de mídias e vendas, a assistente de vendas, além do sócio proprietário. A coleta de respostas do primeiro questionário foi feita por meio do envio de um link no aplicativo Whatsapp. A pesquisa seria respondida por 12 colaboradores internos, porém após diversas tentativas sem sucesso, apenas 10 funcionários se dispuseram a responder.

O segundo questionário, que foi composto por 11 perguntas fechadas, foi aplicado entre os dias 18 de dezembro de 2017 e 20 de janeiro de 2018 aos clientes que já utilizaram o canal de comunicação em algum momento. Foi cedido à pesquisadora um espaço em uma reunião geral na empresa, no dia 14 de janeiro de 2018, para que o mesmo pudesse explicar os objetivos da pesquisa e como se daria a coleta de dados aos vendedores, tendo em vista que, no primeiro momento, esta coleta seria feita por meio do aplicativo Whatsapp dos vendedores, que compartilhariam o link para os clientes externos que cada um atendiam.

Foi levantado junto à empresa, uma lista com os clientes que de fato utilizaram o canal de comunicação. Então a empresa forneceu uma listagem com 105 clientes com cadastro ativo que entraram em contato por meio do canal de

comunicação Fale com Dono desde o ano de 2013, pois foi a partir desta época que a empresa passou a implementar um sistema de cadastro para registro das solicitações.

A pesquisadora entrou em contato com estes clientes via ligação telefônica e o questionário foi oralmente feito a cada um, ao passo que as respostas dadas foram inseridas no questionário aberto no computador. Porém, dos 105 clientes, apenas 93 clientes quiseram colaborar com a pesquisa, respondendo a todas as perguntas. Todas as respostas obtidas por meio dos dois questionários propiciaram a obtenção dos dados mais relevantes em relação à situação apresentada.

Desta forma, esta pesquisa totalizou 103 respondentes, sendo 10 funcionários e 93 clientes.

#### 4.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Gil (2002) destaca que as definições construtivas são processos que sofrem uma varável com a finalidade de encontrar os conexos adquiridos no dia a dia, ou seja, que não possuem comprovação científica, porém que venham a possibilitar a sua verificação ou classificação. Baseado nesta definição, o referido estudo elenca seguir os seus principais conceitos:

1. **Canal de comunicação:** são meios escolhidos pelas organizações para manter um relacionamento entre empresa e cliente, meios estes que tenham a capacidade de trazer para a empresa um retorno sobre os processos que ela executa. Além de apresentar um diferencial competitivo no mercado, estes canais contribuem para um contato mais estreito com os clientes.

2. **Satisfação do cliente:** maior percepção do consumidor quanto as expectativas colocadas sobre uma determinada empresa, produto ou serviço, sejam elas positivas ou negativas, tendo em vista a oscilação de qualidade oferecida pela maioria das organizações. Em suma, a satisfação do cliente é o “termômetro” do sucesso de uma empresa.

3. **Feedback:** tratando-se de funcionários, o *feedback* pode aumentar a produtividade e acelerar o desenvolvimento de melhorias internas. Quanto ao cliente, além de uma visão mais exata dos gostos e costumes, pode elucidar quais setores da empresa possuem funcionários focados na sua missão, visão e valores.

Além de garantir uma imagem positiva para sua organização, o *feedback* pode servir como ferramenta de gestão, responsável pelo sucesso da mesma, quando bem utilizada.

**4. Importância de melhorias nos procedimentos internos:** tem o objetivo principal de otimizar continuamente a produtividade dos processos, produzindo, assim, resultados positivos, possivelmente levando, então, a organização a outro patamar de competitividade, pois apresentará mais agilidade na execução das tarefas bem como incremento da qualidade. Além de contribuir para melhor desempenho dos colaboradores no que diz respeito à comunicação e acessibilidade, pode apresentar também redução de custos e alocação de recursos de acordo com a necessidade organizacional.

#### 4.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 1 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise alinhados aos objetivos específicos que constituíram a base para o estudo, assim como também apresenta o número de questões de cada questionário utilizado para atingir os objetivos específicos.

**Quadro 1: Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise (Continua)**

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões do Questionário 1	Questões do Questionário 2
Identificar os principais motivos apresentados pelos clientes da venda direta para utilização do canal de comunicação da Fasouto Distribuidora;	Canal de comunicação	-Criação do Fale com o Dono;	01	01
		-Frequência e motivos quanto a utilização do canal.	02	02 e 03
Verificar como se apresenta a satisfação dos clientes da venda direta com o serviço da empresa após a implementação do canal na Fasouto Distribuidora;	Satisfação de clientes	-Relação empresa <i>versus</i> clientes; -Pontos positivos observados a partir das respostas dos clientes	03	04, 05 e 06

**Quadro 1: Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise (Conclusão)**

Verificar e analisar as vantagens e desvantagens percebidas pelos funcionários e pelos clientes da venda direta após o uso do canal de comunicação da Fasouto Distribuidora;	<i>Feedback</i>	-Visão dos funcionários quanto as vantagens e desvantagens da implementação. - Visão dos clientes quanto ao retorno dado pela organização quanto às solicitações.	04 a 08	07 e 08
Apresentar sugestões de melhorias para maior eficiência do canal de comunicação na visão dos clientes da venda direta e dos colaboradores internos da Fasouto Distribuidora.	Importância de melhorias nos processos internos	-Visão dos funcionários e dos clientes quanto a eficiência e eficácia nos procedimentos realizados por cada setor. - Adequação do canal quanto ao setor responsável	09 a 13	09 a 11

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

De acordo com Yin (2001), o protocolo de estudo serve para orientar o pesquisador a maneira em que o mesmo deverá conduzir a análise, além disso, é representado como instrumento que tem por objetivo a maximização da confiabilidade do estudo de caso. No Quadro 2 é apresentado os elementos que compõe o protocolo de estudo de caso realizado na presente pesquisa.

**Quadro 2: Protocolo de estudo (Continua)**

<b>Questão de pesquisa</b>	Que impactos podem ocorrer pela implementação de um canal de comunicação direta entre o proprietário e o cliente final da Fasouto Distribuidora?
<b>Unidade de análise</b>	Fenômeno da implementação do Canal de Comunicação na Fasouto Distribuidora.
<b>Organização</b>	A Fasouto Distribuidora, localizada em Aracaju-SE.
<b>Limite de tempo</b>	No ano de 2017.

## Quadro 2: Protocolo de estudo (Conclusão)

<b>Fontes de dados e confiabilidade</b>	Cruzamento entre dados coletados mediante questionários com perguntas abertas e fechadas e observações pessoais.
<b>Validade de construtos</b>	Fontes múltiplas de evidência (questionários, observações e documentos).
<b>Questões do estudo de caso</b>	Que motivos apresentados pelos principais clientes da venda direta para utilização do canal de comunicação? Como se apresenta a satisfação dos principais clientes da venda externa com o serviço da empresa após a implementação do canal? Que vantagens e desvantagens foram percebidas pelos funcionários e principais clientes da venda direta após o uso do canal de comunicação? Que sugestões de melhorias para incrementar a eficiência do canal de comunicação podem ser aplicadas na visão dos principais clientes da venda direta e dos colaboradores internos da organização?
<b>Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)</b>	Elaboração do roteiro de questionários; Elaboração de plano de apresentação para execução na empresa Contato com os funcionários – parte da unidade de análise.
<b>Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)</b>	Agendamento da apresentação do projeto na empresa. Realização da apresentação e envio dos questionários. Liberação da coleta de dados.
<b>Relatório do estudo de caso</b>	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2001).

A concentração dos dados apresentados serviu como suporte para elaboração dos questionários e análise dos relatórios de coleta de dados, bem como conduziu para análise dos resultados.

Com o objetivo de inserir confiabilidade ao presente estudo, utilizou-se o método do protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2001), que têm como intuito verificar se o pesquisador foi direcionado quanto a linha de orientações de pesquisa descritas previamente. A partir da criação deste protocolo de estudo foi possível direcionar a coleta de dados, com a finalidade de responder os objetivos apresentados inicialmente do ponto de vista dos principais agentes do estudo de caso.

### 4.9 ANÁLISE DOS DADOS

A análise do caso foi realizada por meio de estatística descritiva, apresentada por Richardson (1989) como uma análise frequentemente aplicada nos estudos descritivos, ou seja, aqueles que procuram descobrir e classificar a relação

entre variáveis, os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal, ainda segundo o mesmo autor, a coleta de dados geralmente é realizada por questionários ou entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa, onde sua análise é geralmente apresentado por tabelas e gráficos. O diagnóstico dos dados é elaborado após a coleta de dados e tem como finalidade a organização e codificação dos dados de modo que permitam a obtenção de respostas para o problema indicado na investigação.

Desta forma, os questionários foram elaborados em conformidade com os objetivos específicos, considerando os resultados necessários para abranger toda a pesquisa. Para tanto, foi necessária a apresentação da finalidade da pesquisa na organização para evitar desvios e até mesmo dúvidas nas unidades de pesquisa. Logo após a coleta dos dados, realizou-se uma análise dos resultados com base na leitura e interpretação das respostas obtidas por meio dos questionários que foram consolidadas e extraídas da plataforma utilizada.

Primeiro os questionários foram tabulados e categorizados a partir de um formulário no Google Docs. Este formulário já consolidava os dados em quantidades respondentes de cada pergunta dos dois questionários aplicados, o que facilitou a apuração das respostas. Nessa etapa foi utilizado o método de estatística descritiva, cuja função é descrever e avaliar determinado grupo, sem tirar quaisquer inferências sobre um grupo maior. Na apuração, a quantidade de cada resposta para as perguntas feitas nos questionários apresentadas nos formulários foram transcritas para uma tabela no programa Office Excel, onde foi mostrado o resultado em gráficos pizza e gráfico em barras, sendo assim discutidos no capítulo apresentação e análise dos resultados.

