

A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CRM - *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* – COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CLIENTES

RESUMO

Julyene Brito Silva

julyenebritos@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2577-0314>

Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
(UNICERP), Patrocínio, Minas Gerais, Brasil

João Batista Ferreira

joao@unicerp.edu.br

<http://orcid.org/0000-0002-9264-3112>

Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
(UNICERP), Patrocínio, Minas Gerais, Brasil

INTRODUÇÃO: Atualmente com o avanço tecnológico e aumento da concorrência, além das exigências do mercado, as empresas estão tendo que reformular maneiras de aumentar suas vendas e fidelizar os seus clientes

OBJETIVO: O objetivo geral deste trabalho foi de mensurar a qualidade de serviços prestados por uma concessionária de tratores, no que se refere aos serviços de venda, através da percepção dos clientes alvos.

MATERIAL E MÉTODOS: Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e estudo de caso em uma concessionária de tratores. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário estruturado, tipo escala likert de 5 pontos, para avaliar a percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa, com base no modelo Servperf.

RESULTADOS: Os resultados demonstraram que a concessionária presta um serviço de elevada qualidade aos seus clientes. No entanto, não deve negligenciar as insatisfações de alguns clientes.

CONCLUSÃO: Conclui-se que a concessionária tem uma boa visibilidade no mercado, principalmente com os clientes fidelizados, porém é necessário reavaliar a questão do contato com o cliente, uma vez que essa ação irá satisfazer e fidelizar ainda mais clientes sobressaindo aos concorrentes e destacando-se ainda mais no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade; pós-vendas; serveperf

Recebido em: 30/06/2022

Aprovado em: 14/07/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/2525-278X-v1n7-4>

Correspondência:

Julyene Brito Silva

Patrocínio, MG, Brasil.

Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

THE IMPLEMENTATION OF THE CRM AREA - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN THE STRATEGIC CUSTOMER MANAGEMENT

ABSTRACT

INTRODUCTION: Currently with technological advances and increased competition, in addition to market demands, companies are having to reformulate ways to increase their sales and retain their customers.

OBJECTIVE: The general objective of this work was to measure the quality of services provided by a tractor dealership, with regard to sales services, through the perception of target customers.

METHODS: This is a descriptive, quantitative research and case study in a tractor dealership. Data collection was carried out through the application of a structured questionnaire, likert 5-point scale, to assess the perception of customers about the services provided by the company, based on the Servperf model.

RESULTS: The results showed that the dealership provides a high quality service to its customers. However, you should not overlook the dissatisfactions of some customers.

CONCLUSION: It is concluded that the dealership has good visibility in the market, especially with loyal customers, but it is necessary to reassess the issue of contact with the customer, since this action will satisfy and retain even more customers, standing out from competitors and highlighting up even more on the market.

KEYWORDS: quality; after sales; servperf.

INTRODUÇÃO

Atualmente com o avanço tecnológico e aumento da concorrência, além das exigências do mercado, as empresas estão tendo que reformular maneiras de aumentar suas vendas e fidelizar os seus clientes. Além do conjunto oferecido ao cliente entre produtos, serviços, preço, tempo, valor e atendimento, as empresas precisam ter um relacionamento mais próximo com o cliente, buscando não somente a venda instantânea, mas sim uma relação mais permanente que faça com que o mesmo cliente compre e recompre na empresa constantemente.

Kotler (2000) afirma que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

A fidelidade dos clientes está diminuindo cada vez mais e isso se explica devido ao grande aumento das ofertas oferecidas pelo mercado fazendo com que a concorrência fique cada vez maior. Muitas empresas conseguem oferecer produtos bem similares e com preço mais acessível, porém poucas conseguem entregar ao cliente uma experiência de valor. As empresas enfrentam grandes desafios uma vez que o mercado está cada vez mais dinâmico e competitivo. Sendo assim, surge a necessidade de se responder ao seguinte problema de pesquisa: como desenvolver uma estratégia para atrair esses clientes e fidelizá-los, fazendo com que a empresa se destaque da sua concorrência e ganhe espaço na opção de escolha dos seus consumidores?

Diversas empresas estão reconhecendo o real valor de compreender o comportamento de seu cliente uma vez que essa atitude pode gerar uma experiência positiva, fazendo com que se crie um vínculo entre empresa e consumidor. Assim a empresa consegue ter uma visão completa do seu cliente e pode oferecer todas as condições que são esperadas por eles, satisfazendo não apenas suas necessidades, mas excedendo as suas expectativas.

Segundo Kotler (2000), não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes.

