

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MARKETING EMPRESARIAL**

**DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS:**  
**UM PLANO PARA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

**Luís Henrique Schneider**  
**Orientador Prof . Dr. Cleverson Renan da Cunha**

**CURITIBA**  
**JUNHO/2013**

**LUIS HENRIQUE SCHNEIDER**

**DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS:  
UM PLANO PARA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Federal do Paraná, para o curso  
de Especialização em Marketing Empresarial.

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson  
Renan da Cunha**

**CURITIBA  
JUNHO/2013**

## **RESUMO**

Partindo do princípio da lucratividade, busca-se a sustentabilidade em conjunto com a rentabilidade em todos os departamentos da empresa. O departamento de serviços é essencial para sobrevivência de uma concessionária, pois o pós-venda é um fator decisivo para o consumidor que adquire automóveis, motocicletas, caminhões, máquinas e veículos em geral, pois estes produtos apresentam um desgaste natural, paralelo à substituição de peças e reforma de componentes, que prolongam a vida útil do bem.

Apesar de sua grande relevância, o departamento de serviços nem sempre é lucrativo, pois a área técnica fica sempre disponível e em grande parte ociosa.

Este trabalho tem como propósito elaborar um plano de fidelização de clientes para o departamento de serviços da empresa SUPERTEK Comércio e Serviços de Importação e Exportação S/A, a fim de propor ações de melhoria para que o cliente retorne também após o período de garantia, alcançando assim a lucratividade desejada.

Palavras-chave: Departamento de serviços; Pós-venda; Fidelização – Clientes.

## **ABSTRACT**

Assuming profitability, search the sustainability together with profitability in all departments of the company. The service department is essential to the survival of a dealership, because the aftermarket is a decisive factor for the customers buying automobiles, motorcycles, trucks, machinery and vehicles in general, because these products have a natural wear, parallel to replacement and repair of components, prolonging the life of the well.

Despite its relevance, the service department is not always profitable, because the technicalar eais always available and largely idle.

This study aims to develop a plan of customer loyalty to the service department of the company SUPERTEK Trade and Services Import and Export S/A, in order to propose improvement actions for the client to return even after the warranty period, thus achieving the desired profitability.

Key-words: Service departament; after-sale; Costumer – Loyalty.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
1 – APRESENTAÇÃO DO MERCADO.....	6
2 – OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo geral.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
2.3 Relevância do trabalho.....	10
3 – REVISÃO DA LITERATURA.....	11
3.1 Serviços.....	12
3.2 Clientes e fatores de influência.....	12
3.3 Valorização do serviço.....	14
3.4 Superando expectativas.....	15
3.5 Desenvolvendo estratégias.....	18
3.6 Fidelização de clientes.....	21
4 – METODOLOGIA.....	23
4.1 Coleta de dados.....	23
4.2 População-alvo.....	23
4.3 Amostra.....	23
5 – DIAGNÓSTICO.....	24
5.1 Visão geral.....	24
5.1.2 Mapeamento do processo.....	25
5.2 Pesquisa de satisfação.....	26
5.2.2 Análise de dados.....	26
5.3 Oferta de serviços.....	29
5.4 Análise do ambiente.....	31
6 – RECOMENDAÇÕES.....	32
6.1 Resultados esperados.....	34
7-Considerações Finais.....	35
ANEXOS.....	36
REFERÊNCIAS.....	48

## 1 APRESENTAÇÃO DO MERCADO

Analisando a economia nacional mediante o cenário atual, podemos afirmar que o Brasil está inserido em um plano de desenvolvimento apoiado por ações governamentais para aceleração do crescimento que promoveu a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, contribuindo para o seu desenvolvimento acelerado e sustentável. Pensado como um plano estratégico de resgate do planejamento e de retomada dos investimentos em setores estruturantes do país, o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) contribuiu de maneira decisiva para o aumento da oferta de empregos e na geração de renda, e elevou o investimento público e privado em obras fundamentais. Somente na região Sul, são 4.740 empreendimentos.

As obras de infraestrutura do PAC 2, segunda fase do Programa de Aceleração do Crescimento, além de proporcionarem melhores condições de vida para os brasileiros, dinamizam a economia do país e ampliam o leque de oportunidades de negócios para o setor privado. Oportunidades em portos e aeroportos, fazem parte da cartela de obras que beneficiarão a Copa do Mundo de 2014, e também em rodovias e ferrovias, com destaque para o Trem de Alta Velocidade, usinas hidrelétricas e termelétricas e em obras de mobilidade urbana.

Para execução destes empreendimentos serão utilizados máquinas e equipamentos de pequeno, médio e grande porte, dos quais podemos citar grandes máquinas como: Tuneladoras, Pórticos, Balsas, Dragas, Guindastes e Caminhões Fora de Estrada, fazendo parte deste conjunto. Incentivando os governantes municipais, o governo federal pretende adquirir máquinas e equipamentos para recuperação de estradas vicinais, serão aproximadamente 3.394 equipamentos, totalizando o investimento de R\$ 525 milhões, para que as prefeituras construam, recuperem, e façam a manutenção de estradas importantes para o escoamento da produção agrícola familiar, beneficiando uma população rural de 12,5 milhões.

De acordo com dados divulgados pelo IBGE em 1 de março de 2013, o PIB brasileiro de 2012 cresceu 0,9% em relação ao ano anterior. Sendo que 16,50% do PIB nacional são representados pelos estados do Sul - Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento a longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, que conta com uma linha específica para produ-

ção e aquisição de máquinas e equipamentos novos, chamada FINAME. Micro, pequenas e médias empresas, podem usufruir deste benefício, contribuindo para o desenvolvimento nacional. Em 2013 o governo zerou o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) para empréstimos destinados a investimentos em infraestrutura concedidos por bancos privados. A redução do IOF era uma parte do programa que estava faltando, devido a necessidade da economia brasileira em estimular investimentos em infraestrutura.

O fator principal que leva uma determinada economia a crescer é a taxa de investimentos, tanto privadas quanto públicas, sendo fundamental para que o crescimento econômico seja sustentável. Não é possível crescer sem investimentos prévios. Somente quando existe capacidade ociosa é que se consegue crescer sem que se invista em capital fixo que são máquinas, equipamentos, prédios, estradas, portos, aeroportos e outros tipos, que juntamente com o trabalho fornecido pelas pessoas irão gerar produtos e serviços. No setor privado, os investimentos poderão atingir níveis acima de R\$ 500 milhões somente na região Sul, tendo como base declarações empresariais de planejamento para os próximos anos.

A Caterpillar, líder absoluta de mercado em seus segmentos de atuação (equipamentos de construção e mineração, entre outros), vem investindo ao longo dos seus 57 anos de Brasil em alta tecnologia, adotando os mais modernos conceitos de excelência para flexibilizar suas operações, produzir cada vez melhor e oferecer produtos e serviços da mais alta qualidade. Esses investimentos permitiram-lhe desenvolver forte perfil exportador. A empresa está entre as 30 maiores exportadoras brasileiras. Em setembro de 2010, a Caterpillar fez um novo investimento, ao adquirir uma nova fábrica em Campo Largo - PR, que conta com um terreno de um milhão de metros quadrados. Após ser remodelada, a unidade terá 50.000 metros quadrados de área construída e será responsável pela produção de retroscavadeiras e carregadeiras de pequeno porte.

A Caterpillar Brasil com sede em Piracicaba – SP, produz atualmente 35 modelos de máquinas, entre Motoniveladoras, Tratores de Esteiras, Carregadeiras, Retroscavadeira, Compactadores e Escavadeiras Hidráulicas. Produz também grupos geradores nas faixas de 36 a 750 kVA, ferramentas e acessórios especiais para seus equipamentos. Todos estes produtos são comercializados em mais de 120 países.

Estima-se que o potencial de vendas de carregadeiras no Brasil é de 5.800 unidades ao ano, e 9.000 unidades na América Latina. Tendo em vista este potencial econômico, os fabricantes chineses também voltaram os olhos para uma parcela do mercado brasileiro, que tem como

principal objetivo, adquirir produtos de fácil operação, manutenção simples, com custo 40% menor que o produto nacional. Desde o ano 2000, a entrada de itens como rolos compactadores, escavadeiras, motoniveladoras, empilhadeiras e pás carregadeiras cresce exponencialmente. Há nove anos, as máquinas e equipamentos chineses significavam 0,85% do total comprados no exterior pelo Brasil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq). Em 2004, já atingiam 2,1%. Dois anos depois, a porcentagem chegou a 5,1%. Em 2008, bateu recorde de 9,3%, proporcionalmente dez vezes mais do que o registrado oito anos antes.

Em 2009, a Caterpillar em conjunto com seu revendedor para região Sul, a Paraná Equipamentos S/A – PESA, aumentou seu portfólio de produtos no mercado brasileiro, através da implantação de sua marca subsidiária Shandong Engineering Machinery Company – SEM, companhia Chinesa com 55 anos de história, que foi incorporada ao grupo no ano de 2008. As máquinas da SEM atendem ou superam as exigências da indústria regionais de qualidade e confiabilidade de seus clientes-alvo; que enfatizam o menor custo na aquisição inicial. A maioria dos clientes da SEM são pequenos empresários que entraram recentemente no negócio. Normalmente, os horizontes de tempo de negócios são menos de três anos. Como resultado, o preço inicial é o critério chave de compra, seguido de perto por sua confiabilidade e disponibilidade de peças.