#### 4.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação desta pesquisa se deu em relação ao tipo de pesquisa, o estudo de caso, pois para Yin (2001) as pessoas criticam o estudo de caso uma vez que apontam o fato de o pesquisador não conseguir desenvolver um conjunto suficiente de medidas e que são utilizados como julgamentos de inerentes para coletar dados. Diante disso por se tratar de informações obtidas de uma única empresa do ramo,

não existem garantias que os resultados obtidos são aplicáveis fielmente a outras empresas, mesmo que esta trabalhe no mesmo segmento.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico são apresentados os dados referentes à pesquisa empírica realizada na Fasouto Distribuidora na cidade de Aracaju, por meio dos questionários estruturados respondidos por com os 10 colaboradores internos e os 93 colaboradores externos da organização.

Os resultados apresentados a seguir, oriundos da sua tabulação, em relação às perguntas objetivas são representados em gráficos tipo pizza e barra, pois fornece uma melhor visualização, tendo em vista que os dados percentuais são melhor compreendidos para que se possa observar a situação comparativa de cada caso.

Em relação as perguntas abertas, os dados coletados são apresentados por meio de quadros comparativos que cada respondente do questionário 1 deram. Todos os dados são apresentados com observações extraídas dos colaboradores respondentes dos questionários aplicados.

### **5.1 CANAL DE COMUNICAÇÃO**

Segundo Marques (2007), canais de comunicação são meios que as empresas utilizam para manter um relacionamento com os seus clientes, são ferramentas que dão suporte na estratégia de relacionamento.

Tendo em vista que cada canal possui suas peculiaridades, torna-se essencial que se conheça o seu público-alvo, bem como os canais de comunicação disponíveis. Com isso as empresas precisam buscar os meios que mais se adequam a seus clientes para que as informações sejam obtidas de maneira efetiva.

#### **5.1.1 Criação do Fale com o Dono**

Visando se aproximar de seus clientes, o dono da empresa resolveu divulgar seu número de celular para que os clientes entrassem em contato para tratar de assuntos relevantes (aqueles que apresentam necessidade de mudanças e melhorias em procedimentos internos), com o intuito de dar confiança aos mesmos e mostrar que a empresa realmente se preocupa com a forma em que eles estão

sendo tratados por seus funcionários. No que tange esse quesito, foi necessário observar se os funcionários responsáveis por cada setor sabiam exatamente as principais funcionalidades do canal, seu real motivo de criação. Tirando como base a primeira resposta para esta variável a opinião do dono da empresa.

O Quadro 3, descreve as respostas obtidas para a primeira variável sobre as funcionalidades do canal implementado, que foi aplicada no Questionário 1, aos colaboradores internos.

### Quadro 3: Funcionalidades do canal

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	Facilidade, contato direto sem intermediários para assuntos relevantes
2	Resolução rápida de problemas e aproximar clientes da Fasouto
3	Falar diretamente para o dono o que está acontecendo no ponto de venda e aguardar a solução se for o caso.
4	Melhor interação com o dono, Canal direto pra resolver possíveis divergências
5	“Aproximar” o Dono do negócio aos seus clientes
6	Resolução de divergências
7	Um canal direto de comunicação entre clientes e o dono da empresa.
8	Intermediar as reclamações, sugestões e elogios diretamente com o Dono
9	Identificar necessidades e/ou reclamações dos clientes referente a algum processo ou serviço oferecido pela Fasouto, por meio do contato direto com o dono da empresa.
10	Serviço de apoio de atendimento ao cliente

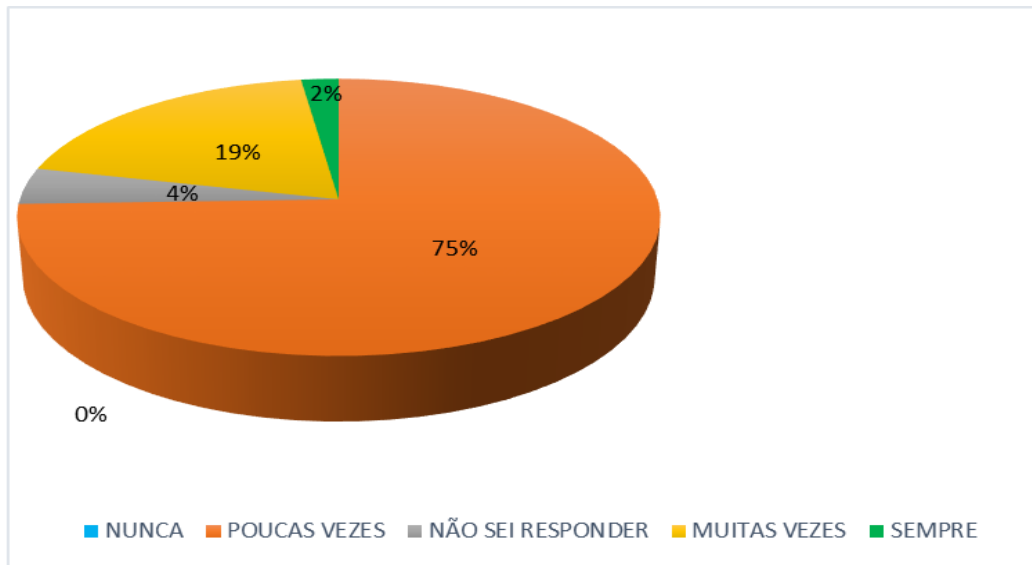
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme exposto no Quadro 3, apenas dois dos funcionários ( 9 e 10) apresentaram ideias divergentes sobre a funcionalidade do canal implementado, tendo em base a resposta do sócio proprietário, que traz embasamento no que Silva (2011) destaca sobre esse contato direto para solução de possíveis falhas, que possibilitem mudanças em processos internos, uma vez que quando surge alguma solicitação da parte da cliente, é possível de ser atendida ou apenas testada pela organização, permitindo, assim, modificações na maneira de realizar novos atendimentos. As respostas sobre a funcionalidade apresentada por eles, levam a considerar o canal de comunicação com um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), o que não é o caso.

### 5.1.2 Frequência e motivos quanto à utilização do canal

Quanto aos motivos para utilização do canal de comunicação, foi indagado por meio do Questionário 2, aos colaboradores externos da empresa, com que frequência que eles utilizam/utilizaram o canal de comunicação, os resultados sobre essa variável estão apresentados no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Frequência de utilização do Fale com o Dono**



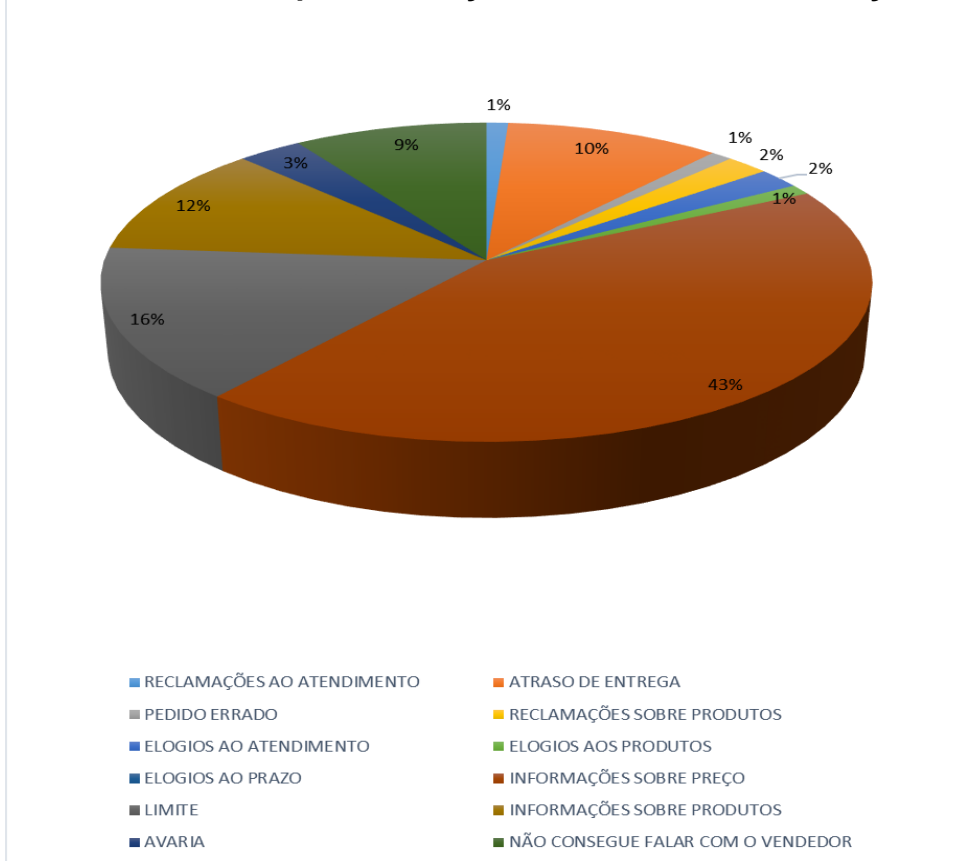
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Destaca-se que 75% dos clientes entram em contato poucas vezes e 19% muitas vezes, pode-se entender que estes dados se deram devido a superficialidade do motivo do contato, tendo em vista que estas informações apresentadas no Gráfico 1, surgem no decorrer do dia e com frequência.

O cliente utiliza as ferramentas que estão ao seu alcance para satisfazer suas necessidades, esclarecer suas dúvidas, e estas solicitações são frequentes, muitos deles ligam mais de uma vez, pois algumas necessidades surgem a todo tempo, podendo assim desviar a real utilidade e o principal motivo da criação do canal.

Ainda no Questionário 2, foi indagado aos colaboradores externos da organização sobre os principais motivos para a utilização do canal de comunicação. Os resultados desta variável estão apresentados no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Motivos para utilização do Canal de comunicação**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Por meio do Gráfico 2, podemos observar que, 43% dos clientes ligam para saber sobre preço dos produtos, 16% pra saber de limite de crédito, 12% para saber informações sobre determinado produto, sendo que estas dúvidas poderiam ser esclarecidas pelo próprio vendedor no ponto de venda nas visitas realizadas.