Este estudo de caso se justifica pois, diante desse cenário, em que os clientes estão cada vez mais antenados ao mercado e mais exigentes, a ferramenta de pós-vendas se torna uma

grande aliada na fidelização e na atração desses consumidores. O pós-venda de uma empresa é a área do atendimento ao cliente que reúne as estratégias pensadas para melhorar a experiência após a compra de um produto ou contratação de um serviço.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo mensurar a qualidade de serviços prestados por uma concessionária de tratores, no que se refere aos serviços de venda, por meio da percepção dos clientes alvos. Especificamente, demonstrar a importância da estratégia de *Customer Relationship Management (CRM)* na área de pós-vendas de uma concessionária de tratores; descrever como a área de pós-vendas pode usufruir da estratégia CRM como diferencial competitivo; avaliar a qualidade na prestação de serviços de venda através da escala Servperf.

MATERIAL E MÉTODOS

Tipos de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e estudo de caso em uma concessionária de tratores.

No que se refere aos procedimentos adotados, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Dentro desta definição, o referencial teórico deste trabalho foi construído com base em livros e artigos pertinentes aos objetos de estudo.

A pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Vieira (2002) e Malhotra (2001) destacam que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la.

A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas. Objetiva a aquisição de

resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação e que possibilitem a maximização da margem de segurança. De modo geral, a pesquisa quantitativa é passível de ser medida em escala numérica. (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001).

O Estudo de Caso, enquanto método de investigação qualitativa, tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares. Interessa ainda as perspectivas que apontem para um projeto de civilização identificado com a história desses grupos, mas também fruto de sonhos e utopias. (ROCHA,2008).

Coleta de Dados

O instrumento utilizado, para a coleta de dados, foi o questionário adaptado do modelo original proposto por Parasuramam, Zeithaml e Berry, 1985, para a mensuração da qualidade em serviços, adaptado por Rieg et al (2013, p. 14), já utilizado para a aplicação no setor de pós-vendas em empresas do mesmo setor, com algumas mudanças em seu formato. Foi aplicado apenas uma vez o questionário, conforme o modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor, 1992, como alternativa ao instrumento SERVQUAL. A SERVPERF mensura o desempenho no trabalho percebido pelos usuários, avaliando apenas a percepção. Assim, não há a necessidade de aplicação do questionário antes (expectativa) e depois do serviço prestado (percepção).

Adotou-se a escala Likert de 5 (cinco) pontos, sendo distribuída em 1 (um) para “discordo totalmente”, 2 (dois) para “discordo”, 3 (três) para “nem concordo e nem discordo”, 4 (quatro) para “concordo” e 5 (cinco) para “concordo totalmente”.

A amostra para a realização da pesquisa foi de 20 clientes alvos e ativos da área de pós-vendas da concessionária servindo de pré-teste a fim de validar o modelo proposto.

Critérios de inclusão e exclusão

Serão incluídos aqueles que assinarem o TCLE, assim como, somente os clientes ativos da área de pós-vendas, com idade maior que 18 anos. Já referente à exclusão, serão excluídos

os clientes que estejam impossibilitado de responder, por problemas de saúde, entre outras questões.

Análise dos dados

Os dados serão analisados estatisticamente a partir da utilização do Microsoft Excel 2016, possibilitando a construção de gráficos para melhor visualização dos resultados, bem como a discussão e compreensão da visão dos respondentes sobre a prestação de serviços de pós-venda.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente será apresentada a revisão da literatura sobre a temática em questão e posteriormente os resultados do estudo de caso na concessionária de tratores.

Revisão da Literatura

Relacionamento com o cliente

Segundo Ferreira (2004), cliente é aquele que compra; freguês e ou pessoa que utiliza, com certa regularidade, os serviços de profissional ou empresa. No latim, a palavra cliente refere-se à pessoa que tem acesso a um serviço ou produto mediante pagamento.

Antigamente, na velha economia, quando a concorrência era pequena e a melhor ferramenta de relacionamento era a caderneta, definia-se cliente como aquele sujeito que entrava no estabelecimento e solicitava seu pedido. A questão da satisfação do cliente não importava (ZUGAIB, 2010).

Os tempos mudaram e as relações se tornaram mais complexas. As organizações, acredita-se que boa parte delas, perceberam que tratar o cliente como antes pode ser um mau negócio em meio à enorme concorrência. O cliente ganhou grande dimensão e deixar de notar esta questão, pode ser a causa de insucesso de várias empresas (ZUGAIB, 2010).

Tavernaro e Mattos (2009), destacam que é o cliente que, de forma inconsciente, consciente e motivadora, torna a marca evidenciada e extremamente valiosa no mercado e na mente das pessoas. Podendo também, levar uma empresa à falência. O cliente é a melhor forma de propagar uma empresa, de apresenta-la a outras pessoas levando assim a marca e o nome da empresa a frente de outras que não dão o devido valor a esse bem tão valioso que são os clientes.

