

## INTRODUÇÃO

A conquista de uma vantagem competitiva no setor industrial tem se tornado uma necessidade para os administradores, tendo em vista a competitividade do mercado. Dentre as estratégias de diferenciação do marketing industrial, são os serviços aos clientes que têm estado em evidência na literatura especializada de marketing.

Kotler (2000, p. 466) comenta:

não menos importantes estão os setores baseados em produtos, que precisam oferecer um pacote de serviços. Fabricantes de equipamentos – sejam estes pequenos utensílios, equipamentos para escritório, tratores, computadores de grande porte ou aeronaves – precisam fornecer serviços de suporte e assistência técnica do produto. Na verdade, os serviços de suporte e assistência técnica do produto estão se tornando um importante campo de batalha por vantagens competitivas.

Com a possibilidade de comparar o produto ou serviço no mercado, o cliente, no momento da compra, pode escolher aquele que oferecer maior valor agregado à sua aquisição. Conforme Shapiro (1994, p.193):

a presença de produtos alternativos no mercado fará com que até mesmo principiantes em tomada de decisão venham a se tornar conscientes de quão poucas são as diferenças que existem entre ofertas de produtos concorrentes. Dessa forma, passarão então a atribuir às características de performance, importância menor do que

seria normal para produtos em fase inicial de ciclo de vida. Além disso, o interesse do cliente provavelmente, não estará focalizado no produto, e sim na prestação de serviço – por exemplo, distribuição, informação do comprador e elementos do serviço pós-venda que possam fazer parte do mix de marketing do fornecedor.

A análise da importância dos serviços de pós-vendas prestados ao cliente nas organizações industriais e o seu desmembramento nas ações de marketing, podem aumentar as chances de levar o cliente a recompra.

Conforme Vavra (1993, p.32): “a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro”.

As empresas se concentram no resultado de curto prazo para fechamento do balanço trimestral, mas esta prática pode trazer, como consequência, a miopia, que se traduz em aplicações de recursos da empresa nas captações de novos clientes, como forma de manter o negócio lucrativo. Deve-se enxergar o processo como um ciclo, onde a preocupação com o antes, o durante e o após a compra tem pesos que devem ser avaliados.

O mesmo autor (1993, p.33), afirma que:

manter clientes exige que as empresas e organizações demonstrem cuidado e interesse por eles após terem feito uma compra. Esse cuidado e interesse faz parte do pós-marketing porque aplica princípios de marketing aos clientes após eles terem comprado bens e serviços de uma empresa.

Compreender as variáveis que influenciam no processo de recompra do cliente *Business to Business* pode se tornar um diferencial competitivo. No ambiente de marketing industrial, o contato com o cliente, ocorre em três fases: na pré-venda,

durante a venda e no pós-venda. Esta última, quando aplicado os serviços ao cliente é importante para este estudo, pois acreditamos que cria valor para os clientes e pode possibilitar novas estratégias de marketing no mercado industrial, assim como promover uma discussão baseada na literatura existente sobre o tema. A questão se fecha em como o cliente percebe o valor dos serviços aos clientes, especificamente em assistência técnica e vendas de peças de reposição e se esses serviços influenciarão o cliente na recompra.

Moreira tratando de vendas industriais (1992, p.175) comenta que:

há tendência do departamento de compras em sempre recorrer àquele fornecedor que o tem atendido a contento; em outras palavras, àquele cujo relacionamento conquistado garante disponibilidade por influencia. Isto chega a prevalecer sobre questões de engenharia, tal sua importância, e existe uma atitude de lealdade pessoal em ambos os lados. A disponibilidade de serviços aos clientes, [...] é muito bem vista pelos demais componentes da rede decisória do cliente.

Para Anderson e Zemke (1995, p.80), “a nova atitude é reconhecer que vendas, marketing, serviços e operações têm um mesmo objetivo: criar e manter um cliente”.

De acordo com Kotler (2000, p.466), “os negócios com grau elevado de serviço conseguem preços maiores, crescem mais rápido e obtêm mais lucro em função da força da qualidade superior do serviço prestado.”

Uma outra oportunidade para este trabalho foi a discussão sobre a diferença entre o marketing de serviços e os serviços de marketing, principalmente quando se tratou de agregar valor ao produto através dos serviços oferecidos ao cliente.

O segmento estudado foram as empresas de transportes, que atuam no mercado de operadores logísticos, utilizando caminhões, e que operam na região de Sorocaba (SP). Essas empresas recebem os serviços de apoio ao produto dos

revendedores das montadoras, que representam um mercado de bens duráveis de alto valor agregado.

Verificou-se, de forma genérica, que pode existir uma relação entre a recompra do cliente e o trabalho da área de serviço ao cliente.

### **O problema**

A dúvida em saber se havia percepção de valor, pelo cliente, nos serviços aos clientes caracterizado na fase de pós-venda, desmembrado em assistência técnica e vendas de peças de reposição, e se estes influenciam no retorno em uma nova compra. Assim, a seguinte questão foi formulada: *Pode o serviço ao cliente assegurar a recompra de caminhões, pelas transportadoras, no segmento de operadores logísticos?*

### **Hipóteses**

A pesquisa teve as seguintes hipóteses:

- 1) embora o fator venda de peças de reposição seja um fator preponderante, ele, por si só, não garante a liderança no mercado de recompra;
- 2) o quesito preço abrangendo: o produto (caminhão), serviços de assistência técnica e peças de reposição determinam a escolha da recompra;
- 3) embora a oficina de assistência técnica seja uma ferramenta importante do marketing industrial ela não assegura a recompra no processo.

---

Observação: Os quesitos foram avaliados dentro de uma mesma categoria de produtos, considerados similares. Portanto, nesta pesquisa, o produto não foi avaliado.

## **Objetivos**

Objetivo geral – identificar os fatores que influenciam a recompra de caminhões (comerciais pesados), através das transportadoras agregadas que atuam na região de Sorocaba (SP), ligadas ao segmento de operadores logísticos

Objetivos específicos – analisar a importância do serviço ao cliente, os conceitos de relacionamento, a criação de valor e a recompra por parte da empresa fornecedora do produto aos seus clientes, no mercado industrial.

## **Metodologia**

O estudo utilizou-se da pesquisa exploratória, procurando estabelecer um primeiro contato com o problema a ser pesquisado.

As empresas selecionadas para a pesquisa são transportadoras do segmento de operadores logísticos, que trabalham na região escolhida. Possuem mais de 40 veículos e duas marcas, e com tempo médio de uso dos caminhões de até 8 anos. A escolha deste segmento justificou-se por ter, como característica, uma frota com baixo tempo de uso e manutenções periódicas, como parte integrante do sistema. A utilização de peças originais, como garantia de funcionamento do equipamento, é um pré-requisito.

Os operadores logísticos são responsáveis por toda a movimentação de material da empresa contratada, envolvendo elevadas multas por atrasos e prejuízos.

## **Justificativa**

Este trabalho justificou-se pela oportunidade do tema, sua importância estratégica para a competitividade no mercado industrial e pela necessidade de investigação científica no setor, ao analisar a literatura de marketing industrial do

serviço de apoio, baseada na percepção dos clientes, em um mercado de alto valor agregado.

A originalidade do estudo deve-se à exploração do tema de recompra no mercado industrial de alto valor agregado, a partir da visão do cliente. Existe uma complexidade no tema. O segmento de caminhões pesados é muito equilibrado, devido à paridade das grandes marcas que o sustentam.

Este estudo teve como foco o ponto de vista das empresas transportadoras, dos serviços oferecidos pelas marcas, por intermédio de seus concessionários e distribuidores. Os serviços de assistência técnica, no mercado industrial, já são praticados há muito tempo, mas a literatura vem demonstrando grande interesse em publicações que refletem esta tendência.

A dependência excessiva do rodoviário fica evidente quando se compara o Brasil com outros países de dimensões territoriais como o nosso. Enquanto aqui, o modal rodoviário participa com 60% no total da carga transportada, nos EUA esta participação é de 26%, na Austrália 24%, e na China 8%. Esta alta dependência, que representa uma séria distorção, contribui sobremaneira para que a produtividade do transporte no Brasil seja equivalente a 22% da produtividade nos EUA. (Revista UFRJ, 2002, p. 3)

Esta característica de transporte brasileiro rodoviário, somada as grandes distâncias a serem percorridas pelas empresas, trazem à tona uma necessidade, cada vez maior, de se aprimorar os serviços prestados pelas empresas, que têm como base os serviços aos clientes, no pós-venda, como fator diferenciador.

Embora o estudo seja focado no mercado industrial de veículos comerciais pesados, podemos esperar que as empresas que oferecem os serviços aos clientes no mercado industrial possam usufruir deste estudo inicial, para debaterem o tema e aprofundarem o mesmo.

Também podemos considerar, como relevante, que o tema deste trabalho fez parte da especialização profissional do pesquisador, ligado à área de serviços de apoio ao produto, por doze anos, numa empresa multinacional alemã, onde teve oportunidade de refletir sobre o tema e as oportunidades de investigação.

### **Estrutura do trabalho**

Após a definição dos procedimentos metodológicos, apresentamos a estrutura que ordenou o presente trabalho.

Na Introdução está apresentado o tema, o problema, as hipóteses, os objetivos, a metodologia e a justificativa da pesquisa.

O capítulo 1 – **O marketing de serviços** – concentrou-se em: analisar a evolução no marketing de serviços; diferenças entre os serviços de marketing e marketing de serviços; estratégias do serviço aos clientes; o custo benefício dos serviços aos clientes; fatores que agregam valor no serviço ao cliente; marketing industrial e relacionamento; fidelização e lealdade; e diferenciação através do valor nos serviços.

No capítulo 2 – **Análise do setor automotivo** – foi abordado o setor automotivo, mostrando sua evolução histórica e sua importância para a economia do país. Também foram focados: o segmento de operadores logísticos e o serviço de apoio oferecido pelas montadoras de caminhões.

No capítulo 3 – **Metodologia** – foram abordados: o procedimento metodológico, a coleta de dados, o universo da pesquisa, a seleção da amostra e os dados sobre as empresas selecionadas e operadores logísticos.

No capítulo 4 – **Análise e interpretação dos dados coletados** – foram analisados, tabulados e comparados os dados da pesquisa com o referencial teórico,

com a finalidade de apresentar as contribuições ao estudo do processo de percepção de valor do serviço de apoio ao produto.

O capítulo 5 – **Considerações finais, conclusões, recomendações e limitações.**

## **O MARKETING DE SERVIÇOS**

### **1.1 Evolução nos serviços**

Para os economistas, o que caracteriza os serviços é a simultaneidade do consumo e da produção. O economista clássico Adam Smith (século XVIII) atribuía aos serviços uma natureza imaterial., que o mesmo seria consumido simultaneamente a sua geração.

A indústria automobilística passou a dar maior importância aos serviços a partir dos anos 80, quando o setor se tornou mais competitivo por causa do crescimento das indústrias japonesa e coreana. Tendo em vista o alto nível de automação desenvolvido nos setores primário e secundário, os serviços passaram a ocupar um lugar de destaque entre a população ativa, levando a números impressionantes a taxa de ocupação de mão de obra, conforme Kotler (2000, p.448): “atualmente nos Estados Unidos as profissões ligadas a serviços somam 79 por cento do total de empregados e 74 por cento do total do Produto Interno Bruto”.

A percepção do cliente quanto a seus direitos e o acesso a maior número de informações, deram-lhe maior influência em sua decisão de compra. As grandes corporações, também, desenvolveram estratégias mais globalizadas e ofertas de mais produtos, propiciando-lhe um maior grau de escolha. Somando-se a esses fatores, ocorreram pressões por parte desses conglomerados para a abertura, pelos países, de suas barreiras alfandegárias, tornando a competição transnacional.

A definição da palavra serviços, segundo Kotler (2000, p.448):

serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Já Lovelock e Lauren (2001, p.5), têm duas definições para serviços:

serviço é um 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.

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 – ou em nome do – destinatário do serviço.

Para tornar mais claras as suas definições, os últimos autores citados propõem uma análise de nove componentes:

- a) elementos do produto – são todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes;
- b) lugar e tempo – são decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes;

- c) processo – um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida;
- d) produtividade – o grau de eficácia com que os insumos de serviços são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes;
- e) qualidade – o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao entender suas necessidades, desejos e expectativas;
- f) pessoas – profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço;
- g) promoção e educação – todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente, por determinado serviço ou fornecedor de serviços;
- h) evidência física – pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço;
- i) preço e outros custos do serviço – despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços (LOVELOCK, 2001, p. 21-23).

Pode-se identificar algumas condições dos serviços (por exemplo, a sua intangibilidade) que são uma série de atividades, em vez de produtos, que são produzidos e consumidos simultaneamente, como característica e não regra, e, até um determinado instante, têm a participação do cliente no processo.

Conforme Kotler (2000, p.449): “os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.”

Geralmente o cliente tem grande dificuldade em relatar a sua opinião de maneira mensurável e objetiva, por isso, são utilizadas por ele expressões que não definem e quantificam, sendo as mais comuns, confiança e responsabilidade. A dificuldade de definir o sentimento pela prestação de serviço recebida pelo cliente é uma característica intangível. Alguns serviços podem ter características tangíveis; por exemplo uma refeição, em um *fastfood*.