Por outro lado, apenas 10% ligaram quando houve atraso na entrega da mercadoria e 3% em casos de avaria, sendo que estas são as solicitações que ao serem atendidas proporcionam tratativas que resultam em mudanças nos procedimentos internos.

Os colaboradores internos estão cientes quanto ao tipo de solicitação predominante dos clientes e que estas solicitações apresentam divergências em relação a finalidade real do canal, podemos dar respaldo desta informação por meio

da variável aplicada no Questionário 1, para os colaboradores internos. Foi questionado a eles sobre as principais solicitações feitas pelos colaboradores externos, e os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4: Principais solicitações dos clientes: sob a visão dos funcionários (Continua)**

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	Parte expressiva pensa que é o telefone comercial da empresa. São informações básicas. Aproximadamente 30% são realmente assuntos importantes para o dono
2	Visitas e crédito
3	Na maiorias das vezes são relacionadas ao crédito
4	Criticas, sugestões, elogios, solicitações
5	Não dá para mensurar um assunto específico. Na maioria não são solicitações, mas reclamações ou informe de algum ocorrido que não foi solucionado pelos responsáveis direto (logística, crédito, vendas,...)
6	Vendas
7	Melhorias no pacote de serviços que oferecemos, entrega, mix de produtos, preços, etc...
8	Reclamações.
9	Ciente que as solicitações abrangem os diversos setores da empresa, e que não possui domínio sob a coleta dessas informações, acredito que o que predomina nas solicitações são reclamações ou busca de esclarecimento sobre situações que já tiveram algum tipo de envolvimento com setor/vendedor/pessoa responsável, mas que: ou não teve uma conclusão na tratativa, ou o cliente não esteve a par da tratativa que foi dada.
10	Desconto

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como foi respondido pelo sócio proprietário, e apresentado no Quadro 4, parte expressiva dos clientes não sabem a real finalidade do canal de comunicação, o que causa uma falha na eficácia da ferramenta.

A pesquisa constatou que, de fato, os clientes utilizam a ferramenta como SAC. Esta percepção fica nítida a todos os envolvidos no processo, conforme apresentado no Quadro 4 de acordo com as respostas apresentadas pelos próprios clientes, percebe-se então que isso acontece devido ao comodismo por parte dos colaboradores uma vez que não buscam esclarecer junto a seus clientes a utilidade da ferramenta e como podem contribuir para o desempenho da organização.

## 5.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Kotler (2013), expõe que a satisfação indica a percepção de prazer ou desilusão como consequência da verificação do comportamento percebido de um produto ou serviço em relação às perspectivas do cliente.

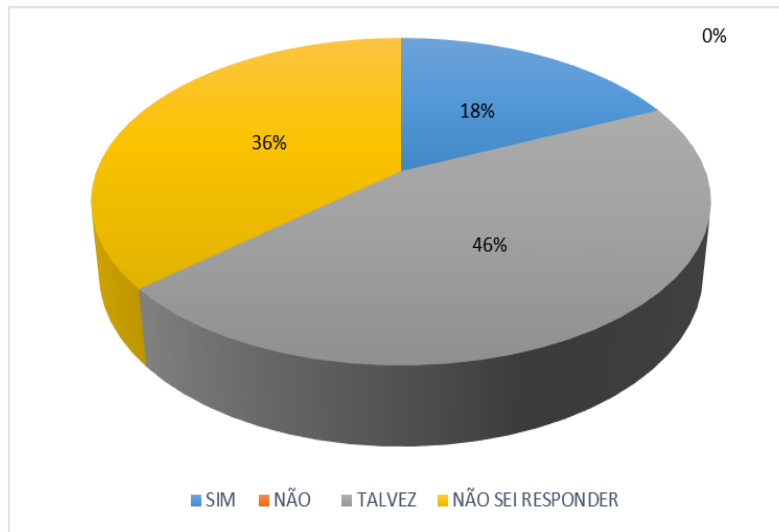
Segundo Simões (2008) é fundamental que a organização tenha ciência de quem são seus clientes e que os ouçam para que suas necessidades sejam atendidas. Conforme menciona Ellis (2000), esta satisfação tende a ser fundamental para o processo de fidelização.

Vale ressaltar que diante de clientes cada vez mais empoderados, os funcionários precisam ser capazes de visualizar por meio do contato, qual a real intenção que eles tiveram com a empresa, para que assim possam atender de maneira rápida e simplificada, proporcionando então facilidade da resolução dos problemas e consequentemente abrir portas para que os clientes criem laços devido ao atendimento das expectativas criadas, conforme menciona Santos (2008).

### 5.2.1 Relação empresa *versus* clientes

O sucesso de uma boa relação entre a empresa e o cliente depende unicamente dos profissionais, e da capacidade que possuem em entender o que os seus clientes desejam, bem como do vasto conhecimento sobre as alternativas que a organização dispõe para oferecer. Deste modo, o funcionário que lidam diretamente com os clientes devem buscar sempre se atualizar sobre seus clientes e qual sua parcela de importância dentro da empresa.

Diante disto, foi questionado aos funcionários internos por meio do Questionário 1, sobre a percepção de melhoria de relacionamento entre os clientes e a empresa, conforme demonstrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3: Melhorias no relacionamento entre a empresa e os clientes**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

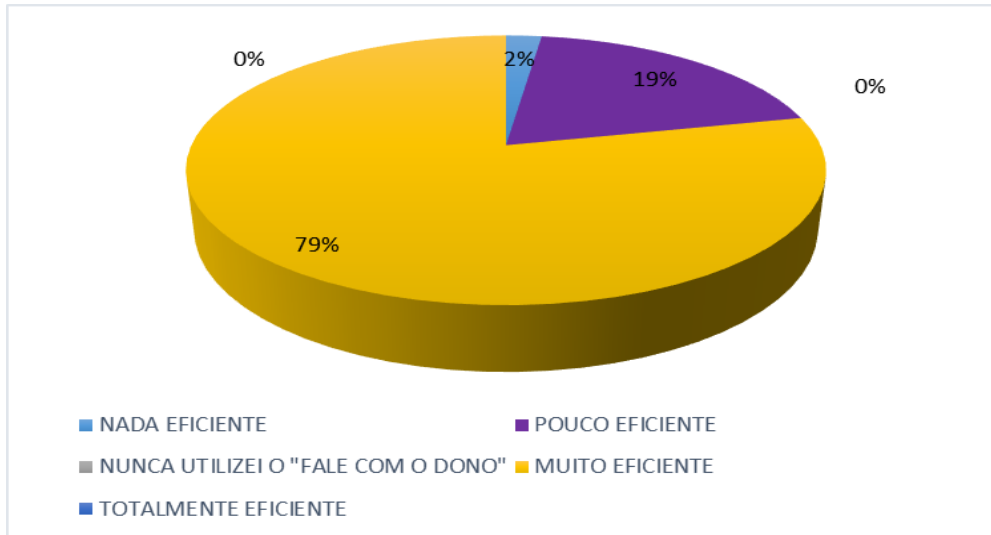
Podemos observar que 46% dos funcionários possuem dúvida quanto a melhoria no relacionamento entre a empresa e os clientes e responderam talvez, 36% não souberam responder e 18% confirmam a melhoria.

Diante das respostas obtidas por meio dessa variável, nota-se que mesmo havendo interesse por parte dos funcionários no que diz respeito ao relacionamento duradouro dos clientes em mantê-los fidelizados por meio do bom atendimento, a total percepção quanto a melhoria deste relacionamento ainda se mostra distante.

### 5.2.2 Pontos positivos apresentados a partir das respostas dos clientes

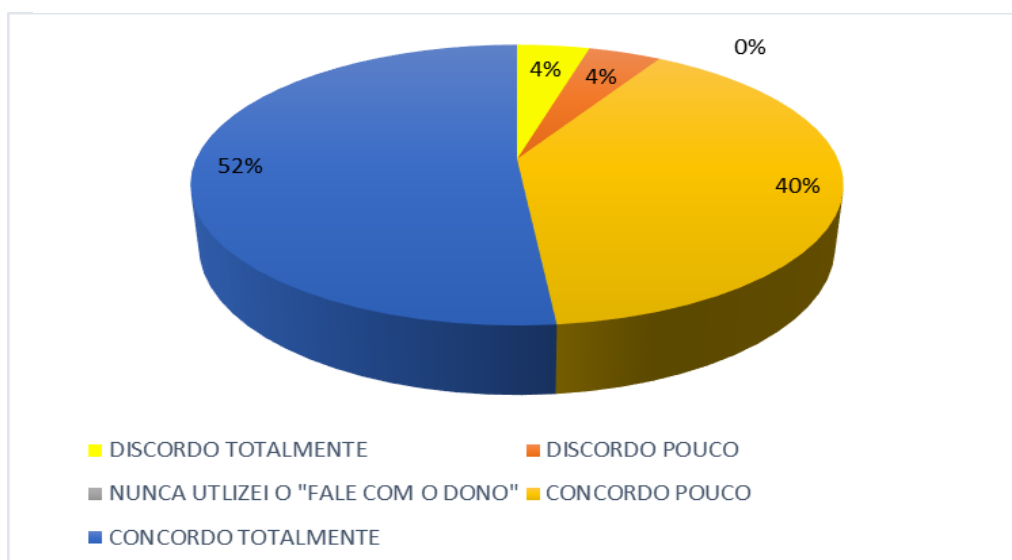
Foi possível observar que a implementação do canal embora ainda em grande avanço e desenvolvimento já vem apresentando alguns pontos positivos tanto na visão interna (dos colaboradores) quanto na visão externa (dos clientes).

Diante do exposto, foi questionado aos clientes por meio do Questionário 2, a eficiência do canal e a facilidade na resolução de problemas, os resultados serão apresentados nos Gráficos 4 e 5 respectivamente.