Mesmo diante de todas estas especificações e tipos de clientes muitas empresas fracassam no quesito encantar o cliente, ora pela falta de conhecimento deste, ora pela falta de preparo da empresa em receber e atender satisfatoriamente esses clientes. Por isso diversas empresas adotaram a estratégia de CRM, a qual traz consigo várias maneiras de ter como bagagem todas as informações necessárias para criar um relacionamento duradouro com seu cliente e compartilhar experiências positivas com os mesmos.

Gerenciar o relacionamento com o cliente (CRM) é essencialmente uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e expectativas dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM é utilizado para coletar os dados dos clientes, armazená-los e facilitar o cruzamento desses dados. Os dados compilados e analisados tornam-se informações valiosas a serem usadas para o planejamento de ações e interações, pelos vários pontos de contato com o cliente. No atual contexto mercadológico, a competição está cada vez mais acirrada e saber quem é o seu cliente e o que ele espera de seu produto ou serviço é a informação mais preciosa que uma empresa pode ter.

Swif (2001) define CRM como sendo uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. No entanto, o autor ressalta que no fim das contas, cada empresa deve decidir o que significa CRM para a organização e para o futuro de seu sucesso no mercado.

O marketing de relacionamento consiste em uma estratégia de negócios que visa construir, pró-ativamente, relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis (MCKEENA, 1991).

Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para

pôr em prática estas metas. É o processo de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão por meio da gestão da sua relação com o ambiente, assim como a formulação e a implementação de planos e a prática de atividades relacionadas a assuntos que são de importância vital, geral ou contínua para a organização como um todo.

Gestão estratégica de clientes está relacionada com a forma com que a empresa se relaciona com os clientes, reconhecendo seus valores frente aos negócios, buscando fazer parte de suas necessidades e promovendo a melhor satisfação no relacionamento (MCKEENA,1991).

As empresas precisam conhecer bem as suas atividades internas, técnicas de produção, fornecimento de serviços, para poderem estabelecer metodologias capazes de atender a um público de clientes cada vez mais exigente. Normalmente só sabemos o que o cliente não quer depois que o produto fica pronto, depois da entrega do produto final. Existe muita dificuldade para as empresas em compreender os desejos, necessidades e expectativas dos clientes antes da entrega do produto. Portanto, descrever e compreender os desejos dos clientes antes do início do projeto, estruturar as atividades de produção e criar mecanismos auxiliares de controle são parte de uma estratégia para se garantir o sucesso na construção do produto e na satisfação do cliente.

No mercado automotivo, assim como nos outros, o cliente tem cada vez mais a possibilidade de escolher a marca, a concessionária e até mesmo o profissional mais qualificado ou que lhe seja mais conveniente e com o qual ele irá estabelecer uma relação de lealdade e fidelidade de negócios. Em consequência, muitas mudanças estão acontecendo no campo da administração de uma concessionária de veículos.

Historicamente, os clientes que compram tratores novos (zero km) em concessionárias credenciadas e retornam ao departamento de pós-vendas, a maioria das vezes, para a realização de serviços dentro do período em que seu trator está em “garantia”, e assim que a garantia de fábrica vence, estes clientes recorrem a oficinas particulares e não mais retornavam a concessionária, a não ser para a recompra de outro trator novo. Nos últimos anos vem se acentuando a melhoria da qualidade na fabricação dos produtos, o que reflete na diminuição dos problemas de produto em seu período de garantia, na maior satisfação e fidelização do cliente a uma determinada marca, e consequente aumento do *Market Share* (vendas). Mas esta melhoria da qualidade do produto, apesar de ser positiva para a área de Vendas, reflete de forma

negativa para a área de pós-vendas, pois existe uma redução significativa dos serviços gerados no período de garantia dos tratores que são vendidos no mercado.

Reduzindo-se o número de passagens de serviços em garantia na oficina credenciada, torna-se necessário criar meios para que os clientes procurem a concessionária para a realização de serviços “fora do período de garantia”, o que gera um retorno financeiro considerável para o negócio. Quando a concessionária volta o foco na melhoria da qualidade do relacionamento com o cliente, buscando melhorar a fidelização e o retorno do cliente a concessionária, gerando várias outras vendas para o mesmo cliente, estamos falando de melhoria de receita, de vendas, e automaticamente falamos de melhoria de resultados.

O CRM é a interação entre a área de marketing e a área de TI, e tem como missão criar ferramentas eficazes para a empresa, visando cultivar o cliente para gerar registros e transformar estes dados em informações com o objetivo de disseminar o conhecimento sobre o cliente a todos os colaboradores e funcionários da organização. A implantação da área de CRM tem por objetivo aumentar a interação entre os departamentos da empresa, através da redefinição dos processos de atendimento ao cliente em vendas e pós vendas, da transformação dos dados dos clientes em informações através da tecnologia da informação utilizada, e da disseminação destas informações na concessionária para que todos os colaboradores e funcionários possam identificar quem são os clientes e trabalhar para oferecer a estes clientes produtos e serviços que atendam às suas reais necessidades e expectativas. A partir da obtenção destas informações é possível segmentar sua clientela, identificar qual o seu público alvo e adequar os produtos e serviços oferecidos de forma a construir a fidelização dos clientes.