O setor de serviços está em plena expansão e uma de suas vertentes, no mercado de marketing industrial, é a prestação de serviços ao cliente. A percepção do cliente, quanto ao valor reconhecido no produto, pode ser ampliada através da aplicação desses serviços.

## **1.2 Diferenças entre os serviços de marketing e marketing de serviços**

O marketing de serviços e os serviços de marketing, aqui tratados como serviços ao cliente, apesar de possuírem a proximidade dos nomes, têm características diferentes, pois a sua aplicação no mercado é distinta. Para Vavra (1993, p.299),

[...] serviços ao cliente são diferentes da prestação de um serviço. Os serviços aos clientes são cuidados do pós-marketing e devem integrar qualquer oferta de mercado, tanto produtos como serviços. Eles envolvem cuidado, consideração e atenção focados nos clientes. Uma política de rápida substituição de produtos defeituosos é um exemplo de serviço ao cliente. A atenção extra e a orientação dada por um consultor de investimentos, excedendo o serviço financeiro originalmente contratado, é também outro exemplo de serviço ao cliente. Geralmente, o serviço ao cliente é uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço.

Os serviços aos clientes tratam do oferecimento de uma prestação de serviços, sem a necessidade primária de vinculação com um produto ou serviço. Uma das características do marketing industrial é oferecer os serviços de apoio em diversas fases: na pré-venda, durante a venda e no pós-venda, que objetivam ampliar a sua percepção de benefícios.

Afirma Moreira (1992, p. 144) que:

serviço ao cliente é uma atitude de Marketing traduzida por um conjunto de ações mercadológicas de responsabilidade do fabricante, visando posicionar o bem tangível ou intangível num ambiente de segurança e confiabilidade, capaz de garantir benefícios ampliados aos clientes, geradores e mantenedores da lealdade à marca.

O serviço ao cliente, que é uma extensão dos benefícios oferecidos ao produto e/ou serviço, principalmente junto ao mercado industrial, onde o relacionamento entre as empresas continua após a venda e a entrega, pois, o produto irá se integrar ao seu processo como parte geradora de lucro, este fato traz características de longo prazo para a relação. O comprador espera ser assistido pelo fornecedor durante intervenções no produto, seja por problemas inesperados ou manutenções programadas. O serviço ao cliente sustenta um delicado fio de ligação entre as partes, em que a confiança está presente nos diversos níveis das organizações, envolvendo a parte compradora e a fornecedora.

### **1.3 Etapas do serviço ao cliente**

A estratégia de serviços ao cliente deve ser estabelecida em função do tipo de empresa e segmento de mercado. Entre os serviços que podem ser oferecidos estão: a manutenção, o conserto, o treinamento e assemelhados, que, segundo Kotler (1995, p.419), podem ser divididos em quatro alternativas:

- a empresa pode criar um departamento de serviços;
- a empresa pode fazer acordos com distribuidores e revendedores para fornecer esses serviços;
- a empresa pode credenciar empresas para prestar os serviços;
- a empresa pode deixar que os consumidores consertem seus próprios equipamentos.

A prática dessa estratégia depende da posição da empresa em relação ao mercado e ao segmento. O mercado industrial, de maneira geral, tem demonstrado que a primeira e a segunda opções são as mais utilizadas, visto que, a prática de preços no mercado de reposição é mais elevada e, na maioria das vezes, é onde o fabricante consegue os seus lucros.

Kotler (2000, p.466) afirma que: “algumas fabricantes de equipamentos, como a Caterpillar e John Deere, retiram 50 por cento de seu lucro desses serviços.”

Moreira (1992, p. 162) comenta, sobre o segmento de veículos comerciais:

no caso de produtos industriais seriados, como tratores, caminhões, motoniveladoras, a venda de peças se dá em locais diferentes de onde as unidades foram adquiridas, fazendo com que os vendedores de peças de reposição tenham raio de ação diversos daqueles vendedores técnicos do equipamento original.

#### **1.4 O custo benefício do serviço ao cliente**

O custo/benefício do serviço ao cliente deve ser medido, a fim de equalizar o grau de retenção de clientes e quando esse grau fica mais caro do que manter esses clientes. Segundo Kotler (2000, p. 69):

as empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes [...]. Há quatro passos na tentativa de reduzir o índice de abandono de clientes. Primeiro, a empresa deve definir e calcular seu índice de retenção [...] segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser bem gerenciadas [...] terceiro, a empresa precisa estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder seus clientes [...] quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono.

Esse cálculo depende do segmento de mercado, no caso, o de veículos comerciais, onde, no Brasil, existe uma disputa acirrada pelos clientes. Dependendo do segmento de atuação do cliente este pode renovar a frota a cada 5 anos, renovação esta condicionada à taxa de juros e aquecimento do mercado, pois, o transporte é um componente que ajuda o escoamento da demanda, nas diversas fases dos processos logísticos, desde a indústria de base até as entregas aos consumidores finais no varejo.

### 1.5 Fatores que agregam valor no serviço ao cliente

Quando tratamos do serviço de pós-vendas, a avaliação é muito importante e deve ser realizada periodicamente, para verificar se, com o passar do tempo, se mantém o nível de desempenho esperado em diversos atributos. A tabela adaptada de Kotler demonstra, de maneira bem clara, a importância da avaliação periódica..

**Quadro 1 – Avaliação de Serviços**

<b>Número do atributo</b>	<b>Descrição do atributo</b>	<b>Importância (em média)-a</b>	<b>Desempenho (em média)-b</b>
1	Serviço feito da maneira correta da primeira vez	3,83	2,63
2	Resposta rápida às reclamações	3,63	2,73
3	Atendimento rápido de garantia do serviço	3,60	3,15
4	Capacidade de realizar qualquer serviço necessário	3,56	3,00
5	Serviço disponível, quando necessário	3,41	3,05
6	Serviço cortês e amável	3,41	3,29
7	Carro pronto dentro do prazo estipulado	3,41	3,03
8	Execução apenas do trabalho necessário	3,38	3,11
9	Preços baixos nos serviços	3,29	2,00
10	Lavagem após o serviço	3,27	3,02
11	Próximo de casa	2,52	2,25
12	Próximo do trabalho	2,43	2,49
13	Carros e ônibus de cortesia	2,37	2,35
14	Envio de Informações sobre manutenção	2,05	3,33

**Fonte:** Kotler, (2000, p. 662) (in) Martilha (1977, p. 77-79).

- a) Avaliações obtidas segundo uma escala com valor máximo de 4,0, onde: (4) extremamente importante; (3) importante; (2) pouco importante; (1) sem importância.
- b) Avaliações obtidas segundo uma escala com valor máximo d 4,0 onde: (4) excelente; (3) bom; (2) regular; (1) ruim. A opção sem base para julgamento também foi oferecida.

Uma das bases da competição estratégica é a diferenciação, que, quando aplicada no serviço ao cliente, pode oferecer maior valor ao cliente e conseguir uma vantagem competitiva (Moreira, 1992, p. 150): “A empresa que provar melhor pacote de serviços aos clientes garantirá maior vantagem competitiva e terá, assim, mais chances de ser a escolhida.”

Os serviços aos clientes contribuem estrategicamente para a formação de opinião sobre o produto. Moreira apresenta um interessante quadro sobre o projeto industrial:

**Figura 1 – Caracterização do serviço ao cliente**

PRODUTO INDUSTRIAL  
POTENCIAL  
(físico ou não) = BEM  
(físico ou não) +

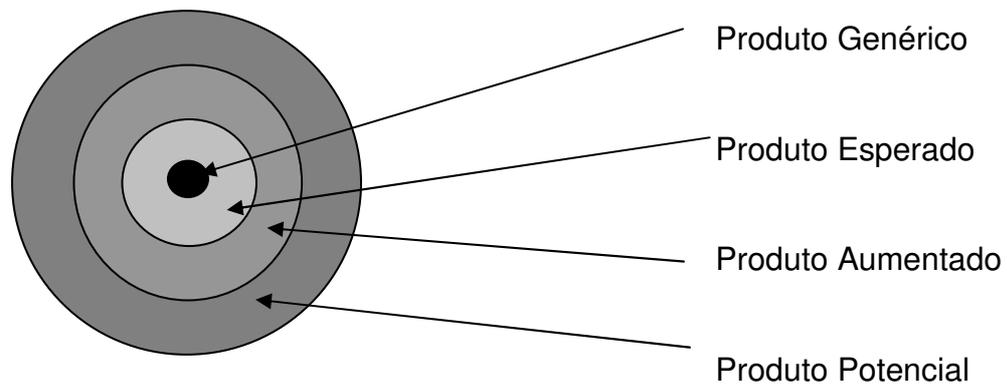
<p><b>SERVIÇOS AOS CLIENTES</b></p> <p>Pacote especial de ferramentas de marketing industrial desenhada caso a caso.</p>
--

**Fonte:** Moreira (1992, p. 148) (in) Levitt (1985)

A ampliação de valores percebidos pelo cliente é fundamental e, para que ocorra sua percepção, é necessário atribuir periféricos personalizados para cada cliente.

Os clientes esperam ter benefícios sobre o produto e a maneira como esta relação acontece foi estudada por Levitt (1985) :

**Figura 2 – Ampliação do produto/serviço através do serviço ao cliente**



**Fonte:** Moreira (1992, p. 148) (in) Levitt (1985)

- **produto genérico** – o que é substantivo, rudimentar, sem o qual não existe a oportunidade de se entrar no jogo de participação de mercado;
- **produto esperado** – representa as expectativas mínimas do cliente;
- **produto aumentado** – o que o cliente espera poder ser aumentado, oferecendo mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar;
- **produto potencial** – consiste em tudo o que, potencialmente viável, é capaz de atrair e manter clientes. Refere-se ao que resta por ser feito, isto é, o que for possível.

Adaptando a figura 2, ao setor automotivo no pós-vendas, teríamos:

- **o produto genérico:** Seria o mercado alternativo de peças, sem vínculo com a marca detentora do projeto original, que trabalha sem oferecer qualquer benefício para o cliente.

- **o produto esperado:** Este pode ser representado pelo distribuidor da marca, que vende o produto original, mas não oferece o serviço de apoio de oficina de assistência técnica.
- **o produto aumentado:** Pode ser entendido como o contrato de garantia das marcas, com a preocupação estritamente técnica e comercial, no momento da compra.
- **o produto potencial :** São os serviços de apoio oferecidos, que complementam o contrato, sem ônus para o cliente, que ampliam os benefícios das garantias e objetivam a melhoria do relacionamento.

Os serviços aos clientes estão presentes de todas as etapas, na pré-venda, durante a venda e no pós-venda; e, as principais famílias de serviços aos clientes, conforme Moreira (1992, p.151) são:

- serviços auxiliares básicos
- serviços administrativos
- serviços de comunicação
- serviços de assistência técnica
- serviços de manutenção
- serviços de garantia
- serviços de treinamento
- serviços de literatura técnica
- serviços de peças de reposição
- serviços de engenharia de aplicações

Para este estudo em questão, foram verificados os serviços de assistência técnica e peças de reposição, como hipóteses de fatores de maior influência na decisão de recompra do caminhão.

Conforme Moreira (1992, p. 157):

a assistência técnica é, portanto, um conjunto de ações integradas com o intuito de garantir a vida útil do bem, no caso industrial, levando em conta as características de emprego do Cliente ou de utilização do usuário industrial final.

Para descrever os requisitos, apresentamos as atividades de assistência técnica, com base no trabalho de Moreira:

**a) serviços de instalação** – no caso de veículos comerciais é aplicada a entrega técnica do bem, em que as características funcionais devem ser demonstradas. O cuidado do fornecedor com o produto é observado pelo cliente, e as recomendações de uso serão reforçadas;

**b) operações de campo** – são momentos-chave dos serviços prestados aos clientes e podem acontecer nas três fases da venda, com ênfase no pós-venda. Entende-se por operações de campo toda e qualquer incursão que os profissionais de Assistência Técnica façam a seus clientes no campo, isto é, onde quer que estejam os produtos, para quaisquer fins, assistenciais ou pareceres;

**c) contato com os clientes** – estamos tratando, apenas, do contato de assistência técnica, que é a interface entre o cliente e a empresa, normalmente representada pelo SAC (Serviços de Assistência ao Cliente);

**d) oficina de assistência técnica** – a oficina tem duas missões básicas; a primeira, diz respeito às manutenções corretivas, que devem ser feitas e que necessitam de cuidados ou ferramentas especiais que não estão disponíveis em outros lugares; a segunda, é servir como laboratório de avaliações sistemáticas sobre o comportamento do bem genérico, quando em uso pelo cliente. A intervenção pela

oficina deve oferecer uma qualidade igual a da fábrica, pois está representando a marca;

**e) almoxarifado de peças para a assistência técnica** – refere-se a itens críticos, que devem estar à disposição da assistência técnica quando ocorrem emergências. Este tem grande influência sobre a dimensão tempo, onde os veículos comerciais não podem ficar parados. O autor recomenda a criação de um almoxarifado virtual, onde podem ser retirados da fábrica, sem burocracia, os itens de linha de montagem;

**f) biblioteca e estudo de casos de assistência técnica** – é ferramenta fundamental para a formação e qualificação da mão de obra e da tecnologia comercial.