**Gráfico 4: Eficiência do canal de comunicação**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o Gráfico 4, 79% dos clientes consideram o canal de comunicação muito eficiente, levando em consideração a tipificação das solicitações, enquanto 19% considera pouco eficiente e apenas 2%, nada eficiente. A eficiência neste sentido faz referência com a facilidade no atendimento no que tange às solicitações feitas, conforme demonstrado no Gráfico 3. Destacando, portanto, o que nos diz Abreu (1996), sobre a importância das expectativas dos clientes, para avaliar a qualidade do serviço/produto oferecido pela empresa.

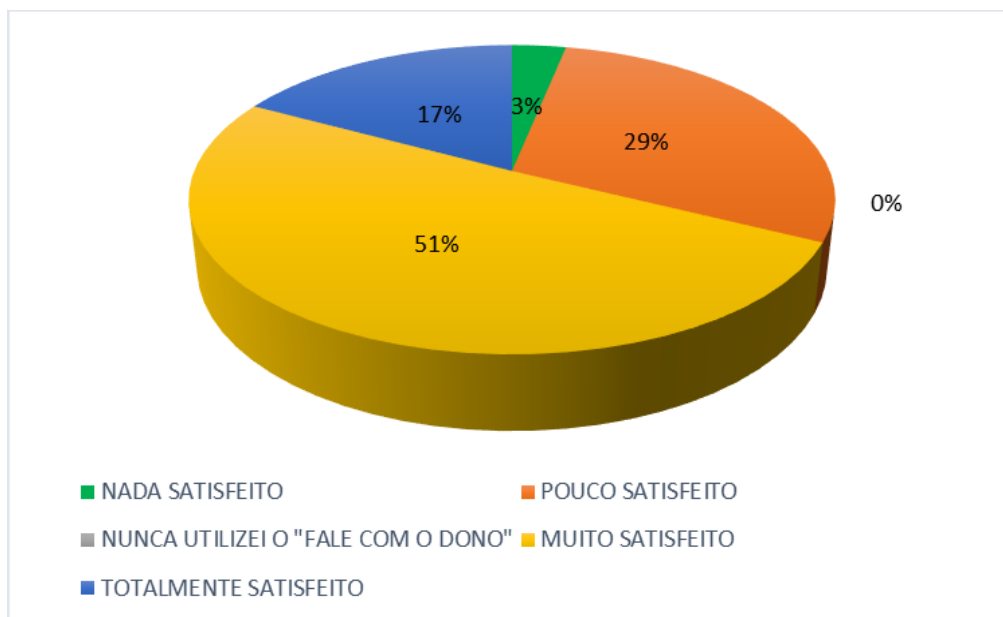
**Gráfico 5: Facilidade na resolução de problemas**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diante do exposto no Gráfico 5, pode-se perceber que 52% dos clientes estão satisfeitos com o canal, devido a facilidade de resolução dos problemas que surgem em relação aos serviços prestados, isso nos mostra que, mesmo apresentando um índice de 4% dos clientes insatisfeitos quanto a este quesito, a empresa está conseguindo atender parte do seu objetivo que é um relacionamento duradouro, baseado na confiança.

Conforme mencionado anteriormente, o bom atendimento pode garantir a permanência de um cliente fidelizado na organização. Sobre este assunto, foi questionado aos colaboradores externos por meio do Questionário 2, sobre a satisfação deles em relação aos serviços prestados pelos funcionários que atendem as solicitações feitas por meio do canal, o resultado obtido sobre essa variável está ilustrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6: Satisfação no atendimento**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Apenas 3% dos clientes se dizem nada satisfeitos com o atendimento, em contrapartida, 51% dos clientes estão muito satisfeitos, confirmando portanto que realmente há uma preocupação por parte dos funcionários em mantê-los fidelizados,

propiciando assim a alta do “termômetro” do sucesso da empresa, dando respaldo ao que menciona Pinho (2014), que sugere que os funcionários demonstrem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, capacidade de resolver problemas e boa vontade, quando se trata de clientes.

### 5.3 FEEDBACK

Segundo Turci (2006) o *feedback* se dá no processo de mudança, quando existe a necessidade de modificar os comportamentos e otimizar o potencial dos funcionários. Podendo eles surgirem de maneira positiva ou negativa, propiciam a melhoria de resultados com o objetivo de crescimento entre as relações pessoais entre os funcionários e os clientes.

De acordo com Williams (2005), o *feedback* redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento, além do mais ele acaba sendo um dos principais agentes de influência na motivação humana, uma vez que, é por meio dele que a comunicação é realizada.

#### **5.3.1 Visão dos funcionários quanto às vantagens e desvantagens da implementação**

Diante do exposto, foi necessário analisar, sob a visão dos colaboradores internos, quais as vantagens e desvantagens que só foram percebidas após a implementação do canal de comunicação. As variáveis que tratam deste assunto, foram aplicadas como perguntas abertas no Questionário 1 e foram demonstradas na Quadro 5.

**Quadro 5: Vantagens e desvantagens após a implementação do canal**

RESPONDENTES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
1	Limitar o pagamento em dinheiro na loja; emissão automática boletos; Percepção da divulgação deficiente número telefone da empresa	Cliente pensa que é um telefone para informações gerais SAC, e não atendimento imediato.
2	Rapidez e eficiência	Nenhuma
3	O estreitamento do relacionamento entre o Dono e o Cliente	Não tenho como opinar
4	Foi corrigido várias situações no processo, como entrega, dia de atendimento do vendedor externo, baixas de pedido.	Nenhuma
5	O <i>feedback</i> direto ao dono dos serviços que sua força de trabalho presta.	Para a empresa tem sido a concentração de reclamações, vide o fato de não ter um SAC
6	Um elo de comunicação entre cliente e proprietário	Nenhuma
7	Ainda não apresentou resultado	Nenhuma
8	Desconheço	Não havendo um retorno do dono, a ferramenta é apenas um canal de reclamações.
9	Frisando que não existe um levantamento sobre esses dados, tornando qualquer resposta completamente baseada em experiências no convívio empresarial, acredito que seja a consistência na informação que é passada ao dono, em relação a satisfação real ou não do cliente.	Acabou se tornando um contato de SAC, pois as pessoas não filtram a relevância do que precisa mesmo ser tratado com o dono, acreditando que a resolução do problema ou necessidade será facilitada ou mais vantajosa para ele, se entrando em contato pela linha.
10	Confronto direto com o cliente	Interpretação do dono quanto às reclamações

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A principal desvantagem apontada pelos entrevistados é o fato de o canal de comunicação ter se tornado, na visão dos clientes, um SAC, essa desvantagem foi inclusive apontada pelo sócio proprietário. Foi observado ainda por outro respondente que uma desvantagem apresentada é a interpretação do dono quanto às reclamações, pois o mesmo pode passar a informação de maneira errônea, o que acaba dificultando a resolução da situação ou até mesmo deixando de atender a real solicitação do cliente.

No quesito vantagens pode-se destacar o estreitamento de relação entre o dono e os clientes, comprovando o que foi abordado pelos autores citados nesta

pesquisa que mencionam a importância de a empresa agir com o objetivo de manter clientes, fazendo-o criar laços para se manter fidelizados.

Ainda neste quesito, para solidificar as informações foi perguntado também no Questionário 1 aos colaboradores internos, sobre as melhorias que eles perceberam nos processos após a implementação do canal de comunicação e suas respostas foram elucidadas do Quadro 6.

**Quadro 6: Melhorias percebidas após a implementação do canal**

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	A melhoria mais perceptível é a satisfação do cliente em ser atendido pelo DONO (desabafar) quando teve um atendimento ruim por parte de outras pessoas da organização.
2	Melhor retorno nas dificuldades entre clientes e empresa
3	Não tenho como opinar
4	Passou a ter o dia das entregas com mais qualidade
5	Não sei como mensurar
6	Sim hoje entendemos o que ocorreu e nos reunimos para melhoria em conjunto
7	Com esse canal para o cliente ter acesso ao dono, percebo um comprometimento dos setores em entregar as melhores soluções e não passar pelo dissabor do dono receber uma reclamação de algum cliente.
8	Desconheço
9	Não possuo domínio da informação.
10	Atendimento dos vendedores por meio de solicitações dos clientes fora a venda

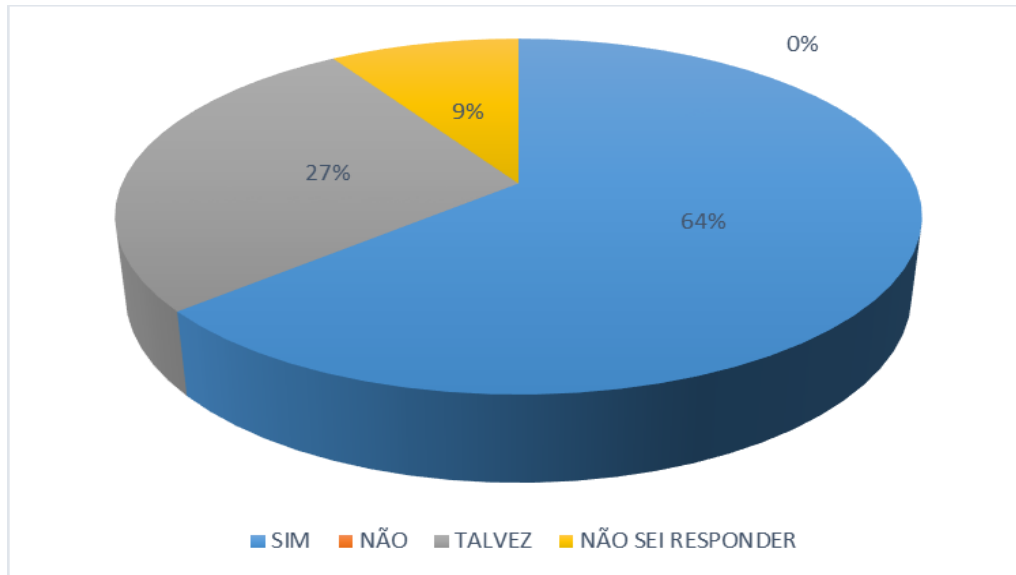
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Pode-se observar que existem várias melhorias advindas da implementação do canal de comunicação, pode-se ainda destacar que, os funcionários conseguem perceber os clientes mais satisfeitos e seguros ao entrar em contato com o dono da empresa, bem como existe uma preocupação da própria organização em implementar a melhoria contínua com as reuniões feitas com os envolvidos, para que todos possam colaborar, os dias de entrega foram organizados à medida que as reclamações foram surgindo, ou seja, a empresa está se adequando ao mercado-alvo com o intuito de mantê-los sim fidelizados e sempre satisfeitos com o serviço prestado.

