

# **O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA JURUNENSE**

Gilberto Takashi SUZUKI

SUZUKI, Gilberto Takashi. **O nível de satisfação dos clientes de uma loja de material de construção: estudo de caso da empresa Jurunense.** Projeto de investigação científica, do Curso de Farmácia – Centro Universitário Fibra, Belém, 2019.

Para se destacar em um mercado competitivo, deve haver por parte da cúpula o que se denomina visão estratégica. Em se tratando de competitividade, Porter (2009) deixou claro que é fundamental a definição de uma estratégia clara para a organização. Para Porter (2009), existem basicamente três estratégias a serem definidas: diferenciação, custos e segmentação de mercado. Não é possível, segundo o autor, abranger as três estratégias. A cúpula deverá definir por uma delas a fim de ter um posicionamento junto ao mercado. Nos cursos de Administração, é comum utilizar-se como modelo de Gestão bem-sucedida empresas norte-americanas como Google, Amazon, Go-Pro, etc. Essas empresas tiveram um crescimento exponencial como resultado de boas práticas

administrativas. Não há dúvida de que os alunos de Administração têm muito o que aprender com essas empresas multinacionais, entretanto optou-se em estudar e analisar uma empresa genuinamente paraense e que tivesse se destacado no seu mercado local. Assim, foi escolhida a empresa Jurunense para se realizar um estudo de caso bem-sucedido sob a ótica do Planejamento Estratégico, Marketing e Gestão de Pessoas a fim de se conhecer, de forma mais específica, quais foram as estratégias utilizadas para explicar esse crescimento, se existe correlação entre a teoria e a prática. Dentro do contexto de varejo no segmento de material de construção, em Belém do Pará, essa empresa destacou-se. Após sua inauguração em 2006, teve um crescimento na participação de mercado, em um curto espaço de tempo. Em 2010, lança-se à nova Jurunense, uma loja mais confortável, situada no bairro do Canudos, em Belém, com mais de 900m<sup>2</sup> de área de venda e mais de 12.000 itens expostos, com um amplo estacionamento. Em 2013, inaugura-se mais uma unidade, na Alcindo Cacela, com produtos mais refinados, para atender a toda gama de clientes. Na pesquisa, além da estratégia utilizada para a ampliação das lojas, verificou-se se existia algum

programa de Recursos Humanos voltado para o treinamento dos seus colaboradores, a fim de criar um clima organizacional focado em atender às necessidades e aos desejos de seus clientes. Procurou-se identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos e ao atendimento dos vendedores. De acordo com Kotler (2015), os dois elementos envolvidos no grau de satisfação são: expectativa do consumidor e desempenho do produto percebido. O autor considera que, quando o desempenho do produto percebido atende às expectativas do consumidor, ele fica satisfeito; quando o desempenho do produto percebido supera as expectativas do consumidor, ele fica insatisfeito; entretanto, se o desempenho do produto percebido supera a expectativa do consumidor, ele fica encantado. Teoricamente, quando o cliente fica satisfeito ou encantado, ele tem uma maior probabilidade de retornar à loja e indicar para seus amigos. Foi utilizada para coleta de dados uma entrevista semiestruturada, com perguntas pré-definidas, assemelhando-se a uma conversa com a gestora de Recursos Humanos da Empresa, no dia 24/10/2019, usando o método de investigação qualitativo. Para a coleta de dados com clientes, foi utilizado um questionário

contendo cinco perguntas fechadas de múltipla escolha e uma pergunta aberta. A entrevista ocorreu para colher dados internos da loja, como funciona o preparo dos colaboradores para atenderem os clientes satisfatoriamente e se os colaboradores são motivados para trabalhar e melhorar a organização, tendo liberdade em atender os clientes de forma própria e responsável para trazer resultados mais significativos à organização. Para Triviños (1987), “a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. Ao iniciar a entrevista com a gestora de RH, foi-lhe perguntado sobre a visão da Jurunense: “É aquele que resolve o problema do cliente, pois, às vezes, o cliente vem aqui para realizar um sonho de construir uma casa, reformá-la, etc., com isso temos que vender sonhos e solucionar o problema do cliente”. Quando perguntada sobre alguma situação ruim por que passaram em questão de atendimento e como foi resolvida, foi respondido: “Um certo momento, uma cliente comprou um material e não chegou completo, com isso ela escreveu uma carta relatando o problema, eu descii e conversei com a cliente, prometi entregar todo o restante