Conforme Moreira (1992, p. 157), os serviços de peças de reposição são definidos como, “atividade que se coloca na fronteira entre os Serviços aos Clientes como complemento ao bem genérico tangível produzido e outro negócio da empresa.”

Os serviços de peças de reposição são divididos em três partes:

**a) administração da reposição** – exige que se determinem quais peças ou componentes devem fazer parte de fornecimentos exclusivos por parte da empresa fornecedora do cliente. Esta análise deve ser embasada em critérios de garantia da qualidade original com a qual foi entregue e nas vantagens econômicas em fazê-lo;

**b) montagens especiais** – certos componentes não podem ser reparados no campo ou mesmo em oficinas especializadas, porque necessitam de ajustes especiais só possíveis na própria fábrica;

**c) vendas de peças de reposição** – a venda de peças requer o perfeito conhecimento da interdependência entre elas e, no caso industrial, de um acompanhamento técnico na instalação, para que o novo conjunto continue a trabalhar em harmonia. Podem ser subdivididas em quatro partes:

- qualidade – que deve ser igual a do equipamento original;
- marca – utilizada para fins de identificação, devendo proteger contra imitações;

- garantia – deve ser considerada a garantia da peça de reposição;
- kits de reparo – um conjunto de kits de reparo deve ser desenvolvido, de modo a facilitar a manutenção do equipamento.

Outros atributos devem ser considerados: preços das peças de reposição, atendimento para essas peças, treinamento no manuseio dos equipamentos, disponibilidade de estoque para pronta entrega, distribuição (que deve cobrir os territórios onde haja população de seus equipamentos) e divulgação (propaganda e promoção, catálogos, manuais de serviços dos equipamentos, manuais de treinamento e de operação dos equipamentos).

A atitude em marketing é um fator determinante para o sucesso do serviço de apoio ao cliente, no qual o conhecimento de sistema de gestão empresarial e sofisticados *softwares* não agregam valor ao cliente. Conforme Moreira (1992, p. 145), “a atitude passa para fora através da janela de Marketing.”

A responsabilidade sobre a informação recebida pelo cliente é de todos na empresa, que devem ter consciência das conseqüências e do grau de urgência em cada caso. Moreira (1992, p.145) destaca que, “assim como em uma empresa o papel do presidente é disseminar valor, dando testemunho, o do fabricante é o mesmo em relação aos Serviços aos Clientes.”

A geração de benefícios ampliados para os clientes não é uma tarefa fácil, pois esses dependem de toda a articulação e alinhamento de competências para este fim. Neste segmento de mercado, a satisfação do cliente não é percebida isoladamente, passando por critérios que são sentidos, muitas vezes, por várias pessoas na organização quando o desempenho atingido é inferior ao desejado.

Conforme os autores Berry e Parasursman (1991, p.16), temos cinco determinantes de qualidade:

- 1) confiabilidade – habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão;
- 2) atenção – disposição em ajudar os consumidores e em oferecer serviço rápido;
- 3) segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade;
- 4) empatia – cuidado e atenção individualizada aos consumidores;
- 5) tangibilidade – a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

O conhecimento mútuo entre empresas pode facilitar o aprendizado, suprimindo as necessidades e limitações de cada parte.

O processo de lealdade do cliente no mercado industrial passa, necessariamente, por relações de bons resultados. Essa relação, que traz benefícios para ambos os lados, pode ser um bom alicerce para uma duradoura parceria. Outro ponto importante é a confiança de fornecimento, quando contratado, não podendo haver falhas. Conforme Moreira (1992, p.147):

para que uma parceria comercial frutifique, se desenvolva realmente, é preciso, dentre outras coisas, que se tenha construído em conjunto uma história de bons resultados. Não se faz, da noite para o dia, uma vida de sucessos. É preciso tempo e muito mais. É necessário lealdade em ambos os lados.

## **1.6 Relacionamento no Marketing Industrial**

O foco deste trabalho é o de mercados industriais, que tem sua relevância econômica superior a todos os demais, conforme Hutt e Speh (2002, p.34):

o departamento de compras da General Motors gasta mais de U\$ 85 bilhões anualmente em produtos industriais e em serviços – mais que o PIB de países como Irlanda, Portugal, Turquia ou Grécia”. ... O marketing industrial ou organizacional ... é responsável por mais da

metade da atividade econômica dos Estados Unidos, no Canadá e na maioria dos outros países.

O mercado industrial é bastante extenso e complexo, sua definição conforme Hutt e Speh (2002, p. 34):

mercados industriais são mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições (como hospitais) para incorporação (por exemplo, ingredientes ou componentes), para consumo (por exemplo, materiais de processo, material de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações ou equipamentos) ou para revenda ... .O que diferencia o marketing B2B do marketing de consumo é o tipo de cliente e a forma em que o cliente usa o produto, os clientes são organizações (empresas, governo, instituições). As empresas adquirem bens para compor ou facilitar o processo de produção ou para usá-los como componentes na produção de bens e serviços.

Conforme Moreira, J. C. e Oliviere (1998, p.xiii):

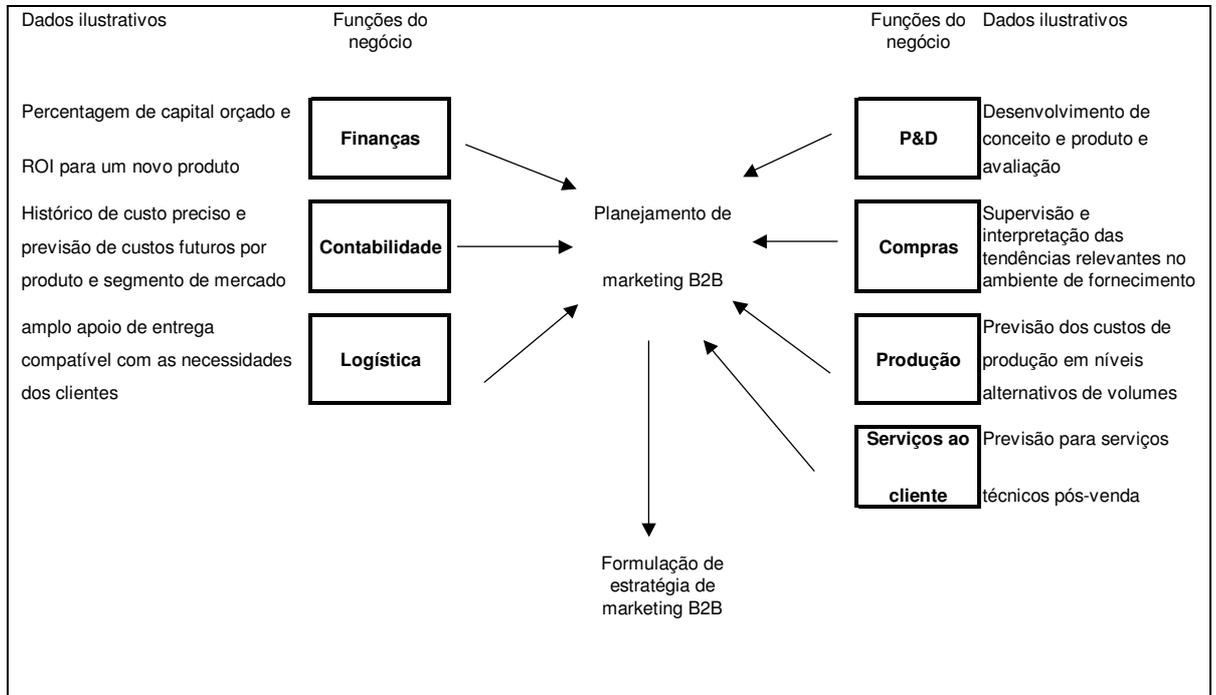
marketing *business to business* ou marketing empresarial é o conjunto de relações existentes entre as organizações, produtoras de bens e/ou prestadoras de serviços, visando benefício específico. Em alguns países, principalmente na Europa, esta é a definição do Industrial Marketing.

Conforme Moreira (1992, p.51), define marketing industrial:

consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir de conceitos de marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objeto de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes.

Devido a sua natureza, o marketing industrial é formado por uma estrutura de planejamento diferente dos bens de consumo. O entendimento de um modelo de estrutura pode facilitar na interpretação dos componentes do mesmo.

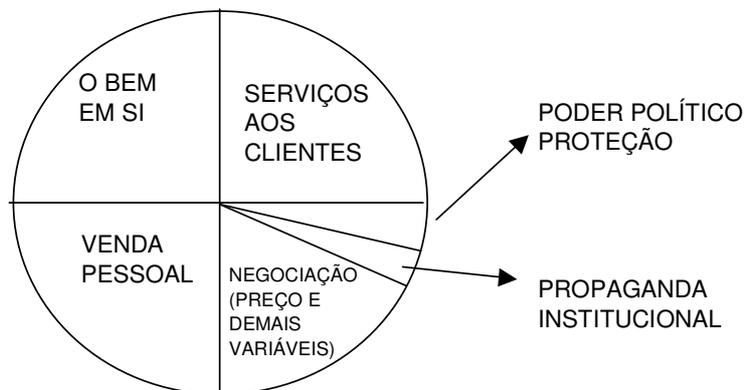
**Figura 3 – Planejamento de Marketing B2B**



Fonte: Hutt e Speh, (2002, p. 37)

Moreira (1992) propõe um modelo para o marketing mix, no mercado industrial, como:

**Figura 4 - Marketing Mix, marketing industrial**



Fonte: Moreira 1992, p. 57.

O autor propõe um modelo de composto de marketing diferente do professor McCarthy, o qual, segundo Moreira (1992), é significativamente diverso daquele voltado para as necessidades de bens de consumo.

As principais considerações feitas por Moreira foram:

- O bem em si: Quando um cliente compra um bem deste tipo, está comprando um gerador de receita.
- Serviços aos clientes: Uma função da maior importância em Marketing industrial.
- O preço: Não é determinante, como nos bens de consumo. O que deve prevalecer é a negociação.
- O composto de comunicação na comercialização de bens industriais utiliza a venda pessoal como seu carro chefe.

Os serviços aos clientes são utilizados em todas as fases do processo. Conforme Moreira (1992, p. 59): “serviços aos clientes – no caso industrial é básico e necessário ao longo de todas as fases da venda, desde a seleção sob projeto, na pré-venda, até os sofisticados programas de manutenção assegurada no pós-venda.”

A forma como é aplicado o marketing mix no mercado empresarial terá uma consequência em situações de compra, e, para entender o processo, os autores Hutt e Speh (2002, p.75-79) definem que podem ser classificadas em:

- **Recompra direta:** Quando há uma requisição contínua ou recorrente, os compradores têm uma experiência substancial em lidar com a necessidade e precisam de pouca ou nenhuma informação nova. A avaliação de novas soluções alternativas é desnecessária e provavelmente não irá gerar melhorias aproveitáveis.

- **Recompra modificada:** Os tomadores de decisões organizacionais acham que benefícios significativos podem surgir de uma reavaliação de alternativas. Os compradores têm experiência em lidar com requisições contínuas ou recorrentes, mas acreditam que seria válido procurar informações adicionais e, talvez, considerar soluções alternativas.
- **Compra nova:** o problema ou a necessidade é percebido pelos tomadores de decisões organizacionais, como sendo totalmente diferente das experiências anteriores; por essa razão, um número significativo de informações é necessário para que os tomadores de decisão possam explorar caminhos alternativos para resolver o problema e buscar fornecedores alternativos.

Neste trabalho, a recompra modificada é a que mais se adapta ao estudo em questão, devido à experiência anterior das marcas de veículos utilizadas.

O relacionamento tem se mostrado um eficiente aliado aos mercados empresarial e de consumo, conforme Kotler (2000, p. 214):

em consequência do menor número de clientes e da importância e do poder de clientes de grande porte, os fornecedores têm frequentemente customizado suas ofertas com o intuito de atender as necessidades de cada empresa. [...] Ultimamente, os relacionamentos entre clientes e fornecedores têm mudado de desagradáveis e adversários a próximos e amigáveis.

Hutt e Speh, (2002, p.358) comentam sobre o marketing de relacionamento no B2B, “a tendência em direção a relacionamentos mais estreitos, ou mesmo parcerias estratégicas, entre produtores e seus fornecedores está se fortalecendo em muitos setores do mercado industrial.”