No que tange, a percepção dos funcionários quanto aos problemas que venham a surgir, por meio do Questionário 1, foi indagado aos colaboradores

internos se ficou mais fácil detectar os problemas que a organização enfrentava em relação aos clientes. Os dados obtidos, estão representados no Gráfico 7.

**Gráfico 7: Facilidade na identificação de problemas**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

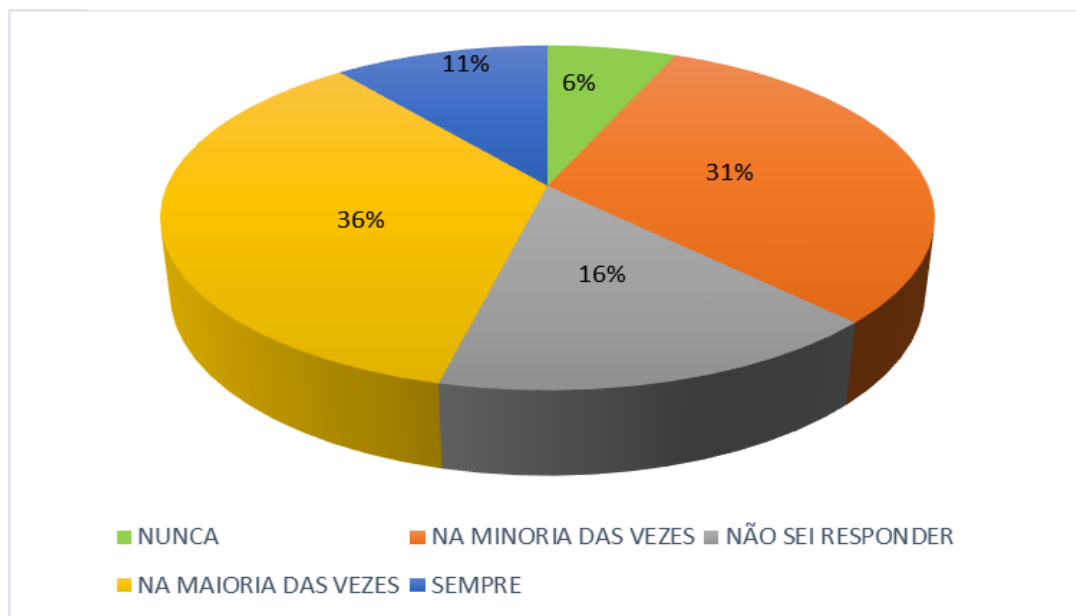
Ficou claro que 64% dos funcionários perceberam que após a implementação do canal ficou mais fácil detectar os problemas, porém tendo em vista a necessidade de todos os funcionários trabalharem em conjunto em busca de melhorias, percebe-se que 27% ainda tem dúvida quanto ao que a ferramenta pode auxiliar.

Isso se dá devido à falta de organização quanto a apresentação e ao aproveitamento das informações obtidas por meio do canal de comunicação, dando razão ao que menciona os autores Kotler e Armstrong (2003) que ressaltam a importância dos registros internos da empresa serem fundamentais para a tomada de decisão.

### **5.3.2 Visão dos clientes sobre o retorno dado pela organização quanto às solicitações**

É bastante importante o contato pós-venda, ou seja, um retorno, quando se trata de atendimento ao cliente, principalmente quando este já entrou em contato para resolução de algum problema. Por meio das respostas obtidas com Questionário 2 esse retorno foi apontado pela maioria dos respondentes. Os dados obtidos estão representados no Gráfico 8.

**Gráfico 8: Feedback da empresa**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme as respostas obtidas, é notório que a empresa procura dar feedback sobre as solicitações, porém deixa a desejar. Observa-se que 36% dos clientes responderam que na maioria das vezes a empresa dá um retorno, 11% responderam que sempre dão retorno e apenas 6% responderam que nunca. Por meio dessas informações é possível concluir que ainda há falha quanto ao compromisso com os clientes por parte dos colaboradores internos, indo em contraponto aos autores que é necessário identificar as necessidades dos clientes, além de entender quem é ele, o que deseja adquirir. Tudo isso faz parte da busca pela melhor forma de resolver suas situações e faz parte do processo de retenção, primordial para as empresas.

## 5.4 IMPORTÂNCIA DE MELHORIAS NOS PROCESSOS INTERNOS

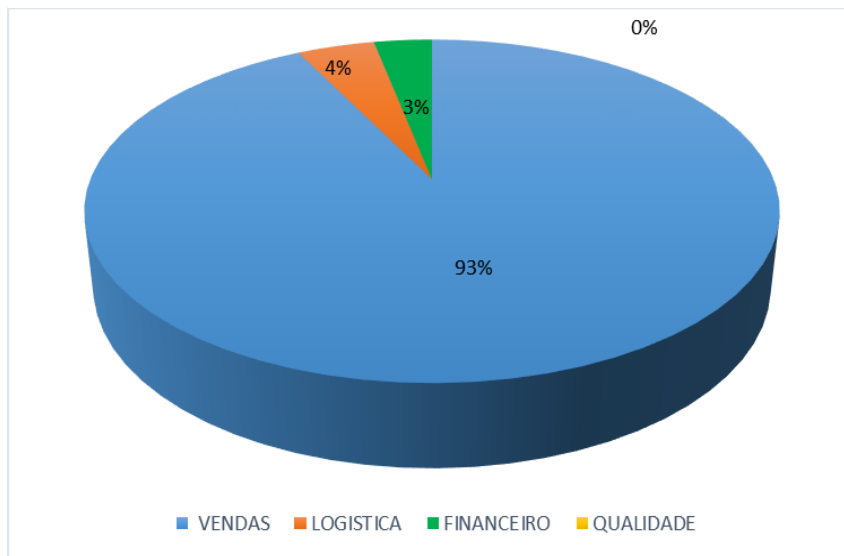
Segundo Siqueira (2005), as organizações que possuem processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades atingem seus objetivos de qualidade de forma consistente e eficiente. Com isso será possível adquirir melhorias, levando assim o aperfeiçoamento auto-sustentado e continuado dos processos internos.

Por meio de revisão de processos internos a organização encontra novas formas de fazer com que sua empresa cresça de maneira sustentável, buscando a melhoria contínua e a satisfação do cliente, (TODESCHINI 2005). Ainda segundo o mesmo autor, tendo em vista que os processos podem tornar-se obsoletos, melhorados e até mesmo substituídos, grande parte das organizações não levam em consideração o desenvolvimento dos processos. Uma vez identificada uma falha ou uma ruptura dentro ou fora da organização, é necessário uma verificação minuciosa com a finalidade de identificar o que ocorreu.

Conforme já mencionado por Silva (2011) as sugestões vindas dos clientes ou funcionários sobre processos são possíveis de serem atendidas ou apenas testada pela organização, permitindo, assim, melhorias no atendimento bem como no fluxo interno.

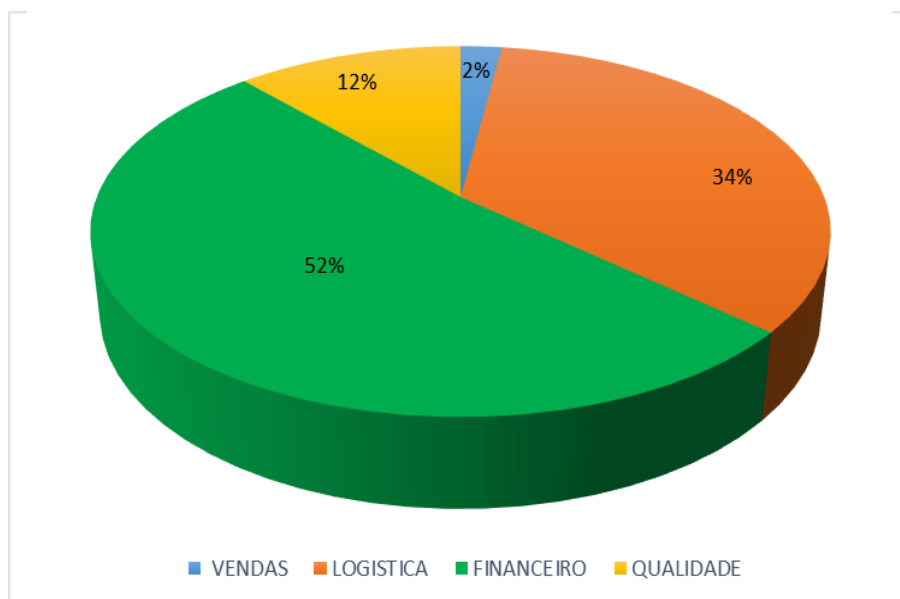
### **5.4.1 Visão dos funcionários e clientes quanto a eficiência e eficácia nos procedimentos realizados por cada setor**

No quesito eficiência na resolução das solicitações feitas pelos clientes, foram destacados os quatro setores com predominância no canal de atendimento: vendas, qualidade, financeiro e logística. Diante disso, no Questionário 2 foi perguntado aos colaboradores externos, qual dos setores indicados atende de maneira mais eficiente as solicitações bem como o setor que atende de maneira menos eficiente. Os resultados destas variáveis estão representados nos Gráficos 9 e 10, respectivamente.

**Gráfico 9: Setor mais eficiente**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme Gráfico 9, podemos observar que respondentes da pesquisa, destacaram que, o setor de vendas é o mais eficiente ao resolver as solicitações feitas pelo canal, uma vez que, eles conseguem resolver com mais consistência os problemas que surgem, esta parcela respondente corresponde a 93% dos clientes.