do material naquele mesmo dia, dei um bônus de crédito pra ela, e resolvemos o problema dela. Geralmente os atendentes já estão preparados para esta situação, eles mesmos já resolvem, somente nessa situação que tive de intervir”. Sobre o atendimento de pós-venda, foi respondido o seguinte: “Sim, e ele inicia a partir da entrega do produto na casa do cliente, tanto a venda quanto a entrega têm que serem boas. Para sabermos disso, ligamos após a entrega e perguntamos se ocorreu tudo bem e etc. Com isso, se fecha o ciclo da venda”. Sobre o atendimento dos vendedores, foi respondido o seguinte: “Cada unidade tem uma atmosfera de atendimento. Manter o respeito com o cliente é obrigação, e há, sim, um bate-papo, criando assim um vínculo de amizade entre o vendedor e o cliente, uma aproximação. Esses clientes que ficam próximos sempre voltam aqui e procuram o mesmo vendedor que o atendeu. Portanto a única frase pronta é só ‘bem-vindo’, ‘bom dia’, ‘boa tarde’, ‘boa noite’, daí em diante ele segue livre para a venda”. Sobre o programa de fidelização do cliente na Jurunense, foi respondido: “Mantemos o cliente fiel através de nossos diferenciais, por exemplo, a nossa entrega é grátis, parcelamos em até 10x (vezes), cobrimos o preço da concorrência, trabalhamos um mix de produtos com

linhas de exclusividades que só a Jurunense vende, e temos um atendimento de qualidade”. Quando lhe perguntado se o cliente tem sempre razão, foi respondido: “Tudo é resolvido na base da conversa, para não causar danos na satisfação do cliente, pois o cliente é primordial, tudo é para o cliente, tentamos solucionar o máximo possível o problema dele. Nem sempre ele tem razão, mas tem que saber conversar mesmo ele estando certo ou errado (o cliente)”. Quando lhe perguntado sobre o que pode interferir na satisfação do cliente, além do fator humano, foi respondido: “A falta do produto. O produto não pode faltar na loja, não adianta ter um superatendimento e faltar o produto. Tem que exercer tudo junto, um bom atendimento, variedades de produtos, um lugar agradável, água para o cliente, etc. Um conjunto de fatores alinhados para ter uma venda bem-sucedida”. Quando lhe perguntado se o clima organizacional da empresa interfere no atendimento e se melhoraram as estruturas para os colaboradores, visto que em pesquisas passadas foi constatado que havia locais ruins para repouso, higiene e alimentação dos colaboradores, foi respondido: “Sim, se não tiver um ambiente bom para o trabalhador, ele não vai conseguir passar o que nós queremos para os clientes.

Fazemos convenção, praticamos um clima harmônico, trazemos cursos, treinamentos, capacitamos os colaboradores para sempre deixarmos eles motivados, e, sim, mandamos melhorar os refeitórios dos colaboradores, fizemos novos armários, compramos geladeira nova, micro-ondas, fizemos um lugar melhor para o almoço. Tudo isso para deixá-los motivados a poderem trabalhar melhor”. Sobre os treinamentos com os colaboradores, pois em pesquisas passadas na Jurunense foi constada que não havia um programa frequente de treinamento, foi respondido: “Procuramos trazer profissionais específicos para treinamentos mais técnicos, pois há sempre treinamentos, principalmente de produtos novos. Há também treinamentos na área comportamental. Hoje temos uma programação de treinamentos que ocorrem de 15 em 15 dias, portanto há melhoras muito significantes em nossas capacitações para com os nossos colaboradores”. Após a entrevista, houve uma pesquisa interna na loja, por meio da qual se pôde constatar também que, para retenção e fidelização do cliente, a Jurunense aplica a pesquisa de *Net Promoter Score* (NPS) de Fred Reichheld, uma métrica a qual, segundo Rampinelli (2019), tem como objetivo medir a satisfação e lealdade dos clientes com as