A importância de conhecer as necessidades dos clientes e utilizar estratégias para manter os clientes já conquistados é importante ferramenta no marketing. Giuliani (2003, p. 61) apresenta um interessante conceito de relacionamento: “[...] significa criar laços duradouros com os consumidores e fazê-los felizes em relação à empresa. Este relacionamento deve existir para que os clientes não abandonem a empresa, diante da primeira oferta interessante.” Na maioria dos casos, a partir da escassez de clientes, é que surgiu a necessidade das empresas desenvolverem mecanismos para se manterem no mercado. A falta de clientes no mercado chamou a atenção para números que até então eram desprezados pelas empresas, onde o principal foco do departamento de vendas era criar novos clientes, não sendo avaliados os custos das perdas e da necessidade de conquistar novamente novos clientes. Segundo o *Forum Consulting*, de Boston, MA, “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual” (in: VAVRA, 1993, p. 30)

No estudo de relacionamento, um dos pontos principais é o das trocas, que podem ser divididos em cinco níveis conforme Kotler (2000. p.72), “marketing básico, marketing reativo, marketing responsável, marketing pró-ativo e marketing de parceria.”

No caso do mercado industrial o marketing de parceria é bastante utilizado, devido ao desenvolvimento dos produtos terem grande impacto no cliente. A escolha de qual opção aplicar depende da estratégia de relacionamento adequada ao seu mercado de atuação. No caso de empresa que cultiva o trinômio empresa–intermediário–comprador, as ações de marketing devem estar voltadas para as transações e alguns cuidados no pós-venda.

Esse processo de troca deve propiciar a melhor solução possível entre comprador e vendedor, no processo que envolve produtos e valores, tangíveis e intangíveis. As empresas e pessoas não compram produtos, elas compram soluções contínuas para os seus problemas e, portanto, a empresa precisa vender essas soluções

podendo fazer com que o produto precise ser assistido durante a sua vida. Nos momentos anteriores à compra o que existe é a formação da expectativa.

Conforme Normann (1993, p.49-50):

não apenas os relacionamentos com consumidores, mas também a dimensão de tempo em cada transação, tendem a se tornarem mais longas. Às vezes, isso é natural, desde que parte dos serviços associados com, digamos, um produto, possa ser essencial para a função e valor desse produto durante um longo tempo – por exemplo, assistência técnica de automóveis e serviços de equipamentos de tecnologia de produção ou de informação.

Podemos considerar que os sistemas de trocas são efetuados por um contínuo relacionamento entre eles, que, interagindo, agregam valor para o cliente. De acordo com Levitt (1985, p.114):

o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em uma grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequente à venda. Isso se torna o fator crítico na escolha do vendedor numa próxima vez.

O conceito de marketing de relacionamento está baseado no esforço da empresa em crescer e manter vantagens competitivas mediante trocas positivas de valor.

De acordo com Ribeiro (1999, p.33):

o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, tais como: relacionamento com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócio, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários, consumidores finais).

A decisão da empresa em trabalhar com o marketing de relacionamento deve estar alicerçada na sua missão, no planejamento estratégico e no acompanhamento das competências essenciais dos departamentos, para que o foco no cliente, e conseqüente conhecimento de todas as particularidades que lhe agreguem valor, sejam de conhecimento de todos os colaboradores da empresa e a sua realização, um objetivo de todos os envolvidos.

### **1.7 Fidelização e lealdade**

O processo de fidelização deve ser entendido por todos os níveis da organização, pois, se bem aplicado, pode garantir o sucesso e a permanência da empresa no mercado com lucratividade. Conforme Giuliani (2003, p.59), “tornar o cliente fiel seria transformá-lo em um comprador freqüente, que volta à sua empresa, divulga-a de forma positiva e cria um elo de ligação com ela”. Essa ligação com o cliente não é uma tarefa fácil, mas se ele for colocado no centro do negócio da empresa, de maneira que perceba valor no produto ou serviço adquirido, pode notar, de forma positiva, um equilíbrio entre as suas expectativas anteriores à compra e a realização dessas expectativas após a compra.

O melhor caminho para o processo de fidelização é tornar o cliente leal à empresa.

Existe uma diferença entre fidelidade e lealdade; na primeira, ela está relacionada à conveniência, os clientes são fiéis por acreditarem que esta é uma boa opção em determinado momento; já a lealdade está relacionada à convicção; lealdade pressupõe um horizonte de tempo maior, uma relação mais aprofundada (GIULIANI, 2003, p. 18).

Todas as fases que interagem com o cliente são importantes, segundo Giuliani (2003, p. 59):

para aumentar o grau de interação com o consumidor, além de gerenciar as expectativas na fase de pré-venda, é necessária atenção especial com todos os momentos de pós-venda: assistência técnica, orientação ao usuário, garantias, manutenção [...]

Uma outra característica da fidelização é o seu tempo de aplicação na empresa, que deve ser duradouro. O cliente deve perceber que os benefícios não são somente uma isca, que prioriza a sua compra, mas que a relação entre as partes está sintonizada em interesses comuns e que a empresa fornecedora respeita a sua necessidade. Podemos destacar a afirmação de Giuliani (2003, p. 60) que, “não se esquecer que o bom programa de fidelização é aquele em que o cliente diz o que o produto é e não aquele que você acha que deve ser, baseado em parâmetros pessoais.”

Vavra (1993, p. 33) afirma que a empresa deve incorporar, além do produto, preço, distribuição e promoção, os seguintes elementos:

- comunicação com o cliente;
- satisfação do cliente;
- serviço de pré-venda, de pós-venda e de conveniência com o consumidor.

Podemos perceber que o objetivo primário é ganhar clientes, por intermédio da oferta com maior valor agregado ou através da oferta maximizada pelo produto e serviços agregados.

## **1.8 Diferenciação através do valor nos serviços**

Uma grande corrente de autores em administração e marketing tem se utilizado do jargão de criação de valor como um alvo a ser perseguido, incansavelmente, por toda a organização. Para Albrecht (1993, p.14):

aquilo que estamos entregando é um Pacote de Valor para o Cliente – uma combinação de tangíveis, intangíveis, experiências e resultados

projetados para conquistar a aprovação do cliente e assegurar nosso direito de sobreviver e prosperar no mercado.

Para Harris (1996, p.19), “valores são a combinação de nossas crenças, percepções, e idéias usadas para oferecer uma resposta adequada a uma situação.”

Kotler (2000, p.56) afirma que:

valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

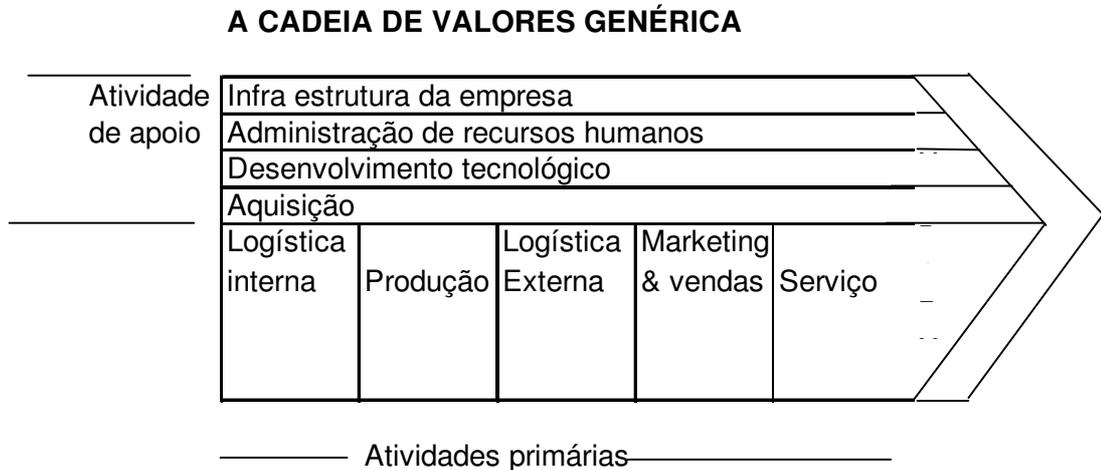
Antes de tudo, o consumidor procura satisfazer um conjunto de necessidades quando adquire um produto, escolhendo em um universo de ofertas.

As dimensões avaliadas pelos autores estão no âmbito de satisfação e para cada criação de oferta de valor existe uma correspondência de necessidade e aceitação por parte do cliente. Este fato foi comentado por Vasconcelos e Garcia (1998, p.36-7): “valor de uso é a utilidade que ele apresenta para o consumidor. Valor de troca se forma pelo preço no mercado, pelo encontro da oferta e da demanda do bem.”

Fica evidente que o valor somente é válido quando existe a percepção por parte do cliente e esta o ajuda a solucionar suas dificuldades, e se os benefícios percebidos para resolver os seus problemas são iguais ou superiores ao esperado.

Porter (1992, p.35) propôs uma cadeia de valores que as organizações devem combinar para conseguirem vantagem competitiva e que, se utilizadas de forma adequada, permitirão que os clientes tenham a percepção de um valor adicional em seu produto ou serviço.

**Figura 5 - A cadeia de valores de Porter**



**Fonte:** Porter, 1989, p. 35

Ao analisarmos a cadeia de valores proposta por Porter, é possível identificar que:

[...] embora as atividades de valor sejam blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades independentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra .

Dentro das atividades primárias descritas por ele, os serviços aparecem como uma atividade associada ao fornecimento de outros serviços (como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto) para intensificar ou manter o seu valor.

Podemos observar que os serviços se encontram na cadeia de valores de forma equitativa e devem ser tratados de maneira adequada pela organização em comparação com as outras áreas. O balanceamento entre o custo e o benefício da área de serviço deve ser analisado em cada empresa

Também podemos destacar que as atividades primárias em marketing, vendas e serviços, conforme Liswood (1990, p.14-15), são as mais importantes através dos elos.

venda e serviço eram parte do mesmo relacionamento empresa-consumidor existente [...] contudo, como nós evoluímos em uma sociedade móvel, industrializada e tecnocrática, surgiu a distinção entre venda e tudo que vinha após a venda. Venda tornou-se tão especializada que veio a ser chamada de “marketing” e a tarefa de atrair a atenção para a empresa ou “propaganda e promoção”. Com o contínuo crescimento da população, demanda do consumidor e o poder de compra, todos estiveram tão ocupados vendendo, promovendo e mantendo objetivos que proprietários e gerentes a esquecer da segunda parte da venda : a metade na qual consumidores deveriam estar supostamente felizes com o retorno de seu dinheiro. Nós relegamos a segunda metade da venda para o “departamento de queixas de consumidores”, “departamento de serviços”, “departamento de garantia” [...] Esta mentalidade tem sido refletida por anos nas estruturas formais, hierarquias e filosofias orçamentárias das empresas. O marketing de aquisição e a promoção continuam a dominar, uma vez que as atividades de serviços ao consumidor são tipicamente sub-orçadas, sub-dimensionadas em pessoal, vistas estritamente como centro de custo e designadas para a periferia da estratégia competitiva.

Kotler (1995, p. 54) comenta que:

a tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos desempenhos de seus concorrentes como *benchmarks*. À medida que ela desempenhe certas atividades melhor que seus concorrentes, estará obtendo uma vantagem competitiva.

Afirma Quinn (1996, p. 34) que, “especialmente no campo de produtos de consumo, o valor adicionado origina-se cada vez menos de manufatura e cada vez mais de intangíveis – criados por atividades de serviço.”

Para Katz (1987, p.8), o marketing-mix foi definido como, “o espectro de atividades designadas para aumentar a expectativa do consumidor e aproveitamento dos benefícios do produto.” É possível observar que, nesse caso, o serviço como centro de lucro é separado, pelo autor, das atividades de manutenção.

Analisando os autores citados anteriormente, podemos ver que existe uma forte percepção por partes dos mesmos em relação à importância da atividade de serviços dentro da cadeia de valores.

## **SETOR AUTOMOTIVO E OPERADORES LOGÍSTICOS**

Neste capítulo, são abordados os setores automotivo e logístico, tendo como foco o segmento de veículos comerciais de caminhões e de operadores logísticos. A relevância econômica, associada ao alto grau tecnológico da operação fabril, dos produtos e dos serviços será apresentada em três momentos: no primeiro, uma visão histórica do setor automobilístico e as empresas fabricantes de caminhões que atuam no Brasil, com seus principais resultados operacionais, ano base 2003 e 2004; no segundo, será feita uma incursão nos fabricantes de caminhões, tendo como foco os serviços de apoio oferecidos pelas empresas no mercado brasileiro; no terceiro, uma explanação sobre os operadores logísticos, apresentando a utilização de caminhões em suas operações.

## 2.1 O setor automotivo e os fabricantes de caminhões

Foram analisados: o setor automotivo brasileiro e os fabricantes de caminhões, apresentando as cinco principais montadoras de caminhões no Brasil.

A história nos mostra que no Brasil, já no século XIX, tínhamos exemplares de automóveis importados, como o de Henrique Santos Dumont, que, em 1893, dirigia no final do século passado, em São Paulo, um Peugeot a gasolina, trazido, alguns anos antes, por Alberto Santos Dumont. Em 1904, tínhamos em São Paulo 6 automóveis circulando pela cidade, em 1904, São Paulo já tinha 84 veículos.