**Gráfico 10: Setor menos eficiente**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Por outro lado, no Gráfico 10 podemos perceber quais os setores que os clientes identificaram insatisfação quanto a eficiência, 52% dos clientes apontaram que o setor menos eficiente é o financeiro, seguido por 34% para o setor de logística, 12% para o setor de qualidade e apenas 3% para o setor de vendas.

Estes dados estão em discordância com os autores citados neste tópico, que destacam que a busca de melhorias, advém das falhas e rupturas nos processos internos, feitas primeiramente pelos funcionários, pois eles serão responsáveis pelo atendimento e conseqüentemente a melhoria contínua e satisfação dos clientes.

Seguindo esta linha de pensamento foi questionado aos colaboradores internos por meio do Questionário 1, se as informações coletadas com a utilização do canal de comunicação estão sendo mensuradas e se são utilizadas de alguma forma para incrementos na empresa.

Os resultados obtidos por meio desta variável aparecem no Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7: Mensuração das informações obtidas por meio do canal de comunicação**

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	Esse é uma grave falha no processo. Temos que fechar o contato dando retorno ao cliente, bem como estatística dos assuntos prioritários para análise.
2	Não sei informar
3	Não tenho como opinar
4	Sim, por meio do telemarketing
5	Não
6	Sim, por meio do setor de novas tecnologias
7	Não
8	Não sei informar
9	Não
10	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme informado no fluxograma apresentado na justificativa desta pesquisa, podemos observar que há na empresa um setor de Novas Tecnologias (ver figura 4), cuja função é a de ser intermediário entre os clientes e os setores os quais serão destinadas as solicitações feitas por meio do canal, cabe ainda a este setor dar o feedback aos clientes em todos os contatos.

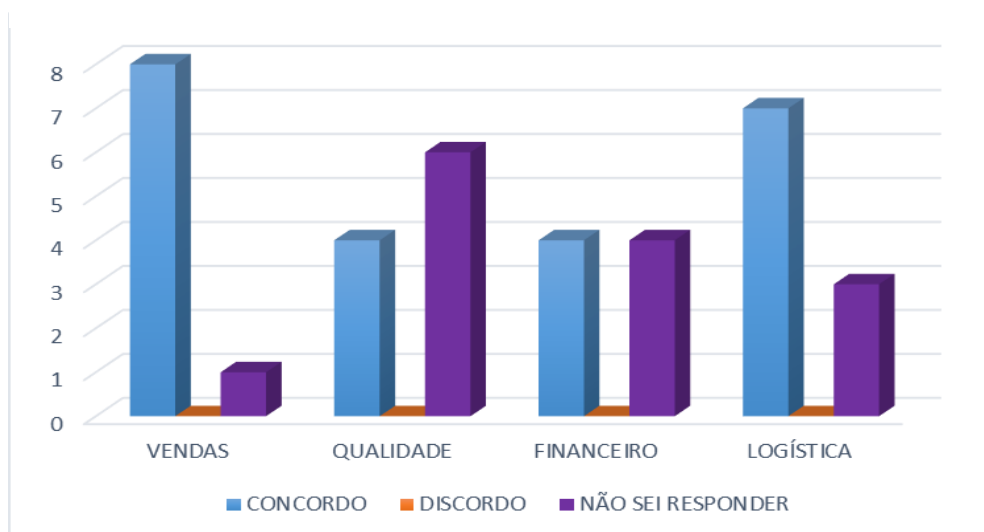
Na visão de alguns colaboradores internos, este setor é ainda o responsável pela mensuração das informações coletadas por meio do canal de comunicação, os demais colaboradores, afirmam que não existe essa preocupação em mensurar os dados para melhoria nos processos, de acordo com o Quadro 6. Indo ao encontro da ideia que defende Santos (2005), que a organização para atender às necessidades dos clientes, pode aproveitar os recursos tecnológicos para gerenciar ferramentas para fins estratégicos.

A empresa em questão utiliza os recursos tecnológicos, porém a estratégia vem sendo pouco desenvolvida, confirmando a linha de pensamento que ela não sabe utilizá-la a seu favor, ou está utilizando de maneira equivocada.

Quando se trata de uma organização a satisfação dos funcionários e dos seus clientes está evidentemente relacionada, isso quer dizer que, a satisfação dos funcionários deve ser levada em consideração caso a organização queira tornar seus clientes satisfeitos (HOFFMAN e BATESON, 2003).

No que tange essa afirmação foi necessário fazer entre os próprios funcionários da organização por meio do Questionário 1, a pergunta quanto a eficiência no desempenho dos colegas de trabalho em relação ao serviço prestado aos clientes que utilizaram o canal de comunicação, as variáveis que trouxeram o resultado para este tópico foram agrupadas e os resultados obtidos foram demonstrados no Gráfico 11.

**Gráfico 11: Eficiência dos setores, na visão dos funcionários**



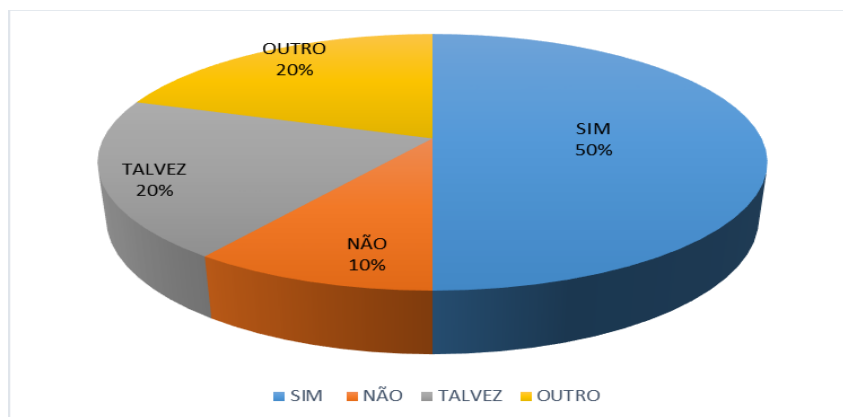
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diante do exposto, foi observado no Gráfico 11 que, existe a satisfação dos funcionários quanto a eficiência de trabalho de seus colegas e o setor em destaque é o setor de vendas que consegue alcançar a satisfação de 8 dos 10 entrevistados. Com base nesse resultado, torna-se claro o que defende o autor Pinho (2014) sobre a importância da postura dos funcionários no que tange a execução dos serviços e postura diante das situações que são de grande importância para o sucesso da organização. Outro ponto a ser observado a partir deste resultado é o receio dos respondentes aos avaliar a eficiência dos colegas de trabalho, talvez porque a empresa não adota nenhum método onde a visão interna seja levada em consideração para a medição da força de trabalho, ou simplesmente porque não quiseram opinar sobre as funções distintas executadas pelos colegas.

#### 5.4.1 Adequação do canal quanto ao setor responsável

Por fim foi questionado tanto aos colaboradores internos por meio do Questionário 1, quanto aos colaboradores externos, por meio do Questionário 2 sobre a possível existência de um setor específico para atender todas as solicitações, isso porque de acordo com o fluxograma do Canal de Comunicação, assim que o dono recebe uma solicitação, ele encaminha por meio do sistema para o setor a quem se refere a solicitação, e cabe a este setor dar a tratativa necessária ao cliente. Os resultados desta variável, obtidos por meio do Questionário 1 sobre este assunto estão representados no Gráfico 12.

**Gráfico 12: Necessidade da existência de um setor específico, na visão dos funcionários**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme Gráfico 12, podemos perceber que 50% dos funcionários concordam quanto a existência de um setor específico para atender as solicitações que surgem por meio do canal de comunicação, 10% não concordam e 20% demonstraram dúvidas e responderam Talvez.

Complementando as respostas demonstradas no Gráfico 12, foi aberto nas alternativas da variável um campo nomeado “outro”, para que os respondentes pudessem dar uma opinião no que diz respeito a este tema e apenas dois deles responderam, suas respostas estão apresentadas no Quadro 8.

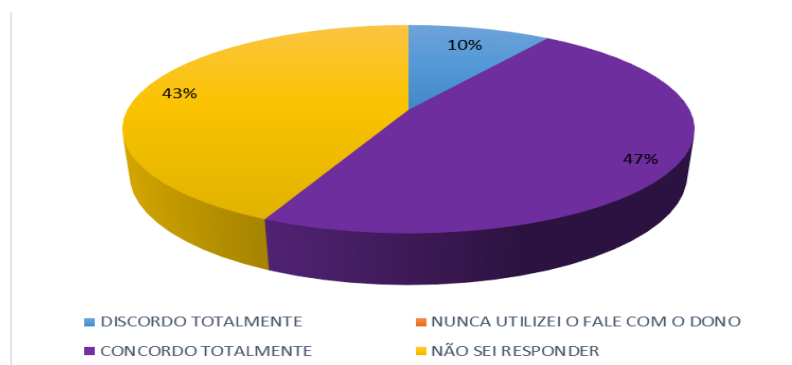
#### Quadro 8: Opinião sobre a existência de um canal específico para atender as solicitações

RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	Se tiver um setor pra atender perde o diferencial FALE COM O DONO
2	Não necessariamente atender a todas as solicitações, mas filtrar, resolver as que não sejam específicas, e direcionar a cada setor o que precise de resolução segura e objetiva do assunto. Esse "setor específico" seria o setor de SAC (que ainda não existe na empresa).

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diante destas respostas, é possível ressaltar a necessidade que a organização tem em criar um SAC, tendo em vista a concentração de questionamentos irrelevantes para melhorias em processos internos na organização e desvio da função real do canal de comunicação. Os resultados obtidos por meio do Questionário 2, sobre esta variável, está representado no Gráfico 13.