empresas. Para aplicar a métrica é simples. O índice é avaliado de acordo com a resposta de uma única pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, quanto você indicaria nossa empresa para um amigo ou familiar?” Notas de 0-6 são os clientes “Detratores”, os que se encontram totalmente insatisfeitos com a compra do produto ou serviço prestado pela empresa. Notas de 7-8 são os clientes “Neutros”, que só efetuam a compra quando realmente precisam, portanto não são clientes leais. E notas de 9-10 são os clientes “Promotores”, os que passaram a ter uma vida melhor após o relacionamento com a empresa, que ficam extremamente felizes com a compra de produtos, são leais, oferecem feedbacks positivos e ajudam no crescimento e no aumento do faturamento da empresa. Ao final da pesquisa de NPS, foi feito o cálculo do percentual (%) de promotores e detratores da organização. Foi subtraído o (%) de detratores do (%) de promotores, gerando o resultado que indica em qual “Zona” a empresa se encontra. Na Jurunense a frequência dessa pesquisa e o uso da métrica NPS são realizadas mensalmente, ocorrem sempre na primeira semana de cada mês, para que as ações de melhorias ocorram nas semanas subsequentes, o que contribui para aumentar o nível de

satisfação dos clientes. A representatividade dos ouvintes é de 10% sobre o número total de clientes que compraram no mês anterior. Os clientes são escolhidos de forma aleatória, não há diferença entre eles quanto ao tipo ou valor de compra. Uma equipe terceirizada realiza as ligações e respondem ao formulário via *Google Forms*, criando, assim, a base de dados da Jurunense. Após a análise das respostas, foi realizado um plano de ação com base nas ponderações dos consumidores, que deve ser realizado e colocado em prática antes da próxima pesquisa. O NPS da Jurunense, no mês de janeiro de 2020, foi de 56,3%, em que 48 clientes foram detratores, 145 clientes, neutros e 358 clientes, promotores. Após esse mês, foi feito um plano de ação, realizaram ações de melhorias e, em fevereiro, o NPS aumentou 7,7%, chegando a 64%, em que 23 clientes foram detratores, 139 foram neutros e 359, promotores. A Jurunense possui um percentual de interações de 43,53% com os clientes e a meta da loja de NPS é chegar a um índice de satisfação de 90%. Em 2020, a empresa encontra-se com quatro lojas situadas na região metropolitana de Belém, na Cipriano Santos, na Alcindo Cacela, no Tapanã e na BR-316. Segundo a gestora de RH, os colaboradores, desde a sua

entrada na empresa até sua ida ao salão para realizar a venda, são treinados, orientados e têm liberdade para efetuar sua atividade da melhor maneira possível, desenvolvendo excelente relacionamento com os clientes e procurando resolver seus problemas. Quanto à questão de capacitação do colaborador, a Jurunense realiza treinamentos de 15 em 15 dias, ponto evoluído em relação a anos anteriores. Em relação à satisfação do colaborador com o ambiente organizacional, oferece refeitórios modernos com armários novos, micro-ondas, geladeira, ponto também evoluído em relação a anos anteriores. Observou-se que a Jurunense cumpre com sua parte, quanto ao treinamento, ao preparo e à motivação dos colaboradores, para que esses desempenhem as vendas e tarefas de maneira que os clientes fiquem satisfeitos ou encantados. O crescimento da empresa é o resultado do bom planejamento estratégico de seu fundador, que se reflete na aquisição de novas lojas, na aplicação de um programa de treinamento sistemático junto aos colaboradores e na preocupação de atender às necessidades e aos desejos de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15ª. Ed. São Paulo: Editora Pearson do Brasil, 2015.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2009.

RAMPINELLI, Felipe. **Tudo sobre NPS: Como calcular, classificações e vantagens**, 2019. Disponível em: <https://www.dds.com.br/blog/index.php/entendaimportancia-nps-para-sua-empresa/>. Acesso em 10 de Fevereiro de 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.