A implantação de um CRM impacta a gestão das empresas, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infraestrutura da organização. Está fundamentada em três pilares que são: 1) o uso intenso da informação do cliente; 2) informatização de vendas, marketing e serviços; 3) e o processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa.



Figura 1 - Áreas que o CRM impacta na empresa

Fonte: blog.nectarcrm.com.br / Acesso em 08/05/2021

O cliente precisa identificar a empresa como um todo integrado, e as diferentes áreas da empresa precisam compartilhar as informações sobre o cliente, tratando-o de modo individualizado e padronizado. Isto significa que todas as informações sobre determinado cliente estarão em uma única base de dados, a qual todas as áreas funcionais da empresa possuem acesso (PEROTTONI et al., 2001).

Segundo Caiçara Junior (2008), o CRM pode ser dividido em três partes ou tipos: 1. CRM operacional – Refere-se ao momento da interação com o cliente e da coleta de dados das informações sobre ele. Podemos encontrar canais tradicionais, como o balcão da empresa ou vendedores externos, e canais modernos, como websites. Por exemplo, normalmente iniciativas de CRM são criadas a partir de um CRM operacional. Alguns exemplos desse tipo de sistema são os call centers, centrais de vendas e pós-venda e a própria internet. 2. CRM analítico – Para que uma empresa possa analisar o comportamento de seus clientes, é necessária a captura de dados através de um CRM operacional. Após isso, então, entra em ação o CRM analítico, que consiste na utilização de ferramentas de análise e suporte a decisão, baseadas em tecnologias de banco de dados e *data warehouse*. A principal função de CRM analítico é analisar os dados

dos clientes, gerar previsões com antecedência e orientar os tomadores de decisões a se anteciparem as novas necessidades dos clientes. 3. CRM colaborativo – Após a implementação do CRM operacional e do CRM analítico, é o momento de compartilhar toda a informação dos clientes da empresa. É através da utilização do CRM colaborativo que ela tem a responsabilidade de atingir todos os benefícios do uso do conceito de CRM. Após sua implementação, todos os pontos de contato com os clientes terão as principais informações sobre cada um, permitindo, assim, uma interação com eles efetiva e personalizada.



Figura 2 -Tipos de CRM

Fonte: Adaptado de Caiçara Junior (2008, p. 167).

De acordo com Bretzke (2000), as vantagens e benefícios de implantação de CRM em uma empresa são: Encantar o cliente externo: as empresas que gerenciam o relacionamento com os clientes em tempo real aumentam a sua produtividade (precisão), conseguem atender as promessas de atendimento feitas aos seus clientes, agregam muito mais valor ao produto ou serviço e podem garantir uma experiência de marca criando uma comunidade que efetivamente acredita em seu produto ou serviço. Encantar o cliente interno: com a redução dos problemas interdepartamentais e com o sentimento de que estão apoiados pelos outros departamentos na missão de satisfazer o cliente, a motivação cresce e se forma um clima de resolução de problemas e melhoria contínua gerando altos níveis de satisfação entre os funcionários.

Melhorar o desempenho financeiro: todas as oportunidades de vendas podem ser aproveitadas, a mão-de-obra é mais produtiva, os investimentos trazem o retorno no tempo projetado, a previsão de vendas é mais confiável, os estoques são reduzidos, as compras são feitas de maneira mais eficiente e a produção é otimizada, o que reduz o desperdício, as perdas e os custos. Além disso, podendo desenvolver uma comunicação dirigida para conquistar novos clientes e fidelizar os atuais com ofertas que realmente atendem os clientes e diferenciam a empresa verifica-se que o próprio custo da comunicação e do trabalho da força de vendas será reduzido permitindo maior retorno do investimento. Aumentar a fidelidade do cliente e a competitividade no mercado: a prática do Marketing de Relacionamento apoiado pela tecnologia do CRM por toda a organização (que de fato estará voltada para o cliente), permitirá agregar serviços que geram maior valor percebido da marca, ficando menos sujeita a guerra de preços e às ações da concorrência.

Após décadas e décadas, buscando exclusivamente o lucro e a eficiência dos resultados empresariais, a difícil tarefa de possibilitar o controle da empresa pelos clientes vem sendo realizada de maneira progressiva, agregando valores e benefícios ao relacionamento da empresa com os seus clientes e tornando-a um diferencial no mercado.