#### Gráfico 13: Necessidade da existência de um setor específico, na visão dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com os resultados obtidos por meio das respostas dos clientes no Gráfico 13, podemos observar que 47% dos respondentes concordam sobre a existência de um setor específico para atender as solicitações e apenas 10% responderam que discordam totalmente, uma fatia relevante dos respondentes, correspondente a 43%, não souberam responder este questionamento.

Vale reafirmar que quando os clientes apresentam sugestões para melhorias em processos internos, a organização deve levar em consideração e analisar a possibilidade de testá-la a fim de garantir a mudança gradativa bem como continuar com o sucesso e sobrevivência da organização, dando respaldo ao que os autores já citados nesta pesquisa nos traz.

## 6 CONCLUSÕES

Esta seção está dividida em quatro partes, a primeira é baseada em cada objetivo específico apresentado no início desta pesquisa, logo após vem algumas sugestões para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, o terceiro segmento são recomendações para futuras pesquisas da mesma natureza. A quarta e última parte são as considerações finais que finaliza a presente pesquisa.

### 6.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Este tópico apresentará as respostas referentes as questões de pesquisa apresentadas na metodologia e alinhadas com os objetivos específicos, utilizando para tal as respostas dos dois questionários aplicados aos colaboradores internos e externos da Fasouto Distribuidora.

#### **a) Que motivos foram apresentados pelos clientes da venda direta para utilização do canal de comunicação?**

Dentre os vários motivos apresentados pelos clientes para utilização do canal, podemos destacar o contato para saber o preço real dos produtos oferecidos pela empresa, bem como saber a linha de crédito disponível para compra, uma vez que eles precisam estar com os débitos atualizados para fazer uma nova compra. Outro motivo apresentado para o contato é o prazo de entrega da mercadoria. Geralmente quando há atraso de entrega o primeiro contato que o cliente faz é por meio do Fale com o Dono, pois desta forma eles conseguem um retorno mais rápido.

#### **b) Qual nível de satisfação dos clientes da venda externa com o serviço da empresa após a implementação do canal?**

Diante das respostas obtidas, os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela organização após a implementação do canal de comunicação, uma vez que conseguiram agilizar processos que antes demandavam tempo e desgaste. As rupturas nas vendas foram alinhadas e atualmente é mínimo o número de clientes que se mostram insatisfeitos com o serviço pois a partir da solicitação de um único cliente foi possível desenvolver melhorias que atendem a totalidade de clientes

que possuíam ou poderiam vir a possuir o mesmo problema, evitando assim novas solicitações.

**c) Que vantagens e desvantagens foram percebidas pelos funcionários e pelos clientes da venda direta após o uso do canal de comunicação?**

De acordo com a análise de dados obtidos, os respondentes apresentaram como principal vantagem o estreitamento da relação entre a organização e o cliente. Na opinião dos próprios funcionários esta proximidade é de fundamental importância para a permanência da empresa entre uma das melhores distribuidoras do estado, visto que transmite aos clientes segurança e responsabilidade. Outro quesito importante, é a possibilidade que a empresa teve de averiguar o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento oferecido por ela, uma vez que os clientes se sentem mais participativos em opinar sobre alguma forma de tratamento considerada irregular por parte dos funcionários.

Os respondentes apresentaram ainda como principal desvantagem o entendimento dos clientes distorcido quanto a finalidade do canal, isso porque a maioria dos clientes, como foi apresentado, utiliza a ferramenta como SAC, o que dificulta a eficiência da ferramenta para fins estratégicos bem como demanda tempo para resolução de situações que poderiam ser efetivamente resolvidas tanto pelos próprios vendedores, bem como no atendimento caso a organização tivesse um setor de atendimento ao consumidor. Outro ponto importante que foi mencionado pelos respondentes é a interpretação divergente que o dono pode vir a fazer diante de uma solicitação feita pelo cliente. Para eles, é primordial que o dono se atente quanto a real solicitação uma vez que a interpretação do dono é o ponto inicial para a tratativa equivalente ao problema que o cliente apresenta.

**d) Que sugestões de melhorias para incrementar a eficiência do canal de comunicação podem ser aplicadas na visão dos clientes da venda direta e dos colaboradores internos da organização?**

Na visão dos clientes a principal sugestão apresentada é a criação de um setor para atender as solicitações, para que desta forma eles obtenham o real feedback quanto as suas solicitações bem como maior agilidade, pois uma vez apresentado o problema, o tempo de espera do cliente até a solução eficaz conta muito e pode ser primordial para que ele tenha ainda mais confiança e satisfação com a organização. Já na visão dos colaboradores internos a principal sugestão é a

criação de um SAC, para que se evite o contato por meio da ferramenta sobre estes assuntos mais correntes como limite e preço de mercadorias. Para os funcionários e o próprio dono da empresa, este tipo de solicitação é mais fácil de ser atendido e não há necessidade de mudanças e melhorias em processos internos.

Diante das respostas das questões do problema, fica claro que o estudo demonstrou a eficiência no desenvolvimento da conclusão acerca dos questionamentos e dos objetivos específicos levantados.

## 6.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Neste item são apresentadas algumas sugestões para os atores envolvidos e que poderão por meio destas e outras ações, melhorar os serviços prestados aos clientes.

Para a organização pesquisada as sugestões são as seguintes:

1. Criação de um SAC (Serviço de Atendimento ao consumidor), para atender as solicitações mais simples dos clientes;
2. Disponibilização de um tempo para que o próprio dono apresente primeiramente aos funcionários a real finalidade do canal de comunicação, para que a partir daí eles possam passar de forma clara para os clientes;
3. Criação de um setor específico para atender as solicitações feitas por meio do canal de comunicação, este setor não será responsável por atender as ligações, mas sim por buscar todos os meios para dar aos clientes a tratativa equivalente a sua solicitação;
4. Treinamento aos funcionários envolvidos na resolução das solicitações, no que tange inclusive o feedback aos clientes, necessário para mantê-los fidelizados;
5. Criação de uma pequena apresentação nas mídias de comunicação sobre a importância do Fale com o Dono, tanto para a organização quanto para os próprios clientes;
6. Elaboração de um plano de ação de qualidade, para mensuração dos dados obtidos por meio do canal de comunicação para apresentar aos

envolvidos (qualidade, vendas, logística e financeiro) com a finalidade de buscar em conjunto a melhoria e até mesmo para motivar e elogiar o desempenho dos setores quando os objetivos forem atingidos.

### 6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras as sugestões são as seguintes:

1. O que leva a ineficiência do setor financeiro e do setor de logística na organização;
2. Quais as dificuldades que os setores encontram nas tratativas das solicitações feitas por meio do canal de comunicação;
3. O que leva a insatisfação dos clientes quando ao feedback da organização.

### 6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco da presente pesquisa foi verificar os possíveis impactos apresentados pela implementação de um canal de comunicação direta, entre o cliente e o dono da organização, de acordo com os resultados pôde-se perceber que o canal de comunicação implementado na Fasouto Distribuidora trouxe maior confiabilidade aos clientes, e se tornou um diferencial responsável por melhorias em vários processos internos na organização.

Diante das informações obtidas e expostas na pesquisa, fica claro que o canal, é de fundamental importância tanto para os clientes quanto para a própria organização. As variáveis analisadas demonstraram este resultado em índices satisfatórios, uma vez que ainda há muito o que melhorar. A ideia inicial é bem válida e se o projeto for seguido corretamente por todos os envolvidos, poderá trazer mais benefícios, superando as expectativas. Buscar novas formas de desenvolver as atividades e tratativas do Fale com o Dono é uma das soluções que podem trazer resultados positivos, a colaboração de todos é fundamental.

A ferramenta já foi implementada, o projeto precisa ser melhor desenvolvido e os funcionários precisam ser capacitados para desenvolver esta função que é a linha de contato entre a empresa e o cliente. Há a possibilidade de maior

investimento tanto de capital quanto humano, que pensando a longo prazo irá render maior destaque e rendimento à organização.

Talvez a principal dificuldade encontrada pela organização seja na definição de estratégias mais adequadas acerca do canal de comunicação, visto que, com o passar do tempo as iniciativas vão perdendo força por falta principalmente de objetividade e de funcionários comprometidos. Observando a situação em que os ambientes empresariais se encontram, fica claro a necessidade de contar com mão de obra qualificada para execução de suas tarefas, todos precisam estar focados e profissionalmente motivados.

Assim, espera-se que os resultados obtidos por meio desta pesquisa possam contribuir para melhoria contínua na ferramenta de comunicação, trazendo ações corretivas necessárias para o bom relacionamento entre a empresa e os clientes.

## REFERÊNCIAS

ABAD. **Ranking**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/ranking.html>> Acesso em: 25 de outubro de 2017.

ABEVD. **Venda Direta**. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>> 2015. Acesso em: 12 março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Brasil se Mantém na 6ª Posição do Ranking da World Federation of Direct Selling Associations**. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>> Acesso em: 12 março de 2017.

ABREU, C. B. Serviço Pós Venda: A Dimensão Esquecida do Marketing. **Revista de Administração de Empresas**. V. 36, n. 3. jul/ago/set, 1996. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol36-num3-1996/servico-pos-venda-dimensao-esquecida-marketing>> Acesso em 23 de Janeiro de 2017.

BEUREN, I. M.; MARTINS, L. W. Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.15, n. 26, p. 6 - 24, maio/agosto 2001.

BORYDRICK, S. C. **Valorizando o Consumidor: Como Conquistar Clientes e Influenciar Mercados / Tradução Mauro Pinheiro**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação do Cliente**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CROCCO, L. **Marketing: Perspectivas e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Sec. XXI**. São Paulo, Atlas, 2010. 3ª Ed.

ELLIS, T. B. **The Development, Psychometric Evaluation and Validation of a Customer Loyalty Scale**. Cardondale, 2000. Doctoral dissertation (Doctor of

philosophy in psychology) Department of psychology in the graduate School Southern Illinois University.

FELIPPE JÚNIOR, B. **Marketing Para as Pequenas Empresas: Comunicação e Vendas.** Brasília: Editora Maneco, 2007

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** Porto Alegre: 4ª ed., Bookman, 2005.