A SEM desenvolveu um canal de distribuição dedicado na China e em mercados selecionados para mais de 80 países. No sul do Brasil a SEM é representada pela empresa Supertek. Fundada no ano de 2009 pelo grupo PESA, é a concessionária exclusiva das máquinas SEM para o Sul do Brasil. Atendendo os mais diversos segmentos, destaca-se nos setores da construção civil, mineração, pavimentação e agregados, oferecendo máquinas novas de qualidade, peças genuínas, e serviços especializados em manutenção preventiva e corretiva.

Contando com uma estrutura moderna, organizada e flexível, a Supertek se diferencia através de sua ampla rede de atendimento, que compreende 16 pontos de atendimento distribuídos pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande Do Sul. A certeza de pronto atendimento é garantida pela equipe técnica capacitada para superar situações adversas.

O pós-venda é o foco principal, e para atingir este objetivo o treinamento das equipes de venda e suporte técnico é uma das estratégias da empresa. Fato apreciado pelos consumidores e uma forma de atendimento que podemos dizer pouco frequente entre os concorrentes. A Supertek pretende alcançar nos próximos anos, a liderança do mercado intermediário, ampliando sua estrutura e diversificando a linha de equipamentos, fornecendo soluções reconhecidamente superio-



res aos clientes, desenvolvendo e recompensando os funcionários, garantindo a lucratividade e encorajando a responsabilidade social.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar um plano de fidelização de clientes.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Visualizar o nível de satisfação dos clientes.
- Identificar os fatores que interferem na decisão do cliente na contratação de serviços.
- Colaborar com o desenvolvimento do pós-venda propondo ações de melhoria.

### **2.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO**

Manter um bom relacionamento com os clientes é um fundamento básico no mundo dos negócios. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes, em uma frenética luta com um número gigantesco de concorrentes, e cada vez mais capacitados.

O pós-venda é o combustível que mantém acesa a relação com os clientes. Suas informações são importantes para mensurar o desempenho da empresa, pois é nele que podemos efetuar a avaliação dos problemas mais frequentes e a causa dos mesmos, com objetivo de superar expectativas.

A pesquisa deste trabalho limita-se a análise do departamento de serviços da matriz da Supertek, localizada na cidade de Curitiba-PR, mas a revisão da metodologia utilizada poderá ser aplicada em suas filiais e representantes, pois a estrutura organizacional e o produto oferecido ao mercado são os mesmos.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

O presente trabalho se destina a elaborar um plano de fidelização de clientes para o departamento de serviços da empresa Supertek S/A. Por tratar-se de uma concessionária, que além da venda de máquinas, oferece serviços de manutenção preventiva e corretiva para estas, procurou-se identificar porque após um determinado período parte dos clientes que adquirem as máquinas junto à empresa não utilizam os serviços prestados por ela. A cultura de que os valores praticados pelos revendedores são mais elevados que o mercado paralelo acaba prejudicando a análise do consumidor, que muitas vezes não considera a qualidade dos produtos oferecidos e avalia apenas o menor preço, sem levar em consideração o custo benefício a longo prazo.

Durante o período de garantia os clientes efetuam todas as revisões e manutenções preventivas rigorosamente em dia através do revendedor autorizado, devido à política de garantia dos fabricantes, que oferece a reposição de peças e mão de obra gratuitamente em caso de falha, condição esta informada no manual do proprietário entregue juntamente com o equipamento.

Produtos de baixa qualidade neste segmento, podem causar danos significativos e irreparáveis ao equipamento, diminuindo o período de renovação de frota e aumentando os custos globais de manutenção. O cuidado com a correta manutenção do equipamento é de extrema importância, pois eles são essenciais na produtividade da indústria, e minutos sem produção significam números menores no faturamento. O tempo de serviço pode variar de horas, até dias, para que o equipamento seja consertado e volte a funcionar perfeitamente. Por estes motivos é importante agilidade e correto diagnóstico do problema através de equipe capacitada e serviços diferenciados, como o atendimento de campo.

Atualmente, as máquinas possuem sistemas complexos que sofrem atualizações constantes visando a eficácia e eficiência das mesmas. Podemos citar sistemas mecânicos, hidráulicos e eletrônicos, como formadores de um conjunto que precisa estar em perfeita sintonia. Para identificar a causa de uma falha é necessário preparação e treinamento da equipe técnica responsável pela execução do serviço, buscando sempre a solução imediata. Nota-se uma escassez de mão de obra qualificada no mercado, que pode ser explicada pela falta de interesse da população jovem em atividades operacionais.

Antes de avaliar os serviços oferecidos por uma determinada empresa, é preciso caracterizar o que seria considerado como “serviço” e quais os adjetivos que este serviço deve conter. Para tanto, buscou-se na literatura atual a descrição sobre serviços e outros conceitos

associados como seus benefícios e a percepção dos clientes, além das estratégias a serem utilizadas para este mercado, dos quais as empresas devem atentar no sentido de fidelizar cada vez mais sua parcela de clientes.

### 3.1 SERVIÇOS

Com base na obra de Christopher Lovelock (2001, p. 05) intitulado *Serviços Marketing e Gestão*, o autor descreve serviço como sendo “*ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção*”. Não se tratando, portanto de um valor atrelado unicamente ao produto, e sim, de valores adicionais que possam compor o mesmo a partir da aquisição pelo cliente.

*“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no -ou em nome do –destinatário do serviço.”*

Considerando suas palavras poderíamos afirmar que todo serviço apresenta sua carga de valor e importância de forma mais subjetiva que palpável, visto ser caracterizado por valores e benefícios que apresentam aos clientes e estes benefícios podem se dar de várias formas, de acordo e sempre como foco atender às expectativas do cliente.

Seguindo essa linha de pensamento a obra de Alexandre Luzzi Las Casas (2009, p. 18) intitulada *Marketing de Serviços*, destaca que “*...definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.*”

### 3.2 CLIENTES E FATORES DE INFLUÊNCIA

O conceito de serviço traz em sua caracterização valores subjetivos porque está completamente ligado ao que o cliente pensa e que espera receber na aquisição de um. Porém, conforme veremos a seguir, o conceito de cliente e o próprio meio influenciam na prestação de um serviço de valor.

Las Casas considera importante conhecer um pouco mais sobre as pessoas e os fatores que influenciam e fazem parte do universo dos serviços. Pois, conforme a obra de Henrique Luiz Corrêa e Irineu G. N. Giansesi (1994, p. 66), intitulada *Administração Estratégica de Serviços*, há dois participantes principais no processo de compra de serviços: “*o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra*”.

Ou seja, quem de fato é o cliente, seriam dois indivíduos ou mais, formando um conjunto para formação de opinião, composto de informações técnicas operacionais em confronto com o custo benefício em relação a capacidade de absorver os valores.

Além disso citam quatro grupos básicos de fatores que influenciam o consumidor: Culturais, Sociais, Pessoais e Psicológicos.

*“Os fatores culturais referem-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados.”* Fator, talvez mais difícil de avaliar, pois requer conhecimento mais profundo sobre o cliente.

*“Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que direta ou indiretamente influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores.”* Aqui a análise seria feita sobre o mercado de atuação da empresa ou cliente e se ele age em consonância com esse mercado.

Fatores pessoais: *“...descrevem como as pessoas pensam e as ações geradas por sua forma de pensar.”* Aos fatores psicológicos, os autores citam quatro pontos: motivação, percepção, aprendizado, e convicções.

Com base nas informações acima, podemos afirmar que a prestação de serviços não limita-se apenas a execução do trabalho, mas sim de uma análise detalhada de todos os fatores que compreendem o processo, tornando-o mais complexo e cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas questionem a assertividade de suas ações.

Ao discorrer sobre marketing em serviços, Lovelock comenta que no momento em que as empresas oferecem aquilo de que os clientes necessitam de forma “conveniente por um preço justo” criam valor a seus serviços. Em troca recebem o valor pago pela compra ou mesmo pela utilização de um serviço. Assim, oferecer um bom serviço significa saber como o cliente, o público-alvo da empresa pensa e faz suas escolhas. Para oferecer um serviço de qualidade é preciso pensar se este serviço vai de acordo com o que o cliente realmente precisa.

Conceituação esta que se encaixa no pressuposto que norteia o questionamento deste trabalho, pois, devido aos custos de manutenção, após o término da garantia os clientes passam a fazer as revisões e manutenções preventivas por conta própria, ou com mecânicos terceirizados. Caberá responder se de fato, a empresa está oferecendo um serviço de valor justo aos clientes e se realmente a questão “preço alto” é fator causal deste paradigma.

### 3.3 VALORIZAÇÃO DO SERVIÇO

Adentrando ainda mais no conceito de valor ligado ao serviço, o autor fala sobre os seus benefícios “(...)os processos operacionais, apesar de importantes, são basicamente um meio para atingir um fim. O fundamental é entender os benefícios específicos que um serviço proporciona a seus usuários”. Nota-se a importância de conhecer quais são os benefícios percebidos pelo cliente, seja ele de ordem financeira ou intangível, como a aparência e o profissionalismo do responsável pela execução do serviço.

Enfatizando a importância sobre um melhor entendimento sobre o composto de serviços, o autor Las Casas, (LAS CASAS, 2009) explana sobre os 4P's dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas: “O perfil refere-se ao estabelecimento em que ocorrerá a prestação de serviços. Inclui toda a comunicação visual de uma loja ou escritório, como também limpeza, disposição de móveis, layout e etc.” Sobre o processo: “...deverá permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, favorecendo a satisfação da clientela.” “Os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao momento da verdade. É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento e etc.”

Em concordância com Lovelock, Las Casas cita o fator “pessoas”, como muito importante para atingir a qualidade na prestação de serviços. Cita ainda que as pessoas ajudam a formar a imagem da empresa, pois funcionários com boa aparência e bem treinados, transmitem confiança e profissionalismo, deixando explícito a preocupação dos gestores em criar um ambiente agradável para o cliente.