A única maneira das empresas alcançarem o sucesso e nele se manter é investir no relacionamento com cada cliente, fazendo-o se sentir único, mesmo entre milhões de outros atendidos pela mesma empresa, quer seja pessoalmente ou através de meios alternativos. A fidelidade no relacionamento comercial deixou de ser uma qualidade do cliente para se tornar uma atitude do mercado, portanto nenhuma empresa, independente da sua origem, tamanho ou segmento, pode fechar os olhos para os conceitos e benefícios reais apresentados por este trabalho.

Pesquisa de Satisfação e CRM

O contato com o cliente pós-compra é de vital importância, primeiro para não perder o vínculo com o cliente, e segundo para fazer com que futuras vendas se concretizem com mais facilidade e com mais confiança por parte do cliente. Mostrar interesse pelo cliente e pela forma que ele utiliza o produto torna-se mais fácil conhecer os gostos e a personalidade dele, podendo atendê-lo com mais precisão em suas escolhas futuras.

Kotler e Keller (2006 p. 196) afirmam que o que determina a satisfação do comprador é a proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcança totalmente as expectativas, o cliente fica insatisfeito; se alcança as expectativas, ele fica satisfeito; e, se excede as expectativas, ele fica encantado. A satisfação ou a insatisfação do consumidor em relação ao produto será determinante na influência de seu comportamento subsequente.



Figura 3 - Expectativa *versus* Percepção

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2006

Depois do contato com o cliente e da venda concluída, muitos ignoram uma fase importantíssima do processo da venda, o pós-venda. O cliente não só gosta de ser bem recebido e ter um vendedor que esclareça suas dúvidas, mas que esteja disposto a dar o suporte após a venda, quando for necessário.

O pós-venda permite uma aproximação maior entre vendedor e cliente, além de poder ser um caminho importante para outras futuras negociações. Transmitir ao comprador a sensação de segurança e mostrar o quanto ele é valorizado pela empresa são alguns dos segredos para um pós-venda de sucesso.

A diferença entre pesquisa de satisfação e CRM ainda é bastante confusa na área de Experiência do Cliente. As duas tecnologias permitem que empresas registrem dados e colem opiniões sobre as necessidades e comportamentos dos clientes. Em suma, elas são imprescindíveis para resolver problemas no ciclo de relacionamento do cliente (BRETZKE, 2000).

Ainda conforme a autora, a pesquisa de satisfação surgiu como um grande aliado do CRM. A união dessas duas metodologias sofisticou a relação entre marca e cliente. Ao passo

que o CRM gerencia informações de compra e do comprador, a pesquisa de satisfação mensura a satisfação do comprador em torno da sua aquisição.

A pesquisa de satisfação do cliente é uma estratégia que tem como principal função receber feedback dos clientes. Esse feedback pode ser traduzido em oportunidade para os negócios. Realizar pesquisa de satisfação faz com que a empresa conheça mais do usuário e de suas percepções, expectativas e realizações sobre os produtos ou serviços oferecidos.

É fato que as empresas necessitam satisfazer os seus clientes, sob pena de perdê-los efetivamente. Um cliente satisfeito não é garantia de se ter um cliente fiel, mas provavelmente um cliente insatisfeito irá gerar à empresa perdas significativas, como abandono, boca-a-boca negativo e difamação.

Realizar uma pesquisa de satisfação é algo relativamente simples, desde que aplicada de forma correta, com propósitos bem definidos e compromissada com a melhoria dos serviços e produtos, visando a real satisfação dos seus clientes. Para identificar o nível de satisfação dos clientes, basta perguntar a eles.

Segundo Las Casas (2010), o objetivo maior da pesquisa de satisfação é estudar as influências e as particularidades do comprador, a fim de obter condições de fazer propostas adequadas de ofertas de marketing, aplicando-se o conceito de marketing.

Uma maneira de analisar a satisfação é através da aplicação de um questionário. A empresa deve adaptar as perguntas conforme a necessidade da satisfação, a aplicação do questionário deve ser feita de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável (LAS CASAS, 2010).

Estar atento ao cliente, observar suas atitudes e a frequência com que vai até a empresa é primordial para também satisfazê-lo. Quando um cliente tem um costume, seja de contínuas compras ou de espaços maiores de comunicação com a empresa, se algo muda neste costume do cliente a empresa precisa ficar atenta a essas atitudes, pois são essas atitudes que podem estar demonstrando para a empresa que algo está desagradando aquele cliente. Medir essa satisfação é uma forma também de demonstrar para o cliente que ele é importante para aquela organização, mostrando que ele faz a diferença, e a empresa que coloca essa informação à frente de suas decisões, com certeza saíra a frente de seus concorrentes.