GHISI, F. A. **A Implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no Canal de Distribuição de Produtos de Mercearia Básica:** um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar: São Carlos, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GIRONDOLI, C. G. M.; PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. **Marketing de Relacionamento como Estratégia pPara Fidelização de Clientes,** 2012.

Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47716396.pdf>>

Acesso em 21 de outubro de 2017.

GONÇALVES, C. **Marketing de Relacionamento: Uma Estratégia Para Adaptação em Mercados Competitivos.** RJ: Ascel Books do Brasil, 2002.

GORDON, S. R. GORDON, J. **Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial.** 3ª edição. Rio de Janeiro, 2006.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços** – Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. **PIB Recua 3,6% em 2016 e Fecha Ano em R\$ 6,3 Trilhões**. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes.html>> Acesso em: 02 Out. 2017.

IBRC. **Ranking Exame**. Disponível em: <http://www.ibrc.com.br/site/php>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

JONES, G. R. **Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers's Adjustments to Organizations**. Academy of Management Journal. 2008. Volume 29, nº 2, p 262-279

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing** – 9. ed. – São Paulo: Pearson, 2003.

\_\_\_\_\_ **Principle Of Marketing** - 15th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014.

KOTLER, P. **Marketing Para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. SP: Futura, 2003.

\_\_\_\_\_ **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos**- 5ª edição. São Paulo: Pearson, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de Marketing: Gestão de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, M. E. **Comunicação: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro, 2007.

- MENCK, A.C.M; MORIGUCHI, S.N. Marketing. **ES**: Núcleo de Educação Aberta e a Distância, 2008.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- MOURA, A. A.; CAMPANHOLO, T. Tecnologia da Informação Aliada à Gestão do Conhecimento na Melhoria da Estratégia e Desempenho Organizacional. **Revista da Católica**, Uberlândia, v.3, n.5, jan/jul. 2011. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=sumariov3n5>> Acesso em 17 de maio de 2017.
- PAZ, E. R. **Fidelização de Clientes**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) apresentado à Universidade de Brasília – UNB. Tocantins, 2011.
- PEREIRA, J. M. **Manual da Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PINHO. P. A. P. **Necessidades Humanas**: Subsídios à Crítica dos Mínimos Sociais. São Paulo: Cortez, 2014.
- RATTO, L. **Vendas**: Técnicas de Trabalho e Mercado. Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 2011.
- REITZ. G. **SAC Reativo e SAC Proativo**: Entendendo as Diferenças, 2015. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/sac-reativo-x-sac-proativo-entendendo-as-diferencas/>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANTOS, J. **A evolução do varejo**. Fae Business, n.11, pp. 19-20, junho 2005. Disponível em: <<http://www2.fae.edu/curitiba/index.vm>> Acesso em 27 janeiro de 2010.

SANTOS, V. N. **Satisfação do Cliente**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) Apresentado à Universidade de Brasília – UNB, 2008.

SARRAF, T. **Clientes Insatisfeitos: Como Lidar e Como Reverter a Situação**. 2014. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/clientes-insatisfeitos-como-lidar-e-como-reverter-a-situacao/>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

SIMÕES, V. A. **Estudo do Feedback Pedagógico em Instrutores de Ginástica Localizada com Diferentes Níveis de Experiência Profissional**. UTAD, São Paulo, 2008.

SIQUEIRA, P.H. **Pesquisa Organizacional: Uma Orientação Aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, M. **Tecnologia da Informação e sua Contribuição Para a Gestão Empresarial**, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tecnologia-da-informacao-esua-contribuicao-para-a-gestao-empresarial/> Acesso em: 08 de dezembro de 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TODESCHINI, S. M. **Satisfação de Clientes: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2005.

TURCI, J. A. **Feedback Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VARGAS, E. C.; VIEIRA, F. **O Uso Inteligente do Feedback: Se é Tão Bom, Por Que Não se Pratica?** São Paulo: Semana Acadêmica Fatecie, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WILLIAMS, F.J.A Importância do Marketing de Relacionamento Para as Organizações: Foco no Cliente Externo. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da EDUVALE**. Mato Grosso, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1

#### AVALIANDO O FALE COM O DONO

Este questionário tem finalidade acadêmica e foi elaborado por Ruth Oliveira Santos, ex estagiária, com o objetivo de avaliar os possíveis impactos da implementação do Canal de Comunicação, Fale com o Dono, na Fasouto. A pesquisa será utilizada na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, e os resultados serão apresentados na Instituição de Ensino superior onde a mesma estuda, bem como na própria empresa visando buscar melhorias no relacionamento entre o cliente e a empresa e nos processos relacionados ao serviço prestado pela mesma.

OBS: Todas as respostas serão anônimas, você não será identificado de nenhuma forma.

\*Obrigatório

#### Unidade de Análise: Colaboradores Interno

1-Quais as principais funcionalidades do "Fale com o Dono"? \*

Principais utilidades

Sua resposta

2-Quais as solicitações predominantes feitas pelos clientes através do canal? \*

Sua resposta

3-Houve melhorias no relacionamento entre a empresa e os clientes após a implementação do canal? \*

Sim

Não

Talvez

Não sei responder

4-Quais a vantagens mais relevantes, que só foram possíveis após a implementação do canal de comunicação? \*

Sua resposta

5-Quais as desvantagens que ele apresenta? \*

Sua resposta

6-Houve melhoria nos processos após a implementação do canal? Se sim, cite qual/ quais e como se deu essa(s) melhoria(s). \*

Pedidos, entregas, desempenho dos vendedores, faturamento, etc...

Sua resposta

7-Está sendo mais fácil detectar problemas em relação aos serviços prestados? \*

Sim

Não

Talvez

Não sei responder

8-Através do canal é possível ter uma base quanto a satisfação dos clientes. Estas informações estão sendo mensuradas e utilizadas de alguma forma para incrementos na empresa? Se sim, como isso ocorre? \*

Sua resposta

9-O Setor Financeiro é muito eficiente ao resolver as demandas destinadas a ele. \*

(Caso você ache que precisa melhorar em algum aspecto, clique em "outro" e coloque a sua sugestão)

Concordo

Discordo

Não sei responder

Outro:

10-O Setor de Qualidade é muito eficiente ao resolver as demandas destinadas a ele. \*

(Caso você ache que precisa melhorar em algum aspecto, clique em "outro" e coloque a sua sugestão)

Concordo

Discordo

Não sei responder

Outro:

11-O Setor de Vendas é muito eficiente ao resolver as demandas destinadas a ele. \*

(Caso você ache que precisa melhorar em algum aspecto, clique em "outro" e coloque a sua sugestão)

Concordo

Discordo

Não sei responder

Outro:

12-O Setor de Logística é muito eficiente ao resolver as demandas destinadas a ele. \*

(Caso você ache que precisa melhorar em algum aspecto, clique em "outro" e coloque a sua sugestão)

Concordo

Discordo

Não sei responder

Outro:

13-Na sua opinião, deveria existir um setor específico para atender todas as solicitações? \*

Sim

Não

Talvez

Não sei responder

Outro:

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO 2

### AVALIANDO O FALE COM O DONO

Este questionário tem finalidade acadêmica e foi elaborado por Ruth Oliveira Santos, ex estagiária, com o objetivo de avaliar os possíveis impactos da implementação do Canal de Comunicação, Fale com o Dono, na Fasouto. A pesquisa será utilizada na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, e os resultados serão apresentados na Instituição de Ensino superior onde a mesma estuda, bem como na própria empresa visando buscar melhorias no relacionamento entre o cliente e a empresa e nos processos relacionados ao serviço prestado pela mesma.

OBS: você precisa identificar qual a sua empresa.

\*Obrigatório

#### Unidade de Análise: Colaboradores Externo

Qual empresa você representa? \*

Sua resposta

1-Com que frequencia você utiliza o fale com o dono? \*

Nunca

Poucas Vezes

Não sei responder

Muitas vezes

Sempre

2-Se você "nunca" utilizou, nos informe o motivo: \*

Não conheço o canal

Conheço mas ainda não sei qual a finalidade

Não funciona

Nunca precisei

Já utilizei

Outro:

3-Por qual motivo você utiliza/utilizaria o canal de comunicação -

Fale Com o Dono? \*

Reclamações ao atendimento

Atraso de entrega

Pedido errado  
Reclamação sobre produtos  
Elogios ao atendimento  
Elogios aos produtos  
Elogios ao prazo  
Informações sobre preço  
Outro:

4-Você consegue identificar eficiência no canal? \*

Nada eficiente  
Pouco eficiente  
Nunca utilizei o 'fale com o dono'  
Muito eficiente  
Totalmente eficiente

5-Quanto a resolução de problemas, ficou mais fácil após a utilização do canal? \*

Discordo totalmente  
Discordo pouco  
Nunca utilizei o 'fale com o dono'  
Concordo pouco  
Concordo totalmente

6-Você está satisfeito com o serviço prestado pelos funcionários que atendem suas solicitações do 'fale com o dono'? \*

Nada satisfeito  
Pouco satisfeito  
Nunca utilizei o 'fale com o dono'  
Muito satisfeito  
Totalmente satisfeito

7-A empresa procura dar um feedback (retorno) sobre suas solicitações? \*

Nunca  
Na minoria das vezes  
Não sei responder  
Na maioria das vezes

Sempre

8-Suas solicitações feitas através do "fale com o dono" demoram para serem solucionadas? \*

Nunca

Às vezes

Nunca utilizei o 'fale com o dono'

Sempre

9-Qual setor atende de maneira mais eficiente suas solicitações feitas através do "fale com o dono"? \*

Financeiro

Vendas

Qualidade

Logística

10-Qual setor atende de maneira menos eficiente suas solicitações feitas através do "fale com o dono"? \*

Financeiro

Vendas

Qualidade

Logística

11-Você acha que deveria existir um setor específico para atender estas solicitações? \*

Discordo totalmente

Nunca utilizei o 'fale com o dono'

Concordo totalmente

Não sei responder