Lovelock descreve sobre a avaliação dos clientes para com um determinado serviço, em que a expectativa deste deve ser sempre superada.

Antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, com base nas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam. Os desempenhos de serviço que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior. Se a entrega do serviço cair dentro de sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre um gap – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente. (LOVELOCK, 2001, p. 113).

O autor inclusive atenta para o cuidado que se deve ter para com os clientes indiferentes ou “meramente satisfeitos”. Estes seriam mais facilmente atraídos pelos concorrentes, enquanto que, o cliente plenamente satisfeito se manteria fiel à empresa.

O cliente hoje não busca mais aquela empresa que faz o melhor trabalho da região, ela busca a empresa que entrega junto ao serviço solicitado um brinde chamado satisfação. Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o design, seu rendimento e o preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função do pós-venda é garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores. Essa é a alma da boa venda, do bom atendimento.

Assim, poderíamos considerar que o valor cobrado por um serviço pode não ser o único fator que levaria o cliente a procurar o concorrente, e sim outros quesitos relacionados ao que de fato ele espera de tal serviço e se suas expectativas estariam sendo meramente atendidas, ou superadas. Confirmando esta afirmação podemos citar o tópico sobre conhecimento de preços do autor Las Casas (2009, p.105) *“Para considerar os preços dos serviços, os clientes têm muitas dificuldades. A razão disso é que os preços de serviços variam muito de profissional a profissional e não tem uma padronização, como no caso de bens. Esse é um aspecto relevante para o mercado brasileiro”*.

Os autores afirmam que a intangibilidade e a variação em determinados ramos, trazem dificuldade na formulação de preços, pois são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, sem afetar a expectativa dos clientes. O custo operacional é variável, conforme o investimento aplicado em pessoal, treinamento, veículos, ferramental, e sistemas, por consequência, uma empresa que busca a liderança se depara com custos elevados, que muitas vezes não poderão ser absorvidos em um determinado serviço. Fato que afeta negativamente a decisão estratégica de determinadas empresas, que optam por atingir uma margem de lucro elevada, através de mão de obra barata e instrumentos de menor durabilidade.

### **3.4 SUPERANDO EXPECTATIVAS**

Para identificar um cliente do outro, Lovelock sugere avaliar o grau de satisfação dos clientes, considerando importante uma pesquisa em que estes responderiam sobre os fatores que os deixam satisfeito quanto a um determinado serviço ou produto e depois avaliar de igual

forma o desempenho do concorrente para os mesmos quesitos.

Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito das ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos – ou encantados. (...) Para melhorar os níveis de satisfação do cliente, uma empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes atuais estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos. Uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviços e seus concorrentes nesses fatores. (...) Os resultados dessas pesquisas de satisfação podem ser utilizados para estimar o número de clientes fiéis possuído por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir. (LOVELOCK, 2001, p. 113).

É justamente a partir da coleta de informações diretamente com os clientes que possuem máquinas adquiridas na Supertek que os dados serão analisados e com os quais serão estabelecidas estratégias para melhoria do quadro.

Karl Albrecht (1994, p. 184)), ressalta em sua obra a necessidade de explorar o contexto, as palavras-chave, as situações especiais que surgem, os clientes insatisfeitos, e quais necessidades não foram atendidas. *“Essas são as áreas nas quais é mais provável que haja uma oportunidade oculta para colocar algo de especial no que a empresa faz”*.

No entanto, deve-se levar em consideração a afirmação de Las Casas, que descreve sobre a administração das expectativas.

Um cliente forma expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são essenciais para a satisfação. Se o resultado de uma prestação de serviços iguala a expectativa, o cliente fica satisfeito.” (LAS CASAS, 2009, P. 89).

Afirmando a questão, Corrêa e Gianesi também comentam sobre a comparação entre o que o cliente esperava, e o que ele percebeu pelo serviço prestado.

Na obra de Corrêa e Gianesi há a citação de Slack (1993), que resume e aponta cinco critérios utilizados pelos clientes para avaliação dos serviços: *“custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.”* Entenda-se velocidade e confiabilidade de entrega como tempo de resposta à solicitação do cliente. Por este motivo, todos os integrantes da equipe têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente. O contato é iniciado



através do atendimento telefônico, onde o(a) atendente entende o motivo da ligação e transfere à pessoa responsável pelo departamento de serviços, que deve ter conhecimento técnico suficiente para entender a necessidade, e formular uma proposta contendo a descrição dos serviços que serão executados. Após a negociação e aprovação do orçamento, é possível solicitar a emissão das notas fiscais e separação das peças que serão utilizadas para que o técnico possa se deslocar até o cliente munido de todas as ferramentas necessárias. O técnico e o veículo devem estar devidamente preparados, pois o tempo de deslocamento é variável conforme a distância percorrida, trânsito, condições da rodovia, condições do veículo e fatores climáticos. Este processo como um todo não pode exceder o tempo esperado pelo cliente.

Tratando-se de uma empresa de serviços, Lovelock destaca que *“O primeiro passo na definição de uma estratégia de serviços é concentrar-se nas necessidades dos clientes”*. Descobrir o que de fato estes clientes necessitam, quais as características principais que o serviço apresentado deve conter e quais destes irão encantá-lo, deve nortear o plano estratégico. A estratégia de serviços neste caso se daria em unir estes dois componentes: adjetivos essenciais e que excedam as expectativas.

Destaque ainda para o conceito de “vantagem competitiva sustentável”, onde conclui ser extremamente difícil à empresa não só superar as expectativas do cliente, como também manter-se nesta situação. O que vem de encontro com sua análise de atender as necessidades e superar expectativas fidelizando assim sua clientela.

Necessidades importantes de serviço que não estão sendo atendidas pelos concorrentes oferecem oportunidades para uma empresa assumir uma posição aberta no mercado. Duas perguntas devem ser formuladas sobre as necessidades e expectativas de um mercado-alvo em relação a uma oferta específica de serviços: Quais os atributos absolutamente essenciais a este grupo de clientes? E quais atributos irão encantá-los? A estratégia de serviço pode então ser concebida para incluir tantos os atributos essenciais como os aspectos dotados de potencial para exceder as expectativas do cliente.

O termo sustentável quer dizer uma posição no mercado que não pode ser roubada ou minimizada pelos concorrentes no curto prazo. É particularmente desafiador para as empresas de serviços obter e manter uma vantagem dessa ordem porque muitos atributos podem ser fácil e rapidamente copiados”(LOVELOCK,2001, p. 188).

### 3.5 DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS

Como visto, o conceito de serviços caracteriza valor agregado a um produto e a forma como este chega até o cliente, ou seja, a maneira como ele é apresentado e se de fato atende ao esperado. São inúmeros os detalhes a serem percebidos e repensados, o que requer o desenvolvimento de estratégias para que a empresa possa oferecer um serviço de qualidade.

O autor John E.G Bateson em sua obra *Marketing de serviços* destaca que uma empresa de serviços deve manter sua atividade simples,

Uma empresa prestadora de serviços bem-sucedida deveria funcionar baseada no princípio de manter a atividade simples. Ela deveria ter uma estratégia altamente focada, baseada em um segmento alvo firmemente definido, um conceito de benefício claramente determinado, um sistema Servuction altamente dirigido e uma imagem clara de serviços. (BATESON,2001, p. 304).

Manter a atividade simples, é uma maneira de descrever a agilidade no processo, pois alguns procedimentos que antecedem a execução podem acarretar atraso no atendimento. Monitorar o tempo de resposta, desde o primeiro contato até a finalização do serviço, é uma ferramenta que pode ser utilizada para medir a simplicidade das atividades.

Para formular o plano estratégico, observa-se a necessidade de avaliar quais serviços serão oferecidos, e quais receberão prioridade no atendimento. Segundo Las Casas, a identificação de quais serviços devem ser mantidos na comercialização, fazem parte da formulação da estratégia. Deve-se avaliar aqueles que podem trazer maior retorno para a empresa em termos financeiros ou de crescimento.

Para esta avaliação pode-se utilizar a abordagem popularmente conhecida por matriz BCG, desenvolvida pela *Boston Consulting Group*, que define os serviços com alta participação de mercado, e alto crescimento como *estrelas*, serviços com alta participação de mercado, mas baixo índice de crescimento são definidos como *Vacas Leiteiras*, serviços que representam pequena participação de mercado, mas alto índice de crescimento são *Crianças-prodígio*, e *Abacaxis* são serviços de baixa participação, e em declínio.

Com base nesta classificação é válido citar que alguns serviços podem ser lucrativos para empresa, mesmo que estes representem alto custo, e elevado números de horas para sua concretização, pois em determinados momentos, estes serviços podem evitar a ociosidade de mão de obra.

Para alinhar a estratégia ao contexto acima, podemos inserir o pensamento dos

autores Corrêa e Gianesi, sobre a gestão da capacidade e da demanda.

“...é necessário ter capacidade suficiente para atender clientes quando necessário. Depois, porque questões de capacidade afetam o desempenho dos custos (tanto em investimento como em manutenção de instalações) dos sistemas de operações, afetam a maior ou menor facilidade de programar a produção de serviços e também afetam o desempenho em termos de tempos (velocidade da prestação do serviço e capacidade de cumprir prazos) que o sistema apresenta.”(CORREA&GIANESI,2001, p.156).

Karl Albrecht (1992, p. 182) disserta em sua obra sobre o significado de estratégia de serviços. *“Uma estratégia de serviço é uma fórmula especial para a prestação de serviço; essa estratégia está especificadamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva”*.