Em 24 de abril de 1919, com US\$ 25 mil (equivalente a 111 Contos de Réis) desembarcava, no Brasil, a Ford Motors, instalando-se, primeiramente, num armazém alugado na Rua Florêncio de Abreu em São Paulo, com 12 funcionários. O primeiro projeto era a montagem do famoso modelo T, e, já no ano seguinte, eram montados os primeiros caminhões, obrigando a empresa a procurar um local maior. A empresa muda-se, então, para a Praça da República, num local onde mais tarde funcionaria o Cine República. Em 1922, transfere-se para o Bom Retiro, ficando até 1953, quando se instalou no Ipiranga. Atualmente, sua unidade principal localiza-se no Bairro do Taboão, em São Bernardo do Campo.

Percebe-se que a Ford foi a primeira empresa a montar caminhões no Brasil e hoje a sua participação em vendas está abaixo dos primeiros lugares, conforme Tabela 1.

**Tabela 1** - Venda de veículos por marca ano base 2003 e 2004.

Leves	2003	Part. %	2004	Part. %	Var. %
Volkswagen	2.968	38,7	2.915	35,7	-1,8
DaimlerChrysler	2.457	32,0	2.455	30,0	-0,1
Ford	1.874	24,4	2.352	28,8	25,5
Iveco	153	2,0	240	2,9	56,9
Agrale	218	2,9	210	2,6	-3,7
<b>Total</b>	<b>7.670</b>		<b>8.172</b>		<b>6,5</b>
Leves - 6/10 ton./PBT					

Médios	2003	Part. %	2004	Part. %	Var. %
Volkswagen	2.040	53,8	1.986	53,8	-2,6
DaimlerChrysler	1.063	28,0	922	25,0	-13,3
Ford	690	18,2	781	21,2	13,2
GMC	0	-	1	0	-
<b>Total</b>	<b>3.793</b>		<b>3.690</b>		<b>-2,7</b>
Médios - 10/15 ton./PBT					

Semipesados	2003	Part. %	2004	Part. %	Var. %
DaimlerChrysler	3.122	46,3	3.469	40,5	11,1
Volkswagen	2.411	35,8	2.948	34,5	22,3
Ford	1.148	17,0	1.608	18,8	40,1
Volvo	0	-	507	5,9	-
Iveco	48	0,7	21	0,3	-56,3
Scania	11	0,2	3	0,0	-72,7
GMC	2	0,0	0	-	0,0
<b>Total</b>	<b>6.742</b>		<b>8.556</b>		<b>26,9</b>
Semipesados + de 15 ton./PBT					

Pesados	2003	Part. %	2004	Part. %	Var. %
DaimlerChrysler	1.638	23,9	2.444	25,2	49,2
Scania	1.645	24,0	2.202	22,7	33,9
Volvo	1.706	24,8	2.052	21,1	20,3
Volkswagen	1.252	18,2	1.707	17,6	36,3
Ford	466	6,8	810	8,4	73,8
Iveco	157	2,3	485	5,0	208,9
<b>Total</b>	<b>6.864</b>		<b>9.700</b>		<b>41,3</b>
Pesados + de 15 ton./PBT/PBTC/CMT					

**Fonte:** Disponível em: <<http://www.jornauto.com.br>>. Acesso em: 20 de junho 2004.

Podemos destacar a participação de duas montadoras nesse cenário – a Volkswagen e a DaimlerChrysler – que, juntas, somam mais de 50% do mercado e disputam em todas as categorias de comerciais pesados.

Em 1925, chega, ao Brasil, a General Motors, instalando-se, primeiramente, num armazém arrendado na Avenida Presidente Wilson, no bairro do Ipiranga São Paulo. Em 1930 a G.M muda para um terreno de 45.000 metros quadrados em São Caetano do Sul - São Paulo, onde permanece até hoje. A General Motors, no Brasil, não fabrica atualmente veículos comerciais pesados, sendo estes importados da marca Isuzu e revendidos através de sua rede.

O *site* <http://www.polysystem.com.br> mostra o aparecimento da Volkswagen da seguinte maneira “com a aquisição da Chrysler do Brasil pela Volkswagenwerk AG. alemã, em janeiro de 1979, e o nascimento da Divisão Volkswagen Caminhões.”

Conforme o *site* <http://www.scania.com.br>, por dentro da Scania, história, acessado em 30.08.2004: “o Brasil foi escolhido pela Scania para iniciar suas atividades na América Latina em 1957. Em 1962, a fábrica da Scania foi transferida do bairro do Ipiranga, em São Paulo, para a cidade de São Bernardo do Campo, no ABC paulista”.

A Scania concorre no seguimento de comerciais pesados na categoria de extrapesados e pesados. Já a Mercedes-Benz iniciou suas operações no Brasil, em setembro de 1956.

Conforme Paiva (2004), COPPE/UFRJ, Disponível em: <http://www.ufrj.br> e acessado em 30.08.2004, afirma que:

a data de início da implantação da indústria automobilística no Brasil é, geralmente, aceita como sendo 16 de junho de 1956, quando o presidente Juscelino Kubitschek assinou o Decreto 39.412, criando o GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística). Antes disso, considera-se que havia apenas algumas empresas estrangeiras que então montavam seus produtos automotivos a partir de componentes, predominantemente, importados. Durante a II Guerra Mundial foi

construída a FNM – Fábrica Nacional de Motores – originalmente para produzir motores para a aviação, mas que a partir de 1949 iniciou a fabricação de caminhões de origem italiana, que ficaram famosos nacionalmente, em sua época, pelo codinome popular de Fenemê.

É importante observar que todas as empresas montadoras de caminhões possuem capital, tecnologia e conhecimentos administrativos. Elas compartilham, também as vantagens estratégicas de ordem logística integrada, aliada a sofisticados centros tecnológicos. Devido à paridade de forças estratégicas das montadoras e à homogeneização dos mercados de atuação é que se faz relevante o estudo em questão.

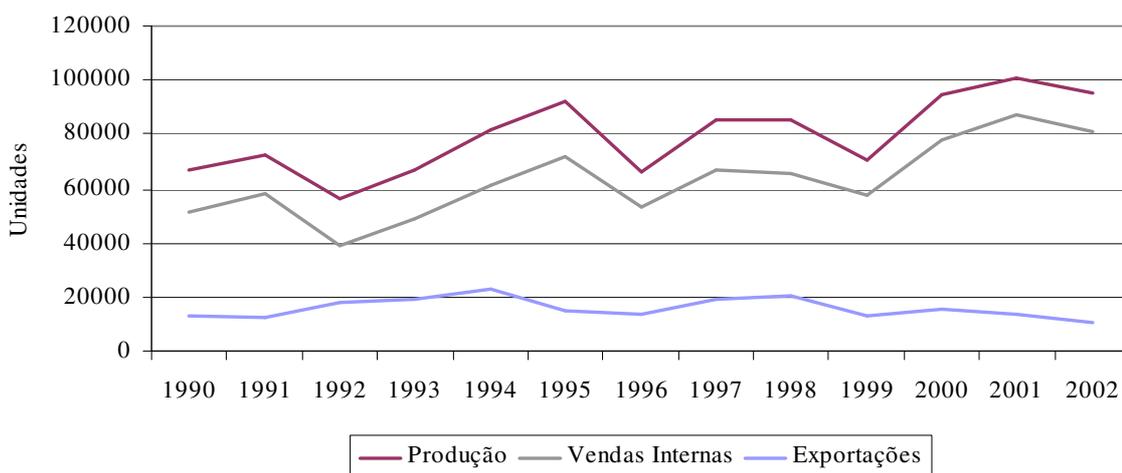
Temos, portanto, no Brasil, em atuação no mercado de veículos comerciais, como relevantes em vendas as empresas: Ford Caminhões, Daimler Chrysler, representada pela marca Mercedes Benz, a Saab Scania, pertencente ao grupo da General Motors, a Volkswagen Caminhões, e, com uma taxa de vendas menores, as empresas Agrale e Iveco.

O setor automotivo não movimenta apenas as vendas de veículos e serviços, mas também o setor de autopeças, que está ligado a outros setores primários de suprimentos. Juntos formam uma cadeia de grande relevância econômica. Essa imensa cadeia movimenta bilhões de reais/ano, conforme a Associação dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA 1998), e gera milhares de empregos no Brasil. Vejamos quais são os principais pontos desse imenso mercado:

- a indústria automobilística, como um todo, participou com 12,1% do PIB industrial e 4,5 % do PIB brasileiro em 2003, o que significa uma importância ímpar no cenário econômico do país;
- estima-se que o Brasil possuía, em 1996, a 8ª frota mundial em tamanho, algo em torno de 18,7 milhões de veículos;
- o país foi o 8º maior produtor de autoveículos em 1997, com 416.000 unidades exportadas;

- o país ocupou a 7ª posição em licenciamento de veículos em 1997, sendo 1,9 milhões de veículos novos;
- o faturamento líquido da indústria totalizou cerca de 29,1 bilhões de dólares em 1997;
- a indústria de autoveículos investiu cerca de 2,2 bilhões de dólares em 1997, representando 7,6% do faturamento líquido;
- a indústria de autoveículos empregou cerca de 116.500 pessoas em 1997.

**Figura 6 - Venda de veículos comerciais pesados de 1990 a 2002.**



**Fonte:** ANFAVEA, 2002

Os dados de 2003 apontam para uma venda total de 82.617 unidades de comerciais pesados envolvendo as marcas: Agrale, Fiat Iveco, Ford, Daimler Chrysler, Scania, Volvo, Volkswagen.

A produção de veículos comerciais tem uma forte ligação com a taxa de crescimento do país, pois a produção é escoada, principalmente, por meio rodoviário. Há grande relevância nessas informações para o entendimento do comportamento do mercado, onde aparecem grandes oscilações, por exemplo, as empresas que tiveram

uma carteira de clientes dispostos a recompra, dos veículos, sentiram um menor impacto durante as crises de vendas do setor.

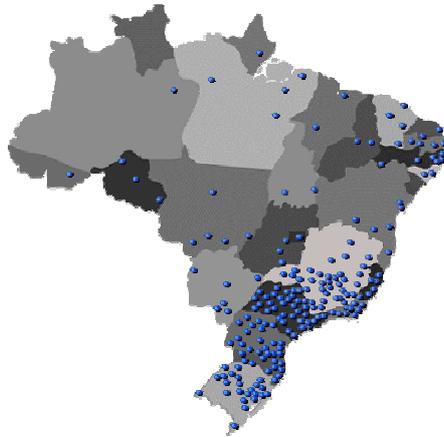
Na pesquisa realizada, pelo autor, as empresas respondentes possuem a sua maior frota no segmento de caminhões pesados, que trabalham com carreta e rodam a maior parte do tempo em estradas.

## **2.2 Os serviços de apoio dos fabricantes de caminhões no Brasil.**

Neste tópico foram verificados os *sites* das montadoras com representatividade em vendas, conforme tabela 1, na página 36, que são: Ford Caminhões, Daimler Chrysler, Scania, Volvo e Volkswagen, objetivando identificar o que cada montadora oferece como serviço de apoio, no pós-vendas. O critério de utilização do *site* foi para nivelar a análise e a coleta das informações.

Conforme o *site* da empresa Daimler Chrysler (<http://www.daimlerchrysler.com.br>), item relativo a serviços e pós-vendas, consultado em 30.08.2004, podemos destacar: mais do que produzir veículos, a empresa direciona seus esforços para oferecer soluções abrangentes de transporte. Por isso, a empresa desenvolve e aprimora constantemente uma vasta gama de serviços que visam proporcionar total assistência e assegurar satisfação integral aos seus clientes.

**Figura 7 - Rede de Concessionários Daimler Chrysler**



**Fonte:** Disponível em: <<http://www.daimlerchrysler.com.br>>.

Acesso em: 30.08.2004.

O foco destes serviços é bastante destacado nos serviços de assistência técnica e vendas de peças de reposição, conforme abaixo.

atualmente possui um total de 83.315 m<sup>2</sup> dos quais 66.450 m<sup>2</sup> são de área coberta. e aproximadamente 125 mil itens preparados e encaminhados para a expedição em meio dia, pedidos para veículos parados nos concessionários, em duas horas e pedidos de remessa para estoque de peças, em um dia e meio.

Exceder as expectativas dos clientes. Esta é a meta da área de Pós-Venda, que integra as atividades de Assistência Técnica e Peças, não só para o Brasil, mas para toda a América Latina

Entre alguns dos diferenciais da área de Pós-Venda, destacam-se as pesquisas periódicas de satisfação do cliente, a disponibilidade de Unidades Volantes de Treinamento circulando em concessionários e frotistas de todo o Brasil, e uma modalidade de contrato de manutenção de longo prazo, denominada *Full Service*.

Outro fator que contribui para o sucesso do atendimento é a agilidade da rede de concessionários, que permite um rápido desdobramento de um chamado. O contato permanente com clientes permite conhecê-los melhor, formando um completo banco de dados integrado às áreas da Empresa, como Marketing e Vendas.

Percebe-se, no *site* da empresa Chrysler (<http://www.daimlerchrysler.com.br>), a preocupação com o serviço de assistência técnica e de peças de reposição. Este busca a melhoria do relacionamento com o cliente e sua total satisfação.

Conforme *site* da Scania (<http://www.scania.com.br>), consultado em 30.08.2004:

as operações comerciais da Scania, que incluem distribuidores e postos de assistência técnica, fornecem aos clientes apoio em pós-venda e equipamentos para proporcionar máxima disponibilidade a custo mínimo durante todo o ciclo de vida dos veículos.