Qualidade na Prestação de Serviços

Os serviços possuem características distintas dos bens e produtos, portanto, sua gestão também tem que ser diferenciada. Apresentam as seguintes características: alto contato com o cliente, participação do cliente no processo, precibilidade, não ser estocável, ter mão de obra intensiva, output variável e não padronizável, intangibilidade, dificuldade de se medir produtividade e qualidade (FERREIRA, 2016).

Para avaliar a qualidade em serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1985, utiliza como base as cinco dimensões da qualidade em serviços: Tangibilidade - A aparência das instalações físicas onde o serviço é prestado; Confiabilidade - Habilidade dos prestadores do serviço de realizar o serviço prometido, de forma confiável e acurada; Presteza - Disposição em atender o cliente e prestar o serviço rapidamente; Segurança - Conhecimento sobre o serviço e habilidade para transmitir confiança e segurança; Empatia - Atenção personalizada que a empresa e seus funcionários oferecem aos clientes, procurando entender a necessidade de cada freguês (FERREIRA et al., 2018).

Ferreira (2016) descreve que a Escala SERVQUAL, pode ser definida a partir de um questionário, elaborado em duas etapas. A primeira corresponde às expectativas, com 22 afirmativas, que evidenciam a expectativa dos respondentes em relação ao serviço a ser investigado. Também com 22 questões, a segunda etapa visa medir a percepção do usuário sobre o serviço prestado pela empresa específica que está sendo avaliada. Por fim, faz a comparação entre os dois questionários, sendo que se a expectativa (E) > Percepção (P) = significa Qualidade não satisfatória. Já quando a Expectativa (E) = Percepção (P) = Qualidade satisfatória. Se a Expectativa (E) < Percepção (P) = Qualidade ideal.

Cronin e Taylor em 1992, desenvolveram o modelo SERVPERF, inferindo que o modelo SERVQUAL era inadequado, e utilizou em sua metodologia somente a percepção da qualidade em serviços, avaliando o desempenho da organização pesquisada. Assim, é necessário aplicar apenas uma vez o questionário, durante ou após o serviço prestado a fim de analisar a qualidade na visão dos respondentes (FERREIRA et al., 2018).

Resultados da Pesquisa

Quando se fala do ramo automotivo, a experiência do cliente se torna um fator ainda mais importante, uma vez que se trata do consumo de um produto de alto valor, que agrega à oferta de determinados serviços.

A empresa objeto deste estudo de caso não pratica a pesquisa de satisfação dos clientes de pós-vendas. No entanto esta pesquisa é aplicada mensalmente pela montadora aos clientes que passaram pela concessionária em um determinado período de tempo.

A pesquisa realizada pela montadora escolhe de forma randômica quais clientes serão pesquisados mediante um documento formal (planilha) enviado pela própria concessionária ao final de cada mês. A pesquisa é bem direcionada à metodologia de *Net Promoter Score* (NPS), onde através de uma única pergunta “Você recomendaria a empresa a um parente ou amigo?”, define-se se o cliente está ou não satisfeito com a empresa prestadora de serviços.

Analisando o processo interno da empresa estudada e comparando-o com os indicadores apresentados mensalmente pela montadora, percebe-se que a realidade do dia a dia da concessionária não é traduzida nos resultados desta pesquisa.

A quantidade de clientes que passam pela concessionaria ao longo dos meses é bem maior do que a quantidade pesquisada pela montadora, e esta variação pode trazer distorções bem grandes de percepção no resultado de uma pesquisa de satisfação. Pode-se perceber esta distorção na imagem abaixo, onde a montadora apura a pesquisa de sete indivíduos, e no mesmo período a passagem de clientes pela oficina da concessionária superou a quantidade de 70.



Figura 4 - Resultado da pesquisa da montadora

Fonte: Dados da empresa estudada

Tendo em vista esta distorção identificada, torna-se importante para a empresa procurar identificar de forma mais precisa a real percepção de seus clientes quanto aos serviços prestados em sua área de pós-vendas (oficina mecânica e peças).

A proposta deste estudo de caso resume-se em apresentar um modelo de pesquisa de satisfação que a empresa possa utilizar em seu processo interno que demonstra a real percepção dos clientes quanto à satisfação ou insatisfação dos mesmos em relação à empresa. Conseguindo identificar a real percepção dos clientes, a empresa pode identificar oportunidades de melhoria em seus processos internos e cada vez mais proporcionar satisfação e consequente fidelização de seus clientes.

A área de pós-venda é fundamental no segmento de tratores, e grande parte das grandes concessionárias já entende isso. Antes de qualquer coisa, é importante que o empresário tenha em mente que realizar uma pesquisa de satisfação pode não ter os resultados inicialmente esperados. O cliente quando sente abertura para expressar seus sentimentos em relação a um atendimento recebido tende a apontar as falhas existentes como pontos de melhoria. Caso a empresa não tenha a intenção de tornar mais eficiente as suas atividades (processos) – atendimento ao cliente, apresentação da loja, exposição de produtos – não há motivos para a aplicação da pesquisa.