O autor deixa claro a importância da pesquisa, afirmando que com um ataque determinado ao problema, apoiado numa boa pesquisa sobre as percepções dos clientes, e um pouco de imaginação, normalmente é possível chegar a algo que funcione bem. A interpretação dos dados obtidos através da pesquisa, deverá ser executada com atenção, buscando identificar quais clientes estão insatisfeitos e quais foram os motivos que levaram a esta situação, assim os clientes que estão meramente satisfeitos, poderão ser atendidos de uma forma diferenciada, evitando que estes sejam absorvidos pelos concorrentes.

Bateson conceitua destacando o que exatamente a empresa deve fazer:

O conceito de benefício é o resumo, na mente do consumidor, de um pacote de benefícios recebidos de uma empresa prestadora de serviços. Um conceito de benefício claramente definido permite que a quantidade de foco seja dirigida para o sistema Servuction. A complexidade desse sistema Servuction significa que quanto mais nitidamente os objetivos forem estabelecidos para seu projeto, mais simples e elegante esse projeto será. A simplicidade costuma levar à eficácia.(BATESON,2001,p. 304).

Ou seja, definir exatamente quais os benefícios tal serviço deve conter para que seu resultado seja atingido. Para tanto, é necessário medir a satisfação destes clientes, e para mensurar a satisfação destes clientes o autor menciona as barreiras que esta ferramenta pode trazer, como o investimento que deve ser feito para tal e ainda a avaliação sobre os resultados.

“Considerando-se a forte lógica para a satisfação dos clientes como um propulsor-chave para empresas prestadoras de serviços, elas deveriam adotar a medida de satisfação dos consumidores como uma ferramenta fundamental. Há duas barreiras para isso: o rendimento ou cálculo de investimento e os problemas para mensurar satisfação. Infelizmente, assim como a propaganda, os rendimentos de um investimento crescente em satisfação são óbvios em tese, mas difíceis de avaliar na prática. Em organizações calcadas

em sistemas rígidos de avaliação, isso pode constituir problemas consideráveis; quando isso é combinado a preocupações com avaliação de satisfação, pode tornar-se uma barreira intransponível.” (BATESON,2001,p. 321).

Bateson também comenta sobre a fidelização dos clientes, em que estes estão mesmo dispostos a pagar mais pelos serviços em que confiam. Para tais argumentos poderíamos considerar que os serviços apresentados por várias empresas seriam diferenciais competitivos e sustentáveis quando excedem as expectativas dos clientes e nos quais os mesmos podem confiar.

Clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de renda(...) Devido aos altos níveis de risco percebido, os clientes leais tendem a concentrar suas compras em fornecedores em quem confiam. Podem até estar preparados para pagar um preço mais altos em troca de níveis reduzidos de risco percebido. (BATESON, 2001 p.352).

Este mesmo autor traz o conceito de qualidade de serviços em que destaca: *“A maioria dos especialistas concorda que satisfação do cliente é uma avaliação passageira, (...) enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho.”*

Tornando a análise um pouco mais complexa, Bateson nós dá a ideia de que para trabalhar com serviços as atenções devem se dar para a empresa como um todo, seus profissionais, suas metas, seus equipamentos, sua estrutura. E complementa:

Para transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que possam criar uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda organização se concentre na tarefa. As necessidades do consumidor devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais com as quais a empresa opera. Os prestadores de serviços devem focar qualidade, e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão, sendo controlado diretamente e transmitido o que se esperava que transmitisse. (BATESON,2001, p. 352).

Um dos argumentos mais importante de Bateson sobre serviços define-se exatamente na falha que este pode apresentar. Diferente de um produto, que, ao apresentar defeitos é retirado da linha de produção, a produção de um serviço e também sua falha ocorre na presença do cliente, o que exige uma equipe de funcionários pronta a atender de forma satisfatória a recuperação deste serviço.

O controle sobre as ações são fundamentais para que a empresa constate se está alcançando os objetivos estabelecidos dentro no planejamento das estratégias de serviço. O bom relacionamento com o cliente poderá resultar em informações valiosas para este controle, assim como possibilitar a visão de desejos e futuras ações do cliente em relação aos serviços desejados.

### 3.6 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Com base nas teorias apresentadas neste trabalho, pode-se afirmar que a fidelização de clientes é o resultado de um conjunto de ações tomadas pela empresa e seus integrantes em busca da excelência. Apresentando uma definição formal desta afirmação toma-se nota:

**Fidelização** é normalmente confundido com a satisfação do cliente. A fidelização é um relacionamento de longo prazo, diferentemente da satisfação que pode ser conseguida em uma única transação o que não impede que o cliente procure um concorrente. Para que aconteça a fidelização, portanto, é preciso conhecer o cliente identificando suas características, necessidades e desejos utilizando essas informações para estreitar seu relacionamento com o cliente estabelecendo um elo de confiança criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência, pois esta teria que iniciar um relacionamento do zero. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fideliza%C3%A7%C3%A3o>)

O atendimento feito de forma diferenciada, onde o cliente é considerado o centro das atenções torna-se uma vantagem, pois os consumidores buscam atenção em primeiro lugar, gostam de ser ouvidos e compreendidos, e muitas vezes não tem tempo para uma segunda chance. É importante deixar isto claro para todos os integrantes da equipe, através do planejamento e definição da estratégia, principalmente para os que têm contato direto com os usuários do serviço. Os usuários podem ser proprietários ou funcionários com influência no poder de compra.

Conhecer o cliente e o produto a ele oferecido, é essencial para o bom relacionamento, cada cliente tem um potencial e uma ou mais necessidades, que muitas vezes são diferentes. Uma empresa de pequeno porte, pode ter como objetivo um custo reduzido, mesmo que o tempo de atendimento seja maior que o esperado. Já em uma empresa de médio ou grande porte a velocidade de atendimento é o mais importante, pois minutos sem produção representam números mais negativos do que o valor que será pago pelo serviço. Para compreender as diferentes necessidades, a comunicação deve ser feita de uma maneira transparente, seja pessoalmente, via telefone ou e-mail. O cliente precisa sentir confiança e estar a vontade para expressar seus sentimentos.

Entenda-se a necessidade, considerando todos os itens envolvidos na oferta do serviço, inclusive itens que o cliente não expressou verbalmente, mas gostaria de receber como benefício, pode-se citar a organização do local, a limpeza do ambiente e o profissionalismo das pessoas responsáveis pela execução. Estes itens podem ser identificados através de ouvidoria, meio

pelo qual o usuário pode apresentar sua insatisfação e os motivos que levaram a isto. Saber ouvir é uma tarefa relevante para todos os departamentos, inclusive na revisão de processos e sistemas, sempre com o objetivo de exceder as expectativas e proporcionar que exceções sejam abertas em benefício do usuário, desde que estas não apresentem danos a integridade da empresa.

O desempenho das ações de excelência só será conhecido, se houver um aperfeiçoamento contínuo das atividades. Através de declarações de princípios e filosofia que expõem as metas e objetivos da empresa é que pode-se criar padrões, possibilitando que mudanças nos processos possam ser efetuadas pela equipe, sem que haja a necessidade de consultar níveis hierárquicos superiores.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 COLETA DE DADOS**

Propõem-se a realização de uma pesquisa quantitativa exploratória, através de questionário estruturado, não disfarçado, pelo método de comunicação, aplicado através de e-mail marketing e contato via telefone.

### **4.2 POPULAÇÃO ALVO**

Pessoas que já utilizaram algum serviço de manutenção oferecido pela Supertek, considerando a relação de máquinas vendidas pela empresa, desde sua inauguração em Agosto de 2009 até Abril de 2013.

### **4.3 AMOSTRA**

Empresas de pequeno, médio e grande porte, e também pessoas físicas, que adquiriram máquinas da marca SEM, através do revendedor Supertek. Estas empresas estão localizadas em Curitiba e região metropolitana, algumas localizados no interior do estado do Paraná, a um raio de até 300km de distância. Esta divisão geográfica é necessária, visto que o trabalho tem foco na matriz, que possui a maior parcela de clientes.

## 5 DIAGNÓSTICO

### 5.1 VISÃO GERAL

Para melhor compreender o trabalho, se faz necessária a análise do processo, o qual tem início através de contato telefônico feito pelo cliente quando surge a necessidade. As ligações são recebidas na central telefônica e transferidas ao departamento responsável, neste caso DSE – Departamento de Serviços, que após efetuar um diagnóstico prévio, formula uma proposta comercial contendo os dados do cliente, informações da máquina, descrição dos serviços e valores, conforme o número de horas estimado.

Após a aprovação da proposta, é solicitado a emissão das notas fiscais e separação das peças. O técnico é acionado pelo encarregado, confere as peças, verifica o ferramental necessário para o trabalho e se prepara para a saída. Nos casos em que a tarefa exige um esforço maior, são convocados dois técnicos.

Ao iniciar o deslocamento, é efetuada a abertura do relatório de campo. Chegando no local determinado, o técnico se apresenta e identifica se a falha ou serviço, é compatível com o que foi informado através do contato telefônico. Em caso de funcionamento pleno, a máquina é direcionada para um local apropriado, onde se inicia a manutenção.

Finalizando o atendimento, o técnico efetua o teste operacional, organiza o ferramental e coleta os resíduos. Se uma anomalia for identificada durante o teste, e não houver tempo hábil para reparo, um novo atendimento é agendado, caso contrário encerra-se o relatório de campo, onde é coletada a assinatura do proprietário ou responsável direto pelo equipamento. Qualquer inconformidade é registrada neste relatório.