Um dos objetivos da Scania é manter seu caminhão em movimento, transportando e gerando lucro. Por este motivo nos preocupamos em disponibilizar, através de nossa ampla rede de concessionárias, peças Scania para que seu veículo fique o menor tempo possível parado para reparos.

A Scania disponibiliza um serviço de atendimento de emergência 24 horas por dia, 7 dias por semana, durante os 365 dias do ano, para os clientes da marca, através de uma central de emergência Scania Plus 24.

O Contrato de Reparo & Manutenção Scania engloba as manutenções preventivas e corretivas de seu veículo. As manutenções são feitas nas concessionárias Scania em todo o Brasil, utilizando mão-de-obra treinada na Fábrica e peças Scania.

Um contrato personalizado. Cada cliente tem uma necessidade operacional própria. Com o Contrato de Manutenção, você poderá focar seu tempo e esforços no seu próprio negócio.

Rede de Concessionárias, A Scania possui mais de 90 pontos de vendas e serviços à sua disposição espalhados por todo o Brasil.

Percebe-se a preocupação da Scania com o serviço de apoio ao produto focado no pós-venda, em peças de reposição e serviços de assistência técnica.

Conforme *site* da Volvo (<http://www.volvo.com.br>), consultado em 30.08.2004.

ao adquirir um caminhão Volvo novo, o cliente passa a contar com a maior cobertura em garantia do mercado. Por isso, desenvolvemos o

VOLVO ACTION SERVICE, uma central de assistência para você e seu veículo que garante, em qualquer lugar do país ou do Mercosul (\*), seu acesso à qualidade e eficiência dos nossos serviços.

Assistência técnica, Possuindo um canal direto com a engenharia da Volvo, os melhores técnicos do mercado estão à disposição para auxiliar na identificação e correção imediata de problemas de difícil diagnóstico.

Concessionárias volvo, com mais de 140 pontos de atendimento em toda América do Sul, Central e caribe. Nossa Rede possuem profissionais capacitados e atualizados em toda a tecnologia Volvo. São 18 Centros de Treinamento desenvolvendo pessoas para trabalhar nos produtos Volvo.

Percebe-se que a Volvo tem uma grande preocupação com o seu cliente, ao oferecer os serviços de apoio ao produto.

No *sites* da Volkswagen (<http://www.vw.com.br>) e da Ford (<http://www.ford.com.br>), consultados em 30.08.2004, nada consta de serviços de apoio ao produto.

### **2.3 Operadores Logísticos**

A definição deste setor, conforme o suplemento na Revista Tecnológica de fevereiro de 1999, através da Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), como sendo:

é fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas as partes das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenham competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Fleury (2000, p. 134) cita que o Operador Logístico é: “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma especializada”.

O mencionado documento da ABML relaciona as atividades dos operadores logísticos, como sendo:

### **Quadro 2 – Atividades dos Operadores Logísticos**

<b>Atividades principais</b>
➤ Controle de estoque
➤ Armazenagem
➤ Gestão de transportes
<b>Demais atividades logísticas</b>
➤ Atividades específicas de administração de materiais
➤ Atividades de administração de materiais junto à manufatura
➤ Atividades de distribuição física junto à manufatura
➤ Atividades próprias de distribuição física
➤ Atividades da distribuição física ao cliente do fornecedor
➤ Atividade da distribuição física junto ao consumidor

**Fonte:** ABML 1999, suplemento.

Conforme quadro do Jornal da Inovação e Melhoramento na Administração Moderna (IMAM), de agosto 2003, segue a evolução do setor: “as necessidades crescentes das empresas estão moldando o perfil da atuação dos operadores logísticos no decorrer dos anos”.

Esta afirmação pode ser vista no quadro 03.

**Quadro 3 - A evolução dos Operadores Logísticos.**

<b>Serviços oferecidos</b>	<b>Contratos de transporte e distribuição 1985-1996</b>	<b>Expansão dos serviços logísticos 1996-2000</b>	<b>Gestão integrada de operações logísticas pós-2000</b>
Serviços oferecidos	Poucas funções	Funções múltiplas	Multifunções integradas
Relações comerciais	Curto prazo	Acordos de médio prazo	Alianças estratégicas, contratos globais
Alcance	Regional	Nacional	Global, porta a porta
Ambiente competitivo	Fragmentado	Construção e consolidação de alianças	Grandes alianças e provedores, por especialidade
Competências	Muitos ativos, execução de processos	Mudanças de ativos para focalizar na informação	Focalizar-se em informação, conhecimento, soluções de TI integradas
Foco	Redução de custos	Expansão geográfica	Otimizar serviços e custo

**Fonte:** Jornal do IMAM, agosto 2003, p.5.

O setor de transportes ligados aos operadores logísticos tem uma posição estratégica no sistema, pois alguns operadores logísticos possuem parte de sua frota terceirizada. Devido ao foco mencionado no quadro 03, problemas como quebra de equipamentos não são toleradas. Por este motivo os maiores operadores logísticos consideram como pré-requisito para a operação, o funcionamento integral dos equipamentos.

## **METODOLOGIA**

A descrição dos métodos de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a amostra são apresentados neste capítulo. Esta foi uma etapa importante da pesquisa, pois foi o suporte dos métodos que forneceram os meios para se chegar à confirmação das hipóteses. Para tal, o método foi o mais adaptado possível aos objetivos da pesquisa conforme Santaella, (2001, p.185).

O foco central deste estudo está na análise da percepção dos serviços de apoio aos produtos recebidos, na visão das transportadoras, com uma visão de usuário dos produtos oferecidos. Pretende-se mostrar como fabricantes de veículos comerciais pesados (caminhões), através do serviço de apoio ao produto, podem ajudar na retenção de seus clientes, no pós-marketing, ampliando a percepção de benefícios do produto, satisfazendo as suas necessidades em longo prazo, através da assistência técnica e vendas de peças de reposição, de seus programas de pós-vendas.

### 3.1 Procedimentos

Como subsídio para identificação da percepção dos serviços de assistência técnica e vendas de peças de reposição foram avaliadas diferentes características dos serviços de pós-vendas, no mercado industrial, mais especificamente na área de transportadoras, que trabalham no segmento de operadores logísticos na região de Sorocaba (SP). Procurando identificar como percebem os principais quesitos foi realizada, nesta etapa, uma pesquisa de natureza exploratória. Seus resultados trouxeram maiores informações sobre o assunto, desenvolvendo e esclarecendo conceitos e idéias de forma clara, com a finalidade de formular novas hipóteses para estudos futuros, conforme Mattar (1996), Cooper e Schindler (2003).

O estudo classifica as transportadoras, que atuam no segmento de operadores logísticos, na região de Sorocaba (SP), como clientes.

A demonstração dos benefícios ampliados é de grande importância neste trabalho, pois é a fonte para a formulação de questões nas entrevistas com os clientes. Dentre as várias diretrizes analisadas por Moreira, nossa ênfase foi, no serviço de apoio ao produto, para o requisito oficina de assistência técnica e vendas de peças de reposição. O motivo da escolha foi o de entender e relacionar, através da literatura especializada, argumentos que fortaleçam a recompra.

O problema que a pesquisa se propôs a analisar consistiu em verificar como o serviço ao cliente poderia assegurar a recompra de caminhões, pelas transportadoras, no segmento de operadores logísticos.

Para Castro (1977, p.6), “[...] a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar uma realidade observada”. Esta afirmação apresenta dois aspectos fundamentais: a importância da pesquisa empírica e a necessidade de se obter observações válidas sob o ponto de vista científico. O estudo concentrou-se em uma pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa. Apesar das diferentes classificações

adotadas por diversos autores, Mattar (1996, p.79) define a pesquisa exploratória como:

a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para o autor (1996, p.86-88), a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, como o levantamento em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

Para este trabalho, foram pesquisados, na primeira etapa, livros e artigos que sustentam a revisão bibliográfica do tema. Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa junto a transportadoras que trabalham no segmento de operadores logísticos que operam na região de Sorocaba (SP).

Sendo assim, e de acordo com a literatura consultada, este estudo utiliza a metodologia adaptada do autor Moreira (1992), levando em consideração as características do segmento estudado, que confirmam nas suas práticas de mercado.

#### **a) Coleta de dados**

O questionário usado neste trabalho está baseado no modelo teórico de Moreira, que, adaptado, estabelece quais quesitos são utilizados no mercado industrial no serviço de apoio ao produto na fase de pós-venda, envolvendo assistência técnica e vendas de peças de reposição. O questionário é composto de 12 sentenças, divididas em três blocos. No primeiro bloco, classificadas as questões em forma crescente e seqüencial de 1 até 12, onde o principal responsável da empresa registrou sua

percepção de valores dos serviços de apoio recebidos; o segundo foi classificado do primeiro até o quinto lugar, das montadoras de caminhões, por quesito de prestação de serviço proposto por Moreira; o terceiro, uma questão aberta, onde o entrevistado pôde acrescentar outros valores que servem como critério de recompra.

Foi aplicado um formulário pré-teste na empresa *TNT Logistics* Ltda, para o responsável da área de operações, onde o respondente é experiente e capaz. Ao analisarmos o formulário respondido, pudemos constatar que estava conforme o esperado, pois o respondente declarou não haver dúvidas quanto ao preenchimento. Consideramos o resultado do pré-teste aprovado.

**Quadro 4. Categorias de quesitos avaliados nos dois primeiros blocos.**

<b>Quesitos</b>
(1) Serviços de instalação (entrega técnica)
(2) Operações de campo
(3) Contato com os clientes
(4) Oficina de assistência técnica
(5) Almoxarifado de peças para a assistência técnica
(6) Biblioteca e estudo de casos
(7) Administração da reposição
(8) Montagens especiais
(9) Vendas de peças de reposição
(10) Distribuição de peças
(11) Cumprimento de contrato nas prestações de serviços
(12) Preço – produto, peças e serviços

Para os blocos um e dois foram dados uma classificação, que caracterizam a importância de cada item para o responsável da transportadora. Cabe ressaltar que o bloco três ampliou a análise, oferecendo a oportunidade de acrescentar outros valores relevantes para a análise dos serviços de apoio ao produto.

### **3.3 O universo da pesquisa**

O universo abordado teve como foco uma população pequena e restrita a uma série de características únicas, que abrangem as transportadoras que trabalham no segmento dos dez maiores operadores logísticos na região de Sorocaba (SP), que se enquadram no perfil de possuírem mais de 40 comerciais pesados (caminhões), mais de duas marcas e tempo médio de uso dos veículos inferiores a oito anos. A unidade de análise foi a área de serviços de apoio ao produto e a coleta dos dados primários foi efetuada por meio de entrevistas focalizadas, do tipo estruturada, com os principais responsáveis pela área na empresa, ou pela pessoa indicada pelo responsável.

A região selecionada foi Sorocaba (SP), por causa de sua relevância estratégica. Observa-se uma nova tendência, pois diversas multinacionais escolheram a cidade para instalar suas sedes corporativas. Entre dez dos maiores grupos operadores logísticos do Brasil, em faturamento no ano base 2002, três operam na região e prestam serviços logísticos às multinacionais. Dentre as empresas que contratam os serviços logísticos, podemos citar o grupo alemão ZF, da área de transmissão e sistemas de direção; Marine e eixos tracionados para veículos agrícolas; a GM e a empresa Mosca.

### **3.4 Seleção da amostra**

A amostra foi definida após análise do estudo elaborado pelo IMAM, em agosto de 2003, que retrata os dez maiores operadores logísticos no Brasil, em faturamento.

Os critérios adotados para selecionar as empresas analisadas foram:

- as empresas oferecem serviços logísticos na região de Sorocaba (SP);
- trabalham com frotas em perfeitas condições de manutenção e veículos novos;
- trabalham com mais de duas marcas de veículos;
- o tempo médio de uso dos caminhões é inferior a 8 anos;
- a frota que atua na empresa é constituída por mais de 40 comerciais pesados (caminhões).