O cliente, ao responder a uma pesquisa, acredita que melhorias na empresa acontecerão. Mas se nada for feito, frustra-se o cliente, gerando nele a insatisfação, e esta insatisfação por falta de ação efetiva da empresa na solução dos problemas detectados é ainda pior do ponto de vista do cliente, pois o mesmo questiona a veracidade e seriedade da aplicação da pesquisa realizada.

O desenvolvimento do questionário se concentrou na percepção do cliente, dando ênfase à visão do cliente perante o atendimento prestado pela empresa estudada. A escolha dessa ferramenta modificada se deve às características necessárias para a abordagem dos problemas apontados e, também, a uma melhor percepção dos dados coletados para a projeção de oportunidades de melhoria a serem apresentadas.

Para apresentação da proposta de pesquisa à diretoria da empresa estudada viu-se a necessidade de realização de um pré-teste de pesquisa com 20 clientes. Não foram considerados os clientes “de passagem” pela concessionária, ou seja, para que se pudesse verificar a

percepção de mais de um atendimento, foram selecionados apenas clientes que já realizaram mais de três visitas à concessionária.

A pesquisa foi feita o mais próximo da data em que o cliente esteve na concessionária. Deve-se evitar que muito tempo se passe, pois, as lembranças do processo ainda estarão bem vivas na memória e o cliente poderá informar tudo o que gostou ou considera que pode melhorar.

Os resultados do pré-teste são apresentados no quadro 1, onde são expostas as medias ponderadas e a frequência para cada afirmação.

Quadro 1. Pesquisa Aplicada sobre a percepção dos clientes da concessionária

Dimensão	Itens	1	2	3	4	5	Média (Itens)	Média (Dimensão)
Estrutura	As instalações físicas da concessionária são visualmente atraentes e confortáveis	0%	5%	10%	10%	75%	4,55	4,55
Confiabilidade	Quando a concessionária promete fazer algo em certo tempo, realmente faz	0%	5%	10%	20%	65%	4,45	4,39
	Quando você tem algum problema com a concessionária, ela é solidária e o deixa seguro	0%	0%	15%	30%	55%	4,4	
	A concessionária é de confiança	0%	5%	5%	5%	85%	4,7	
	A concessionária fornece o serviço de entrega do veículo no tempo prometido	5%	10%	15%	20%	50%	4	
Presteza	Os funcionários da concessionária estão sempre dispostos em responder aos pedidos dos clientes	0%	0%	5%	30%	65%	4,6	4,4
	Os funcionários da concessionária estão sempre disponíveis em ajudar os clientes	5%	10%	5%	20%	60%	4,2	
	Você se sente seguro em negociar com os funcionários da concessionária	5%	10%	5%	15%	65%	4,25	

Segurança	A concessionária atende às necessidades dos clientes no que diz respeito à forma de pagamento e prazo	0%	0%	15%	15%	70%	4,55	4,4
Empatia	Os funcionários da concessionária dão atenção individual a você	5%	10%	25%	30%	30%	3,70	4,3
	Os funcionários da concessionária sabem de suas necessidades	0%	0%	25%	5%	70%	4,45	
	A concessionária tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes	0%	0%	5%	15%	80%	4,75	
Serviços	O serviço executado atendeu às suas expectativas	10%	0%	5%	35%	50%	4,15	4,42
	O atendente foi atencioso	0%	5%	10%	5%	80%	4,6	
	O problema foi resolvido	5%	0%	10%	10%	75%	4,5	

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com o levantamento de dados da pesquisa nota-se que a média da dimensão estrutura é 4,55, de uma escala de zero a cinco, ou seja, os entrevistados concordam com a qualidade na estrutura física da concessionária. No entanto, 15% dos entrevistados não estão satisfeitos com o visual da concessionária e 85% avaliou bem esse quesito.

No que tange a confiabilidade, a média foi de 4,39, ou seja, os clientes também concordam que a concessionária é confiável. Contudo, alguns clientes estão insatisfeitos em relação a entrega do veículo no tempo prometido, ou seja, 5% discordou totalmente e 10% discordaram, totalizando 15% de insatisfação neste item.

Analisando a presteza a média é de 4,4, significando que os clientes concordam que são atendidos com agilidade, interesse e cuidado de modo que os funcionários estão sempre dispostos a auxiliá-los. Porém, 15% dos clientes estão insatisfeitos em relação a disponibilidade de atendimento.