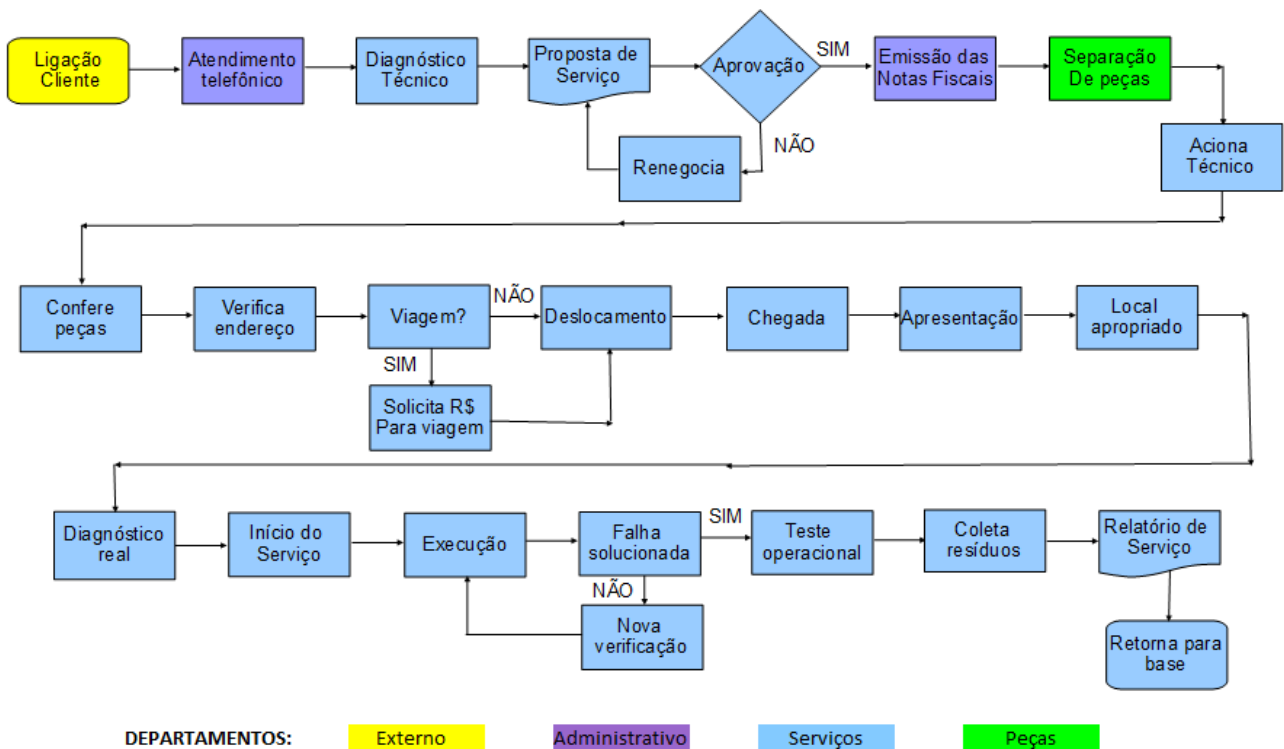
Nos casos de serviços efetuados na oficina, o procedimento é comum ao descrito anteriormente, desconsiderando apenas a cobrança de deslocamento.

A equipe de serviços é formada por 05 pessoas, das quais observa-se 01 encarregado e 04 mecânicos, sendo dois mecânicos efetivos para serviços de campo, e dois mecânicos que permanecem na oficina, também disponíveis para campo caso seja necessário. Os mecânicos de campo dispõem de dois carros equipados com kit de ferramentas completo, o que proporciona agilidade no atendimento.



### 5.1.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO

Para demonstrar a sequência operacional do processo de atendimento de campo, torna-se relevante a apresentação do fluxograma, o qual caracteriza o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.



## 5.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Analisando as respostas obtidas através da pesquisa de satisfação realizada no primeiro trimestre de 2013, constatamos as situações expostas a seguir. A letra “Q” foi utilizada em conjunto aos números, para identificar as questões e respectivos gráficos em anexo. As questões de 1 a 3 serviram para identificar a pessoa responsável pelas respostas, portanto, a análise que segue refere-se as questões posteriores.

### 5.2.2 ANÁLISE DE DADOS

Na elaboração da pesquisa a sequência das questões visou formar um contexto que possibilitasse avaliar a condição do cliente e sua resposta. Mensurando, por exemplo, clientes que adquiriram as máquinas a tempo correspondente a perda de garantia. Na sequência, o questionamento trata da percepção/sentimento do cliente em relação à empresa, e então sobre os preços praticados por ela, detalhando-se por exemplo, os preços de peças e mão de obra. Além de identificar quanto a concordância ou não sobre os preços de deslocamento.

Em seguida, há questões sobre o atendimento dos técnicos, a qualidade dos serviços como um todo e se o cliente já teve problemas na prestação deles pela empresa. Então faz-se uma questão em que o cliente compara a Supertek com outras empresas no quesito qualidade do serviço. Possibilitando a verificação se este cliente recomendaria a Supertek a outros clientes.

Posteriormente seguiu-se a pergunta chave: Se o cliente contrataria os serviços de manutenção de contrato de 01 ano com valores mais acessíveis e serviços extras. E na abordagem seguinte faz-se um questionamento a fim de identificar se o item preço é importante quando relacionado a qualidade.

Q4 - Podemos afirmar que 77,78% da população de máquinas tem mais de 01 ano de uso, portanto, excederam o período de garantia, e são potenciais na aquisição de serviços. Nota-se que o ano de 2011 representa 38,89% das máquinas vendidas com relação aos demais anos.

Q5 - 55,56% sentem-se felizes ao solicitar os serviços da Supertek, porém, há uma quantidade razoável de clientes que não possuem sentimento algum ao solicitar os serviços, portanto, seriam facilmente absorvidos pela concorrência.

Q6 - 38,89% dos entrevistados não possuem conhecimento sobre o assunto. Neste caso,

é preciso avaliar a opinião de 61,12% dos entrevistados, onde nota-se que o valor das peças precisa ser revisado para satisfazer a expectativa dos clientes.

Q7 - 50% dos clientes acreditam que o valor da mão de obra é compatível com o mercado. Mas desconsiderando os 12,96% que não possuem conhecimento sobre o assunto, percebe-se que o número de clientes insatisfeitos com os valores de mão de obra torna-se considerável. Fato que poderá afastar os clientes da empresa, caso estes não tenham a oportunidade de receber benefícios extras, ou descontos especiais.

Q8 – É notável a necessidade de revisão do cálculo de deslocamento identificando as despesas compreendidas neste processo, para tentar reduzir os valores, pois 38,89% dos clientes apesar de concordarem com a cobrança, afirmam que o valor cobrado é alto.

Q9 - 77,77% dos clientes sentem segurança nos técnicos da Supertek, percentual que confirma a importância de pessoas capacitadas na execução dos serviços, que são obtidas através de um processo seletivo de qualidade e que devem ser mantidas através de treinamento e formação da equipe.

Q10 - 74,08% dos clientes acreditam que a qualidade dos serviços prestados classificam-se entre “muito boa” e “excelente”. Apesar do índice de satisfação atingir um patamar razoável, é importante identificar os pontos negativos, buscando um índice de satisfação de 95%, para tornar o departamento sustentável a longo prazo.

Q11 - 22,22% alegam que já tiveram problemas com os serviços prestados pela Supertek. Sugere-se então, o contato direto com os clientes insatisfeitos, procurando identificar e eliminar as falhas. Feito isto, é interessante oferecer benefícios extras que superem as expectativas dos clientes, atraindo-os de volta para a empresa.

Q12 - 53,70% dos entrevistados afirmam que os serviços prestados pela empresa são semelhantes às outras empresas do ramo. Apenas 44,44% percebem superioridade em relação às mesmas empresas. Fato que deverá ser observado com maior atenção, pois estes clientes serão facilmente absorvidos pelos concorrentes, caso não recebam um atendimento que supere suas expectativas.

Q13 - 81,48% dos entrevistados recomendariam a Supertek como prestadora de serviços para outras pessoas.

Q14 - Apenas 64,81% dos clientes demonstraram interesse em contrato de serviços com valores mais acessíveis, somados a serviços extras.

Q15 - 12,96% dos clientes apresentam forte tendência à migrar para outras fontes de prestação de serviços, mesmo sabendo que estas possuem qualidade inferior.

Pode-se afirmar que os principais objetivos da pesquisa foram atendidos, pois

identifica-se o nível de satisfação dos clientes, os fatores mais relevantes para eles, e também os pontos que devem receber atenção especial, com exceção da questão “Q6” que não apresenta informações consistentes, devido ao grande número de respondentes que alegaram não ter conhecimento sobre o assunto.

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados sentem-se felizes ao solicitar os serviços da Supertek, possuem confiança nos técnicos, percebendo a qualidade em relação aos concorrentes, e recomendariam os serviços à outras empresas. Portanto, o nível de satisfação desejado está próximo de ser alcançado. Pela opinião dos clientes, demonstrada nas questões “Q8” e “Q12”, os fatores que devem receber atenção especial são: cobrança de deslocamento, e diferencial competitivo. O valor de deslocamento está prejudicando o nível de satisfação, e poderia ser revisado com intuito de verificar se há falha no cálculo, e se o valor está compatível com o mercado. A criação de um diferencial competitivo que desperte o encantamento dos clientes oferecendo mais vantagens, poderá criar valor aos serviços prestados, fixando a imagem de melhor custo-benefício do mercado.

### 5.3 OFERTA DE SERVIÇOS

Auxiliando a análise dos serviços comercializados pela empresa, propõem-se a utilização da ferramenta de gestão Matriz BCG mencionada anteriormente e detalhada a seguir.