### **3.5 Dados sobre as empresas pesquisadas**

**Quadro 5 - Dez maiores operadores logísticos, no Brasil, em faturamento ano base 2002.**

<b>Empresa</b>	<b>Receita operacional</b>	<b>Características</b>	<b>Especialidades</b>
CVRD	R\$ 1, 2 bilhões	9306 km malha ferroviária, oito terminais portuários e modal rodoviário	Operação logística, transporte ferroviário, intermodal e cabotagem
ALL - Delara	R\$ 725 milhões	Frota de caminhões próprios 1138 e 2000 agregados; frota de locomotivas no Brasil 400	Movimentação nacional e internacional
Júlio Simões	R\$ 325 milhões	Frota de 1600 caminhões e 350 agregados na categoria pesados; 2500 veículos leves	Solução de integração industrial
TNT	R\$ 237 milhões	Gerencia uma frota com mais de 700 veículos	Armazenagem logística e transporte
Columbia	R\$ 153 milhões	Possui 1,2 milhão de metros quadrados de armazéns	Armazenagem e transporte
Marbo	R\$ 150 milhões	Cobertura nacional	Gestão de logística, armazenagem e distribuição.
CESA	R\$ 124 milhões	Logística integrada	Logística integrada
TA	R\$ 100 milhões	Transporte rodoviário e aéreo de cargas	Distribuição de cargas fracionadas
RYDER	R\$ 85 milhões	Projeto, implantação de operações logísticas	Coleta programada <i>milk run</i>
MCLANE	R\$ 75 milhões	Provedor logístico	Armazenagem em diferentes temperaturas

**Fonte:** Jornal do IMAM, agosto 2003.

**Quadro 6 – Empresas participantes da pesquisa**

Operador	Empresas atendidas pelos Operadores na região de Sorocaba	Região atendida pelo Operador Logístico	Transportador a agregada do Operador Logístico	Entrevistado Cargo ocupado	Número de veículos	Número de marcas que possui	Nome das marcas	Idade média dos veículos	Abrangência da Operação	Cidade que foi dado a resposta	Esclarecimento quando não possui todas as marcas.
TNT	CNH, GM	Sorocaba	Júlio Simões	Encarregado de manutenção, indicado pelo gerente	1200 comerciais pesados.	5	Ford, Daimler, Chrysler, Scania, Volvo e Volkswagen	5 anos	Possue 45 filiais, nas cidades de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Goiás.	Cidade de São Paulo	Possui todas as marcas
TNT	CNH, GM	Sorocaba	Carvalima	Gerente de frota	60 comerciais pesados	3	Scania, Daimler, Chrysler e VW	5	Mato Grosso do Norte e Mato Grosso do Sul e São Paulo.	Cidade de São Paulo	Ford e Volvo não tem na frota, mas conhece profundamente o mercado de caminhões.
TNT	CNH, GM	Sorocaba	Mercúrio	Gerente de manutenção	1160 comerciais pesados	3	Daimler, Chrysler, Scania e Vovo.	7,2	3.000 cidades brasileiras atendidas	Porto alegre (RGS)	Conhece a performance VW e Ford, pois já possuiu na frota
TNT	CNH, GM	Sorocaba	Grande ABC	Administrativo, indicado pelo gerente	650 comerciais pesados	5	Ford, Daimler, Chrysler, Scania, Volvo e Volkswagen	7	Americana, Betim, Arujá, Indaiatuba, Mogi Mirim, Sorocaba, Taubaté, Recife, Itajubá e Itapeva (MG), Curitiba (PR), Gravataí (RS).	São Bernardo do Campo (SP)	Possui todas as marcas
TNT	CNH, GM	Sorocaba	Trans voar	Proprietário	40 comerciais pesados	3	Daimler, Chrysler, Ford e VW,	4	Sorocaba, Grande São Paulo e Paraná	Sorocaba - SP	Conhece a performance Scania e Volvo, pois já possuiu na frota.
JÚLIO SIMÕES	ZF	Sorocaba	Júlio Simões	Encarregado de manutenção, indicado pelo gerente	1200 comerciais pesados	idem acima	idem acima	idem acima	Idem acima	Cidade de São Paulo	Possui todas as marcas
COLUMBIA	Mosca	Sorocaba	Expresso Araçatuba e Golden Cargo mesma empresa	Gerente de manutenção	800	3	Daimler, Chrysler, Scania e Volvo	6 anos	Regiões Centro Oeste - Mato Grosso Norte e Sul, Goiás, Tocantins e Norte, Manaus, Boa vista, Rio Branco e América do Sul.	Cidade de São Paulo	O entrevistado conhece todas as marcas, pois já possuiu, trabalha na área a mais de 30 anos.
COLUMBIA		Sorocaba	Mercúrio	Gerente de manutenção	1160	idem acima	idem acima	idem acima	Idem acima	Porto Alegre - RGS	Conhece a performance VW e Ford, pois já possuiu na frota.
COLUMBIA		Sorocaba	TA (Transportadora Americana)	Gerente de manutenção	130	3	Daimler, Chrysler, Scania e Volvo	4	Porto Alegre, Vitória, Amazonas, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte. 27 filiais.	Americana - SP	O entrevistado conhece todas as marcas, pois testa frequentemente em sua frota as demais marcas.
COLUMBIA		Sorocaba	Brasex	Gerente de Manutenção	70	3	Ford, Daimler, Chrysler e Volkswagen	8	Barueri SP, Belem Pará, Brasília DF, Campinas SP, Campo Grande MS, Cuiabá MT, Goiania GO, Manaus, Rio de Janeiro RJ.	Cidade de São Paulo	O entrevistado conhece todas as marcas, pois já possuiu, trabalha na área a mais de 10 anos.

**Fonte:** Pesquisa secundária exploratória, coletada pelo autor, nas empresas participantes da pesquisa.

### 3.6. Dados sobre os Operadores Logísticos

**TNT** - Foi a empresa ganhadora do Prêmio Volvo 2003, tendo sido reconhecida, principalmente, por sua excelência em armazenagem, controle de estoques e gestão integrada das operações logísticas. Também recebeu reconhecimento em transporte de carga fechada e de carga fracionada, TI, gerenciamento da cadeia de suprimentos e distribuição porta a porta. Dentre todos os profissionais que citaram a TNT na pesquisa, 40% utilizam seus serviços; os demais (60%) não utilizam, mas reconhecem sua excelência como melhor prestadora de serviços logísticos no país (UFRJ, 2003).

**Júlio Simões** - Dos profissionais de logística que votaram na Júlio Simões como melhor prestador de serviço logístico, 78% trabalham em empresas que utilizam seus serviços. Sua excelência foi reconhecida, principalmente, em transporte de carga fechada (UFRJ, 2003).

**Columbia** - Empresa de logística integrada que oferece serviços em: entrepostos alfandegários, centros de distribuição, transporte multimodal, logística de feiras e exposições. Atende a diversos segmentos como: tecnologia, eletroeletrônicos, automobilístico, bens de consumo, químico/farmacêutico, higiene/limpeza, telecomunicações e outros (JORNAL DO IMAM, 2003).

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

O estudo teve como objetivos: identificar os fatores que influenciam a recompra de caminhões, no segmento de operadores logísticos, na região de Sorocaba (SP); analisar a importância do serviço ao cliente, os conceitos de relacionamento, a criação de valor e a recompra por parte da empresa fornecedora do produto aos seus clientes, ou seja, como o serviço ao cliente pode assegurar a recompra de caminhões, pelas transportadoras, no segmento de operadores logísticos.

Esta fase do trabalho consistiu em analisar os resultados, apresentando a amostra descritiva e qualitativamente e interpretando os dados, obtidos através das respostas dos responsáveis das transportadoras.

Para tal, tomou-se como universo as empresas transportadoras agregadas ao segmento de operadores logísticos, classificados entre os dez maiores do Brasil em faturamento, que operam na região de Sorocaba (SP), aonde as transportadoras possuem mais de 40 veículos e duas marcas, e com seu tempo máximo de uso de 8 anos, conforme seguem abaixo:

- Expresso Araçatuba;
- Golden Cargo;
- Brasex Transporte Ltda;

- Transportadora Americana Ltda;
- Mercúrio;
- Carvalima;
- Transportadora Grande ABC;
- Júlio Simões;
- Transvoar.

Durante a pesquisa realizada na Transportadora Expresso Araçatuba, foi relatado e confirmado, visualmente pelo pesquisador, que a Empresa Golden Cargo fazia parte do mesmo grupo. Portanto, temos um total de 8 questionários respondidos.

Foram aplicados questionários, os quais continham 3 questões, sendo duas delas com 12 quesitos cada uma. A primeira questão solicitava a classificação desses quesitos, quanto ao seu peso na recompra de caminhões; a segunda, classificava os cinco fabricantes de caminhões do Brasil que possuem maior representatividade em venda, em relação aos mesmos quesitos, e a terceira – questão aberta –, solicitava que fossem descritos outros fatores, além dos quesitos sugeridos, que influenciavam na recompra do caminhão. Os quesitos estudados (variáveis) foram os seguintes:

- Serviços de instalação (entrega técnica);
- operações de campo;
- contato com os clientes;
- oficina de assistência técnica;
- almoxarifado de peças para a assistência técnica;
- biblioteca e estudo de casos de assistência técnica;
- administração da reposição;
- montagens especiais;
- vendas de peças de reposição;
- distribuição de peças;
- cumprimento de contrato nas prestações de serviços; e
- preço: produto, peças e serviços.

Para estudo dessas variáveis, foram utilizadas análises descritivas exploratórias, por intermédio de tabelas e gráficos (PEREIRA, 2001, p. 77).

## RESULTADOS

**Tabela 2** - Classificação das empresas pesquisadas.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
PORTE DA EMPRESA	PEQUENO PORTE	3	37,5	
	MÉDIO PORTE	1	12,5	
	GRANDE PORTE	4	50	
ABRANGÊNCIA DA OPERAÇÃO	AL; BA; ES; MT; MS; PR; RJ; RS; SC; SP; GO	1	12,50%	
	MT; MS; SP	1	12,50%	
	MT; MS; TO; AM; RR; RO; SP	2	25,00%	
	RS; ES; AM; RJ; PR; MG; SP	1	12,50%	
	SP; DF; MS; MT; AM; RJ	1	12,50%	
	SP; MG; PR; RS	1	12,50%	
	SP; PR	1	12,50%	

Foi idealizado pelo autor, para fins de classificação: pequeno porte = frota com até 100 caminhões; médio porte = frota com 101 a 500 caminhões; e grande porte = frota com mais de 501 caminhões.

Pode-se observar que 50% dos pesquisados tinham grande porte, e os demais se distribuíram em 12,5 %, de pequeno porte e 37,5 %, de médio porte. Também se observou que a abrangência dessas empresas envolve os Estados de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Goiás, algumas também abrangendo, Tocantins, Amazonas, Roraima, Rondônia, Distrito Federal e Minas Gerais, ou seja, as empresas

amostradas percorrem todo o Brasil, com diferentes políticas de preservação de estradas, o que é um teste para os caminhões em uso.

A Tabela 3 apresenta a classificação do 1º ao 12º lugar, por percentual, dos quesitos avaliados pelas transportadoras.

**Tabela 3** – Classificação dos quesitos avaliados pelas transportadoras, por ordem de importância.

QUESITOS AVALIADOS	CLASSIFICAÇÃO					
	1º	2º	3º	4º	5º	6º
SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO		12,50%			12,50%	
OPERAÇÕES DE CAMPO		12,50%	12,50%	25,00%		
CONTATO COM OS CLIENTES		12,50%				37,50%
OFICINA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA	12,50%		37,50%	12,50%		12,50%
ALMOXARIFADO DE PEÇAS			12,50%	25,00%		12,50%
BIBLIOTECA E ESTUDO DE CASOS						
ADMINISTRAÇÃO DA REPOSIÇÃO					37,50%	
MONTAGENS ESPECIAIS						12,50%
VENDAS DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO	12,50%	12,50%		12,50%	25,00%	12,50%
DISTRIBUIÇÃO DE PEÇAS		25,00%	12,50%	12,50%	12,50%	
CUMPRIMENTO DE CONTRATO	37,50%			12,50%	12,50%	12,50%
PREÇO: PRODUTO, PEÇAS E SERV.	37,50%	25,00%	25,00%			

QUESITOS AVALIADOS	CLASSIFICAÇÃO					
	7º	8º	9º	10º	11º	12º
SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO	25,00%	25,00%		12,50%		12,50%
OPERAÇÕES DE CAMPO	12,50%	12,50%		12,50%	12,50%	
CONTATO COM OS CLIENTES			12,50%	25,00%		12,50%
OFICINA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA	12,50%	12,50%				
ALMOXARIFADO DE PEÇAS	37,50%	12,50%				
BIBLIOTECA E ESTUDO DE CASOS				12,50%	50,00%	37,50%
ADMINISTRAÇÃO DA REPOSIÇÃO		25,00%	25,00%		12,50%	
MONTAGENS ESPECIAIS			12,50%	37,50%	12,50%	25,00%
VENDAS DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO		12,50%				12,50%
DISTRIBUIÇÃO DE PEÇAS	12,50%	12,50%			12,50%	
CUMPRIMENTO DE CONTRATO			25,00%			
PREÇO: PRODUTO, PEÇAS E SERV.			12,50%			

Pode-se observar, pela Tabela 3, que os quesitos (variáveis) que apresentaram maior percentagem de classificação nos primeiros lugares foram: **Preço: produto, peças e serviços**, classificada por 37,5% das empresas em 1º lugar, e com 25% das empresas em 2º lugar e igual percentagem de empresas em 3º lugar. O quesito **Cumprimento de Contrato** foi classificado com 37,5 % das empresas em primeiro lugar, e com 0 % das empresas em 2º e 3º lugares, O quesito **Vendas de Peças de Reposição** foi classificado com 12,5% das empresas em 1º lugar, e com 12,5 % das empresas em 2º lugar e com 0% das empresas em 3º lugar. O quesito **Oficina de Assistência Técnica** foi classificado com 12,5 % das empresas em 1º lugar e com 0% das empresas em 2º lugar e com 37,5 % das empresas em 3º lugar.