Na dimensão segurança a média também foi de 4,4, significando que a concessionária e/ou os funcionários transmitem segurança na prestação de serviços, ou seja, possuem conhecimento, habilidades e atitudes necessárias na execução das tarefas. Mas, 15% dos respondentes ainda se sentem inseguros em negociar com os funcionários da concessionária.

Em relação a empatia dos funcionários da empresa para o cliente a média das respostas foi de 4,3, ambos os respondentes concordam que são tratados com cuidado e atenção. Porém

no quesito atenção individual a cada um deles é o item que obteve mias respostas negativas, considerando 5% péssimo, 10% ruim e 25% regular nessa ordem.

Assim, os funcionários da concessionária deverão mudar a postura em relação ao tratamento individualizado, ou seja, dá mais atenção aos clientes, evitando a dispersão ao longo do processo de atendimento.

E, por fim, em serviços a média das respostas foi de 4,42, onde, respectivamente 50% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos com o serviço realizado, 80% estão totalmente satisfeitos com o atendimento dos técnicos e 75% estão também totalmente satisfeitos com a solução do problema. Contudo, 10% dos respondentes diz que estão insatisfeitos, pois o serviço prestado não atendeu suas expectativas e 5% inferiram que o problema não foi resolvido.

CONCLUSÃO

Tendo como base a necessidade da empresa em avaliar a sua prestação de serviços e o atendimento ao cliente, a pesquisa realizada atendeu os objetivos propostos, pois, pôde-se fazer uma análise de vários quesitos, seja o tempo de atendimento, o carisma dos funcionários, a estrutura física da empresa e aspectos relacionados a qualidade do serviço realizado. Além de compreender a verdadeira visão do cliente em relação a comunicação entre concessionaria e os clientes.

Os resultados demonstraram que a concessionária presta um serviço de elevada qualidade aos seus clientes. No entanto, não deve negligenciar as insatisfações de alguns clientes.

A melhoria no prazo de entrega do veículo no tempo prometido é um dos gargalos que deverá ser resolvido. Se a concessionária não consegue entregar o veículo com mais rapidez, a mesma deverá ser clara com os clientes assumindo o compromisso de maneira que possa ser cumprido.

Alguns clientes desejam uma maior atenção por parte dos colaboradores da empresa. Assim, o carisma, a cortesia e a concentração no momento do atendimento é primordial. Assim, o atendimento individualizado e humanizado a cada cliente é determinante no resultado da prestação de serviços pela concessionária.

Conclui-se que a concessionária tem uma boa visibilidade no mercado, principalmente com os clientes fidelizados, porém é necessário reavaliar a questão do contato com o cliente, uma vez que essa ação irá satisfazer e fidelizar ainda mais clientes sobressaindo aos concorrentes e destacando-se ainda mais no mercado.

Para melhorar o relacionamento com o cliente, a adoção de pesquisas de satisfação torna-se fundamental. O cliente percebe que a empresa está buscando alternativas para melhorar a qualidade na prestação e ao mesmo tempo, se sente importante ao participar deste processo, dando informações relacionado às práticas de relacionamentos da empresa.

REFERÊNCIAS

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAIÇARA, J. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: uma Abordagem Gerencial**. Curitiba: Editora Ipbex, 2008

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, A.B.H. **Miniaurélio – o dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. Revista e atualizada do minidicionário da língua portuguesa. 3 impressão. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, J. B.; CASTRO, I. M.; SUCUPIRA, D. R.; SILVA, J. C. C.. Avaliação da qualidade dos serviços prestados em uma cantina universitária. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p.2456-2472, 2018.

FERREIRA, J.B. **Avaliação da qualidade de serviços em uma Instituição Privada de Ensino Superior do Alto Paranaíba/MG**. 2016. 135 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, 2016.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2006

LAS CASAS, B.. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. 1. ed., 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKEENA, R. **Marketing de Relacionamento**. Editora campus, 1991.

RIEG, D. L.; SCRAMIM, F. C. L.; SILVA, L. dos S.; REBELATO, C. A. G.; RODRIGUES, H. M. A Adaptação do instrumento SERVQUAL para mensuração da qualidade dos serviços de venda prestados por concessionárias automotivas. **In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Salvador, BA, 2013.

ROCHA, N. M. F.; LEAL, R. S.; BOAVENTURA, E. M. **Metodologias qualitativas de pesquisa**. Salvador: Fast Design, 2008.

ROSENTAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001

SWIFT, R. **CRM - Customer Relationship Management**. Editora Campus, 2001.

TAVERNARO, D. T. N.; MATTOS, M. M. G. **Gerenciamento de clientes – um diferencial competitivo para fidelização**. Monografia (MBA em gestão empresarial) Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, Lins, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, S. **Marca: o que o coração não sente os olhos não vêem**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

ZUGAIB, E. **A definição do que é um cliente se renovou**. Brasília, jan. 2010.