Também utilizada para orientar a tomada de decisão de uma empresa, a Matriz BCG foi desenvolvida na década de 1970 por Bruce Henderson a fim de avaliar o posicionamento de uma empresa ou produto em relação ao mercado. Tem como base o ciclo de vida de um produto, cruza dados como crescimento do item no mercado e participação relativa neste mercado (market share) Permite determinar as prioridades de cada produto ou unidades de negócio de uma empresa.

O esquema da Matriz BCG consiste na divisão dos produtos em quatro quadrantes que mostram combinações possíveis do índice de market share e de crescimento esperado. Os quadrantes são representados por uma estrela, vaca leiteira, interrogação e cachorro ou abacaxi.

A vaca leiteira representa os produtos que possuem um alto market share ou grande participação num mercado já estabilizado, sem grandes expectativas de crescimento. Tendem a representar fonte de recurso para a empresa, visto que trazem retorno financeiro alto por participarem de forma representativa num mercado já desenvolvido.

O ponto de interrogação representa os produtos de baixa participação num mercado em expansão, exigindo investimento pela empresa, considerando a necessidade de participar do mercado em crescimento e por isso representam um retorno mais baixo.

Os itens representados pela estrela seriam aqueles que têm grande participação num mercado em plena expansão, exigindo alto investimento a fim de manter e melhorar a participação constante neste mercado, ao mesmo tempo que gera o mesmo nível de retorno para a empresa.

Há ainda o cachorro ou abacaxi que representam baixa participação num mercado que pouco cresce. Assim, não exigem muito investimento e gera fluxo de caixa suficiente para se manter.



Onde, pode-se concluir, em uma primeira análise, que quanto mais rápido for o crescimento de mercado de um produto ou, quanto maior for sua participação de mercado melhor será para empresa. Maior será sua vantagem competitiva por produto em relação à seus concorrentes.

		Participação de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	Manutenção preventiva; substituição de óleo e filtros.	Embuchamento; substituição de pinos e buchas.
	Baixa	Recondicionamento de componentes; motores e transmissões.	Lavagem e lubrificação.

## 5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para melhor e mais ampla análise do cenário, faz-se uso também a Análise SWOT, ferramenta clássica na área da administração surgida aproximadamente na década de de 1960 a fim de avaliar grandes empresas dos Estados Unidos. Pode, no entanto, ser utilizada também para empresas menores. Swot é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes) e Weaknesses (pontos fracos), Opportunities(oportunidades) e Threats(ameaças). Consiste numa forma simples e objetiva de verificar os pontos fracos e fortes da empresa, permitindo organizar um plano de ação a fim de reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso. A utilização de tal ferramenta permite avaliar a posição estratégica da Supertek perante o mercado e seus concorrentes.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Ferramental	Custo da estrutura
Equipe	Deslocamento
Veículos	Ociosidade
Planejamento	Falta de informações técnicas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Contratos de manutenção	Mão de obra do cliente
Manutenção multimarcas	Ex-funcionários
Reforma de máquinas usadas	Concorrentes
Customizações	

## 6 RECOMENDAÇÕES

Com ofertas mais diversas, tentadoras e inovadoras, todos os dias surgem novos concorrentes com serviços mais alinhados às necessidades e desejos dos consumidores, o que torna a fidelização mais difícil. A busca pela fidelização deve ser encarada pelas organizações como algo que deve ser conquistado e mantido todos os dias, em todos os momentos em que o consumidor estiver em contato com os produtos, serviços, pessoas ou marca.

O plano proposto está voltado para a oferta de serviço que proporcione diferenciação e fidelização do cliente, pois clientes fiéis geram menos custos com propaganda, são vendedores inconscientes, e tem maior liberdade para reclamar ao invés de abandonar a marca silenciosamente, o que proporciona oportunidades de melhoria contínua. Quando o cliente já conhece os serviços e a maneira de trabalho da empresa, a comunicação se torna mais direta, e propicia a utilização de outros canais gerando uma interação cada vez mais intensa.

O plano será norteado pelos resultados da pesquisa de satisfação do departamento de serviços, realizada em 2013. O primeiro passo se remete a ouvir e entender o que os clientes pensam, em seguida deve-se agir rapidamente para reconquistar a credibilidade perante os clientes insatisfeitos, oferecendo serviços sem custos para compensar as falhas que porventura não foram corrigidas. Em conjunto deve-se analisar a causa do problema e se necessário, solicitar apoio da fábrica. A recuperação de um cliente insatisfeito irá gerar um esforço além do comum, por isso, é importante ter cautela nas ações que serão tomadas, pois, se elas não superarem as expectativas, a situação poderá piorar. Toda a equipe deverá estar ciente do motivo pelo qual estes clientes receberão tratamento especial.

Finalizando esta etapa, segue-se ao terceiro passo que consiste em planejar e iniciar a execução de uma atividade que irá diferenciar a Supertek de qualquer outro concorrente. Enquanto o técnico efetua a manutenção preventiva do equipamento, uma pessoa especializada irá executar um serviço de higienização do posto do operador (cabine) e a instalação de um desodorizador, que proporcionará um ambiente de trabalho mais agradável para o operador, que em alguns casos é o proprietário da máquina, ou então o maior usuário dos serviços e conseqüentemente interfere na decisão de compra.

Cabe lembrar que esta revisão compreende testes de verificação e inspeção de todos os componentes mecânicos, hidráulicos e elétricos.

Outras atividades se fazem necessárias e que contribuem na melhoria contínua do pós-venda, como a interação do consumidor por meio de canais de comunicação que ofereçam maior



liberdade de expressão, e mais opções de pagamento, seguindo as tendências de mercado. Maiores detalhes serão apresentados no quadro a seguir.

A mensuração dos resultados das ações propostas é importante e servirá como base para definição dos itens que estarão descritos em um contrato de manutenção, e se realmente haveria demanda para esta modalidade.

AÇÃO	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO	CRONOGRAMA
Recuperação de clientes insatisfeitos	Supervisor de operações	R\$ 20.000,00	Imediato
Atualização de cadastros	Consultor de vendas	R\$ 100,00	Imediato
Cooffe break com técnicos para definição de metas	Encarregado de serviços	R\$ 50,00	Imediato
Treinamento	RH	R\$ 4.000,00	Trimestral
Confecção de brindes	Agência de publicidade	R\$ 7.000,00	Julho/2013
Recebimento de valores através de cartão de crédito/débito	Departamento financeiro	R\$ 50,00	Agosto/2013
Contratação de uma pessoa especializada em limpeza interna de veículos	RH	R\$ 1.000,00	Dezembro/2013
Contratação de tele-marketing / Ouvidoria	RH	R\$ 1.500,00	Fevereiro/2014
Ações promocionais para oferta de contrato	Agência de publicidade	R\$ 350,00	Março/2014
Preço diferenciado e visitas periódicas p/ clientes que aceitem os contratos	Encarregado de serviços	R\$ 200,00	Março/2014

## **6.1 RESULTADOS ESPERADOS**

- Exceder as expectativas, recuperando o valor da marca e dos serviços.
- Formação da equipe com foco nos objetivos.
- Ampliar as opções de pagamento.
- Agregar valor aos serviços prestados.
- Abertura de canal de contato com o consumidor.
- Satisfação dos clientes.
- Aumentar o valor de faturamento por cliente.

Atender, satisfazer. Supreender!

## **7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intuito de elaborar um plano de ação para fidelizar os clientes da empresa Supertek, o presente trabalho usou de pesquisa qualitativa que possibilitou confirmar o porque alguns clientes não fazem a manutenção preventiva com a empresa após o período de garantia. Verificou-se que a questão "cobrança de deslocamento" e "valor das peças" são itens que de fato precisam ser revisados para atender as expectativas destes clientes. A pesquisa possibilitou ainda identificar um percentual considerável de clientes que tiveram problemas com a prestação de serviços, o que possibilita à empresa desenvolver um plano de ação a fim de recuperá-los e consequentemente fidelizá-los.

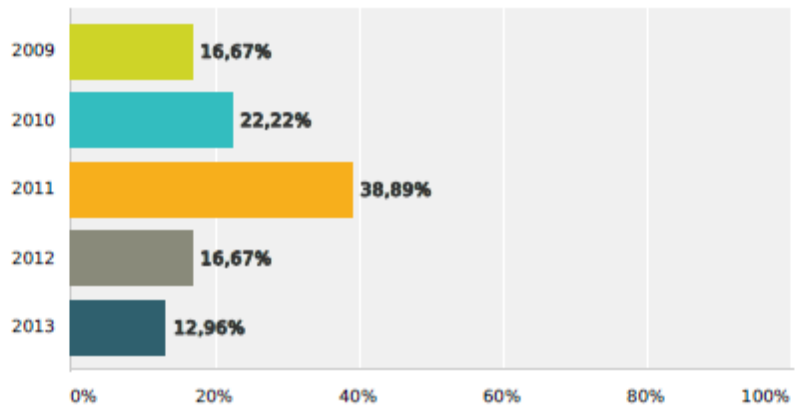
Para fidelizar os clientes satisfeitos ou não- visto que a satisfação pode ser passageira -é importante perceber o que este cliente de fato almeja quanto solicita o serviço e quais suas reais necessidades. Entender o seu contexto e ter uma equipe preparada para isto, possibilita melhor atendimento em todas as etapas.

## ANEXOS

ENQUETE DE SATISFAÇÃO - CLIENTES SUPERTEK

### Q4 Qual o ano de aquisição de sua(s) máquina(s)?

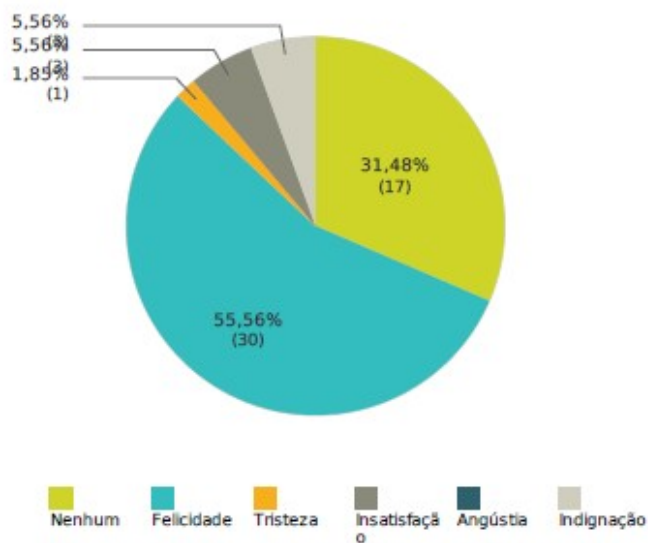
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>2009</b>	<b>16,67%</b> 9
<b>2010</b>	<b>22,22%</b> 12
<b>2011</b>	<b>38,89%</b> 21
<b>2012</b>	<b>16,67%</b> 9
<b>2013</b>	<b>12,96%</b> 7
Total de questionados: 54	

## Q5 Qual o seu sentimento ao solicitar os serviços da Supertek?

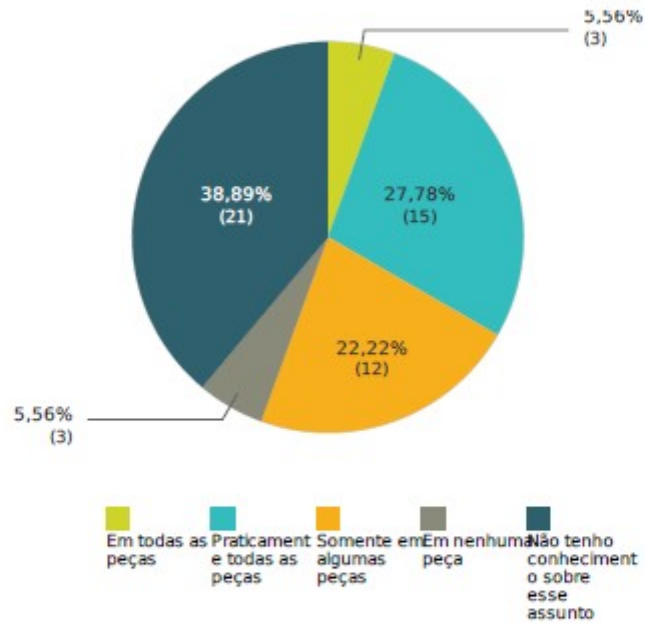
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas	
<b>Nenhum</b>	<b>31,48%</b>	17
<b>Felicidade</b>	<b>55,56%</b>	30
<b>Tristeza</b>	<b>1,85%</b>	1
<b>Insatisfação</b>	<b>5,56%</b>	3
<b>Angústia</b>	<b>0%</b>	0
<b>Indignação</b>	<b>5,56%</b>	3
Total		54

### Q6 Os valores de peças praticados pela Supertek são compatíveis com o mercado?

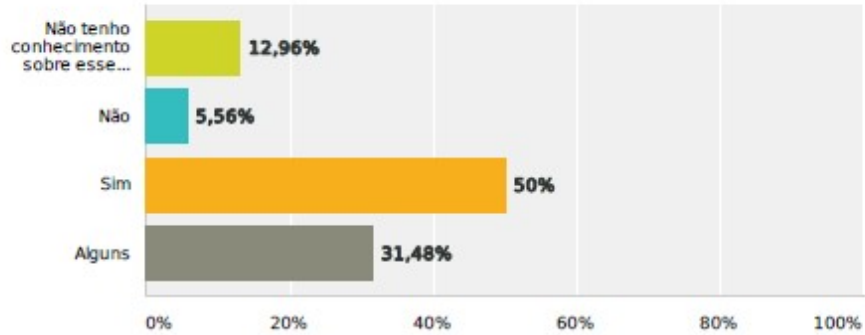
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Em todas as peças</b>	<b>5,56%</b> 3
<b>Praticamente todas as peças</b>	<b>27,78%</b> 15
<b>Somente em algumas peças</b>	<b>22,22%</b> 12
<b>Em nenhuma peça</b>	<b>5,56%</b> 3
<b>Não tenho conhecimento sobre esse assunto</b>	<b>38,89%</b> 21
Total	54

**Q7 Os valores de mão de obra mecânica praticados pela Supertek, são compatíveis com o mercado?**

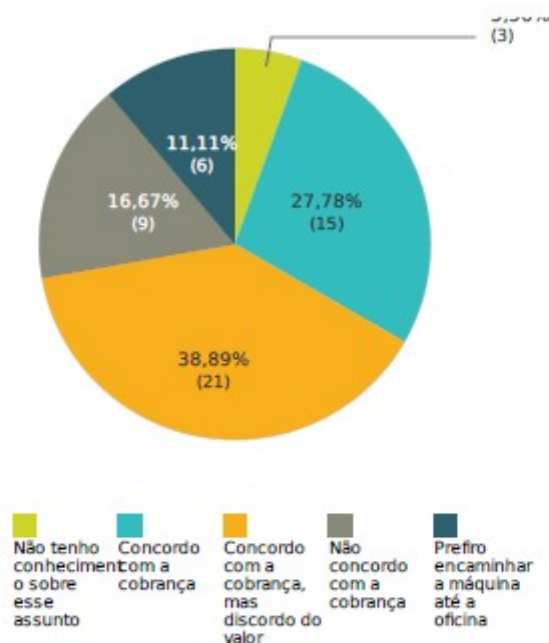
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas	Porcentagem
<b>Não tenho conhecimento sobre esse assunto</b>	<b>12,96%</b>	7
<b>Não</b>	<b>5,56%</b>	3
<b>Sim</b>	<b>50%</b>	27
<b>Alguns</b>	<b>31,48%</b>	17
Total		54

### Q8 Você concorda com a cobrança de deslocamento?

Respondidas: 54 Ignoradas: 0

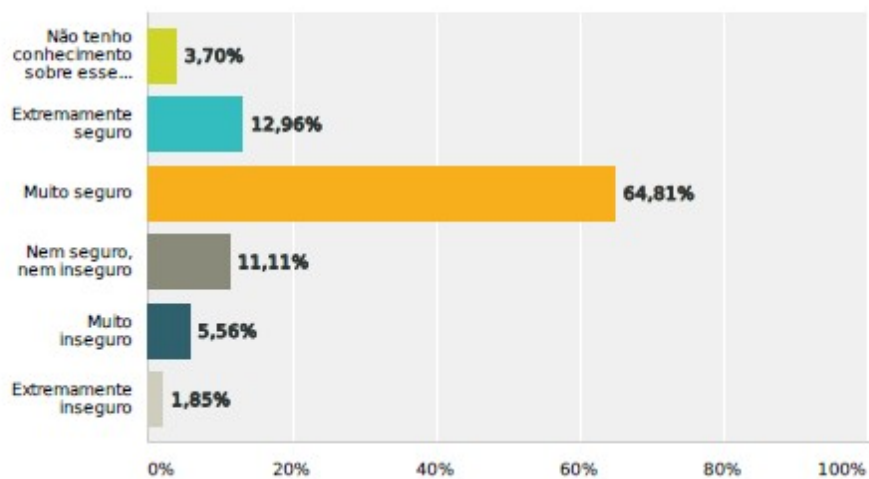


Opções de resposta	Respostas
<b>Não tenho conhecimento sobre esse assunto</b>	<b>5,56%</b> 3
<b>Concordo com a cobrança</b>	<b>27,78%</b> 15
<b>Concordo com a cobrança, mas discordo do valor</b>	<b>38,89%</b> 21
<b>Não concordo com a cobrança</b>	<b>16,67%</b> 9
<b>Prefiro encaminhar a máquina até a oficina</b>	<b>11,11%</b> 6
Total	54



### Q9 Como você se sente em relação ao atendimento dos técnicos da Supertek?

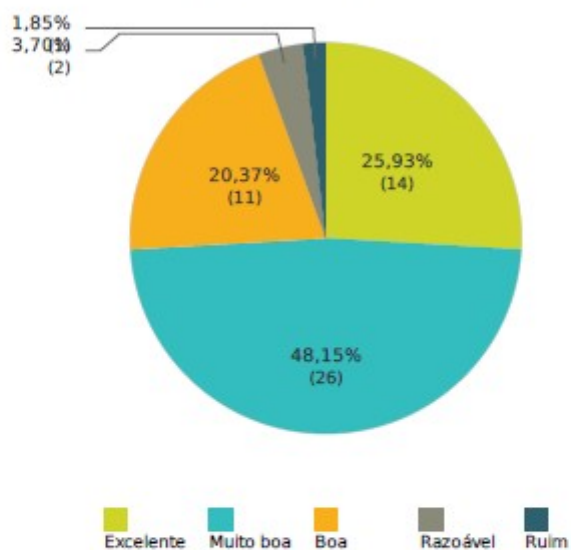
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Não tenho conhecimento sobre esse assunto</b>	<b>3,70%</b> 2
<b>Extremamente seguro</b>	<b>12,96%</b> 7
<b>Muito seguro</b>	<b>64,81%</b> 35
<b>Nem seguro, nem inseguro</b>	<b>11,11%</b> 6
<b>Muito inseguro</b>	<b>5,56%</b> 3
<b>Extremamente inseguro</b>	<b>1,85%</b> 1
Total	54

## Q10 Avalie a qualidade global dos nossos serviços.

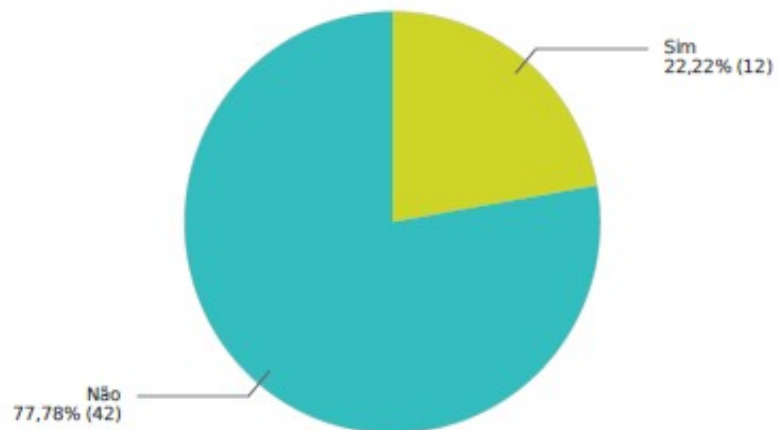
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Excelente</b>	<b>25,93%</b> 14
<b>Muito boa</b>	<b>48,15%</b> 26
<b>Boa</b>	<b>20,37%</b> 11
<b>Razoável</b>	<b>3,70%</b> 2
<b>Ruim</b>	<b>1,85%</b> 1
Total	54

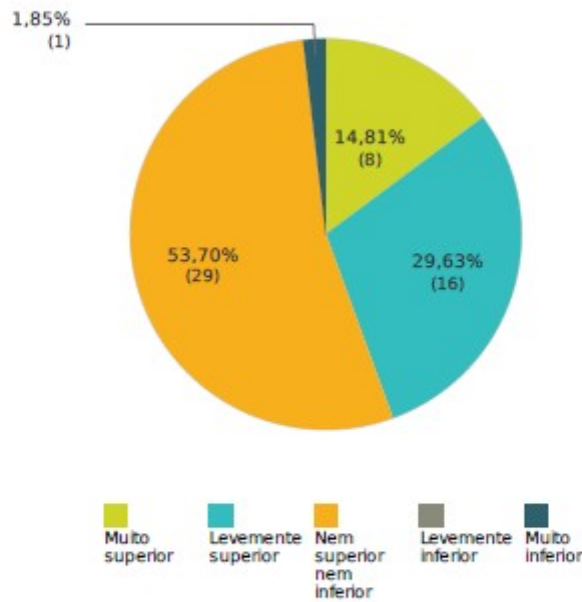
### Q11 Você já teve problemas com os serviços prestados pela Supertek?

Respondidas: 54 Ignoradas: 0



**Q12 Em COMPARAÇÃO com os outras empresas, como você avaliaria a qualidade do serviço prestado pela Supertek?**

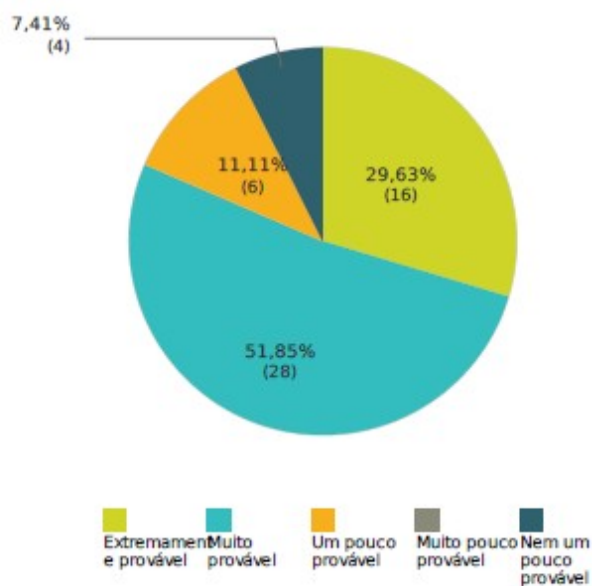
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Muito superior</b>	<b>14,81%</b> 8
<b>Levemente superior</b>	<b>29,63%</b> 16
<b>Nem superior nem inferior</b>	<b>53,70%</b> 29
<b>Levemente inferior</b>	<b>0%</b> 0
<b>Muito inferior</b>	<b>1,85%</b> 1
Total	54

### Q13 Qual é a probabilidade de que você nos recomende para outras pessoas?

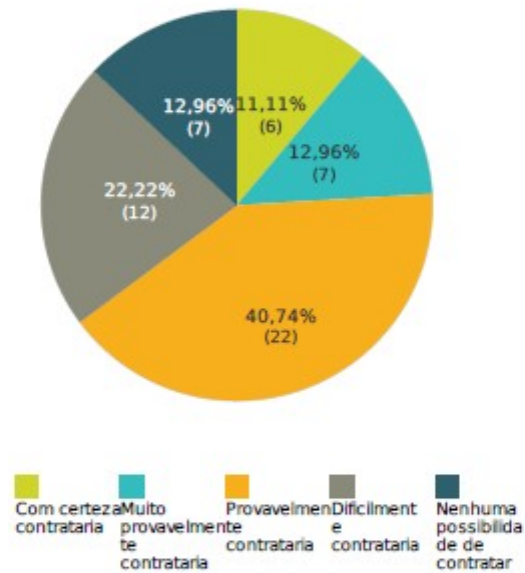
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Extremamente provável</b>	<b>29,63%</b> 16
<b>Muito provável</b>	<b>51,85%</b> 28
<b>Um pouco provável</b>	<b>11,11%</b> 6
<b>Muito pouco provável</b>	<b>0%</b> 0
<b>Nem um pouco provável</b>	<b>7,41%</b> 4
Total	54

**Q14 Você contrataria os serviços de manutenção preventiva da Supertek, considerando contrato de 01 ano, com valores mais acessíveis e serviços extras?**

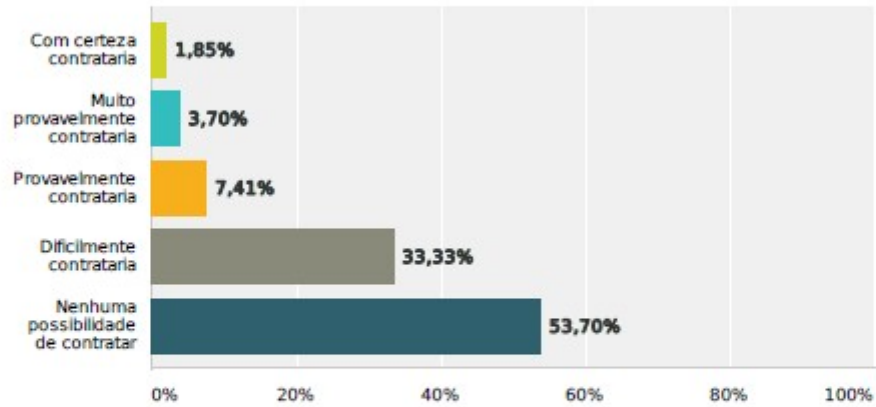
Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas	Quantidade
<b>Com certeza contrataria</b>	<b>11,11%</b>	<b>6</b>
<b>Muito provavelmente contrataria</b>	<b>12,96%</b>	<b>7</b>
<b>Provavelmente contrataria</b>	<b>40,74%</b>	<b>22</b>
<b>Difícilmente contrataria</b>	<b>22,22%</b>	<b>12</b>
<b>Nenhuma possibilidade de contratar</b>	<b>12,96%</b>	<b>7</b>
Total		54

### Q15 Você contrataria serviços mecânicos com menos qualidade por um valor menor?

Respondidas: 54 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
<b>Com certeza contrataria</b>	<b>1,85%</b> 1
<b>Muito provavelmente contrataria</b>	<b>3,70%</b> 2
<b>Provavelmente contrataria</b>	<b>7,41%</b> 4
<b>Difícilmente contrataria</b>	<b>33,33%</b> 18
<b>Nenhuma possibilidade de contratar</b>	<b>53,70%</b> 29
Total	54

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V. & DAY; GEORGE, S.; **Pesquisa de marketing**;ATLAS, 1999.

BATESON, J.E.G. **Marketing de Serviços**. Dryden Press, 2001.

BEE, R; Frances, **Fidelizar o Cliente**. Ed. Nobel, 2000.

COBRA, M. **Marketing de serviços**. Editora Cobra, 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia, e tecnologia da informação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HESKETT,James L. et al. **Lucro na prestação de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Campus,2002.

HUTT, Michael; SPEH, Thomas; **B2B Gestão de Marketing em mercados industriais**. Bookman, 2001.

JOSEPH A Bellizzi e Philip McVey, “**How valid is the Buy-Grid Model?**”. *Industrial Marketing Management*, 12 (1983). pgs. 57-60

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011

LOVELOCK, C.H. Wright, E. **Princípios de Marketing de Serviços**. Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze N.; **Pesquisa de marketing**; Vols. I e II, Atlas

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger.**Pesquisa de marketing**; Thomson,2003.



PETER Doyle. Arch G. Woodside e Paul Michell, “**Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations.**Industrial “ *Marketing Management*. 8(1979), pg. 9.

ZENONE, Luiz Claudio (org.) **Gestão Estratégica de Marketing:** conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEITHALM, V; Bitner, M.J. **Marketing de Serviços.** Bookman, 2002.

WILLBUR B, England. *Procurement Principles and Cases*, 5a. Ed. Irwin, 1967, pg. 405.