Nota-se que existe uma relação entre as hipóteses e os resultados da pesquisa, os quais demonstraram fortes indícios que o preço é o fator determinante

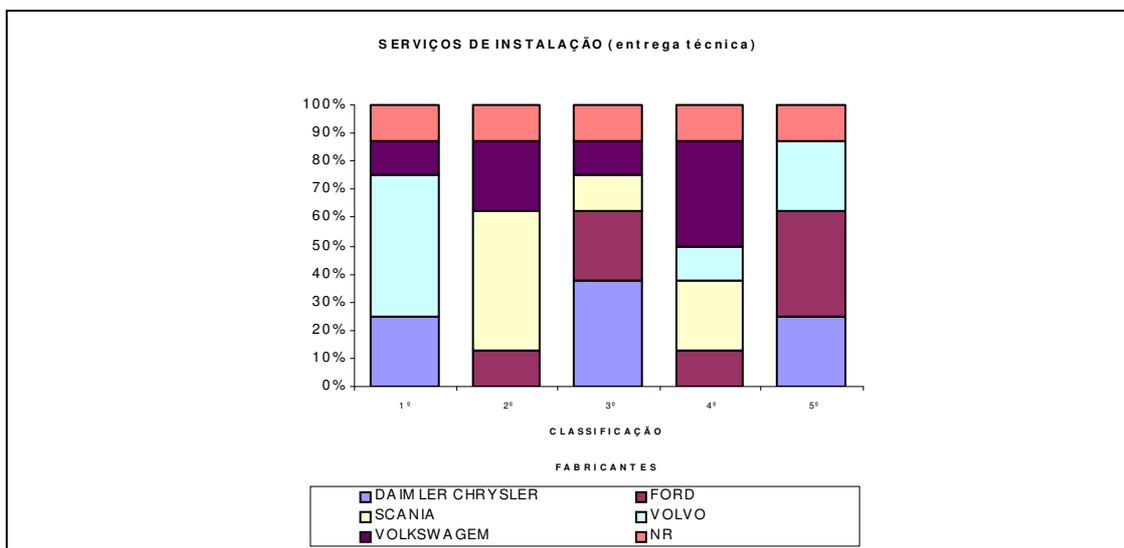


As Tabelas 4 a 15 mostram a classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação a cada quesito (variável) analisado.

**Tabela 4** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação aos **Serviços de Instalação (entrega técnica)**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	25,00%		37,50%		25,00%
FORD		12,50%	25,00%	12,50%	37,50%
SCANIA		50,00%	12,50%	25,00%	
VOLVO	50,00%			12,50%	25,00%
VOLKSWAGEM	12,50%	25,00%	12,50%	37,50%	
NR	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%

Observa-se que, quanto aos Serviços de Instalação (entrega técnica), a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi da marca Volvo (50%), e, em segundo lugar, a Daimler Chrysler com (25%).

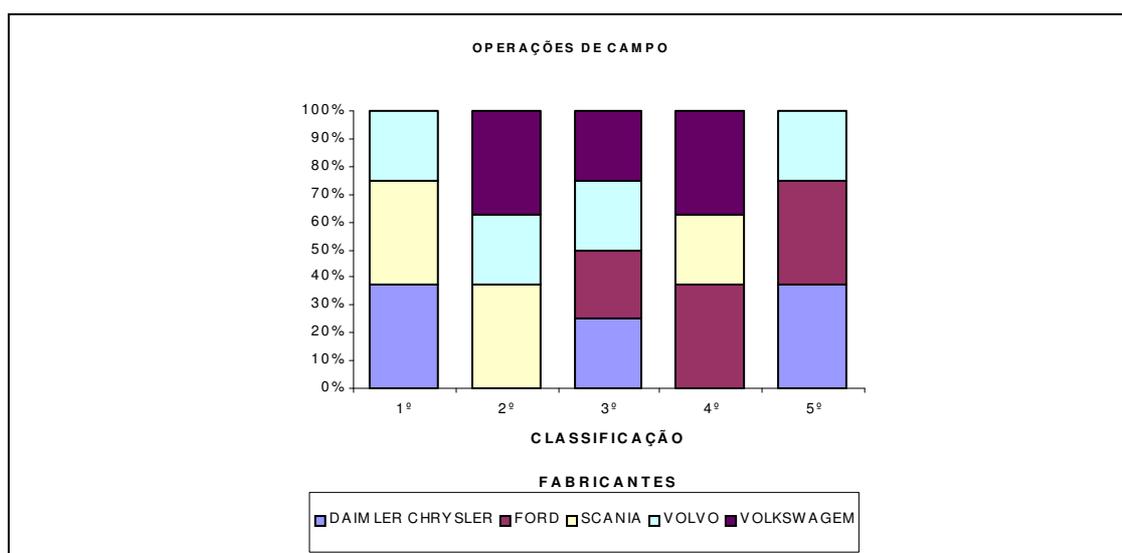


**Figura 9** - Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação aos **Serviços de Instalação (entrega técnica)**.

**Tabela 5** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Operações de Campo**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	37,50%		25,00%		37,50%
FORD			25,00%	37,50%	37,50%
SCANIA	37,50%	37,50%		25,00%	
VOLVO	25,00%	25,00%	25,00%		25,00%
VOLKSWAGEM		37,50%	25,00%	37,50%	

Observa-se que, quanto aos Serviços de Operações de Campo, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foram as marcas Daimler Chrysler e Scania com (37,5%) cada uma, seguida da marca Volvo com (25%).

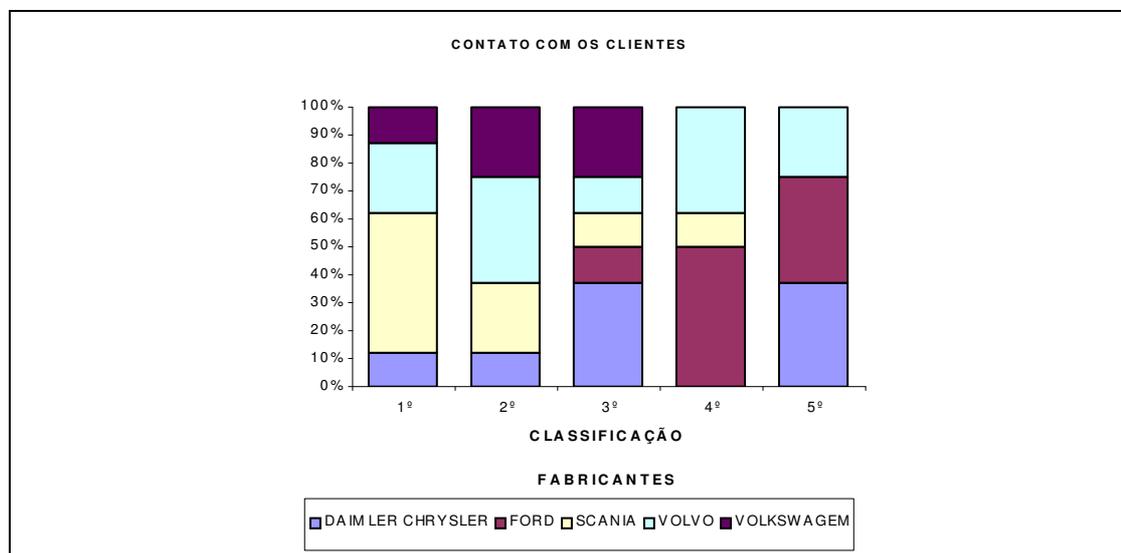


**Figura 10** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Operações de Campo**.

**Tabela 6** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Contato com Clientes**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER					
CHRYSLER	12,50%	12,50%	37,50%		37,50%
FORD			12,50%	50,00%	37,50%
SCANIA	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%	
VOLVO	25,00%	37,50%	12,50%	37,50%	25,00%
VOLKSWAGEM	12,50%	25,00%	25,00%		

Observa-se que, quanto ao Contato com Clientes, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi a marca Scania com (50%), seguida da marca Volvo com (25%); as marcas Volkswagen e Daimler Chrysler empataram com 12,5 %. A maior porcentagem encontrada para 2º lugar foi da marca Volvo.

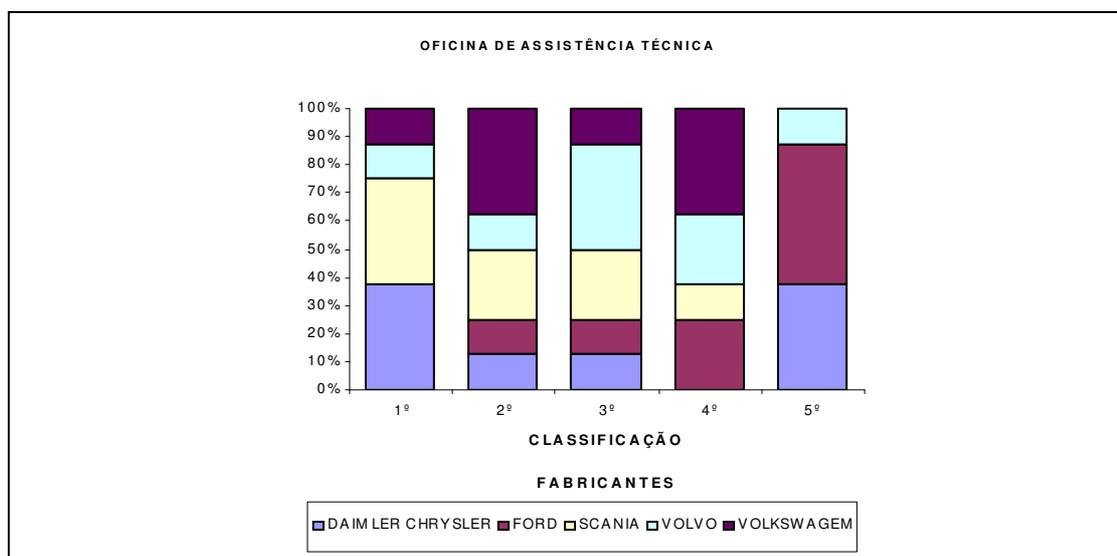


**Figura 11** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Contato com Clientes**.

**Tabela 7** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Oficina de Assistência Técnica**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	37,50%	12,50%	12,50%		37,50%
FORD		12,50%	12,50%	25,00%	50,00%
SCANIA	37,50%	25,00%	25,00%	12,50%	
VOLVO	12,50%	12,50%	37,50%	25,00%	12,50%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	12,50%	37,50%	

Quanto à Oficina de Assistência Técnica, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foram as marcas Daimler Chrysler e Scania com (37,5%) cada uma, seguida das marcas Volkswagen e Volvo com (12,5%).

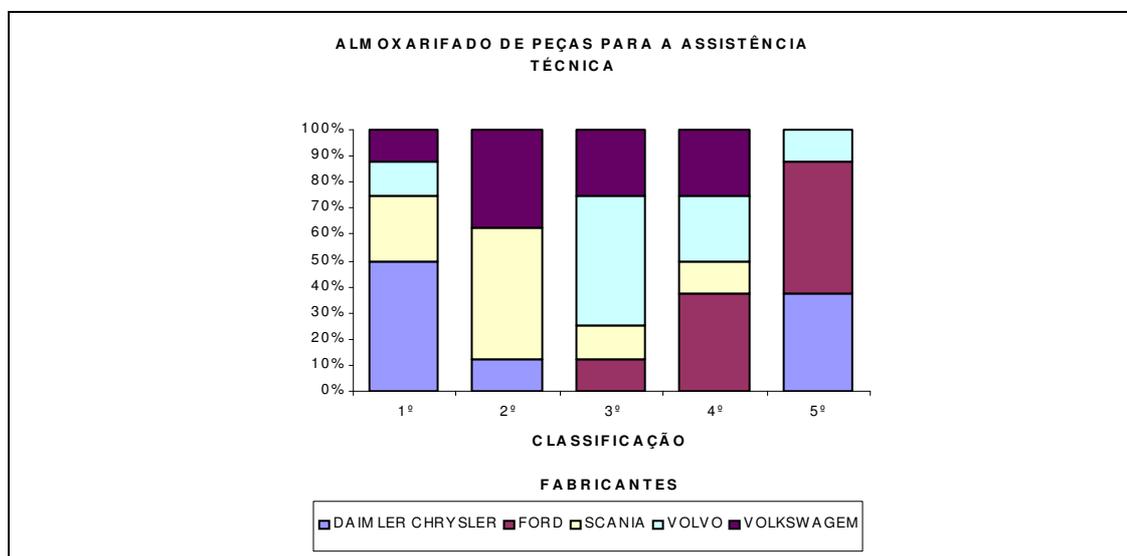


**Figura 12** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Oficina de Assistência Técnica**.

**Tabela 8** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Almoxarifado de Peças**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	50,00%	12,50%			37,50%
FORD			12,50%	37,50%	50,00%
SCANIA	25,00%	50,00%	12,50%	12,50%	
VOLVO	12,50%		50,00%	25,00%	12,50%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%	

No item Almoxarifado de peças, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar, em classificação, foi da marca Daimler Chrysler com (50%), seguida da Scania com (25%).

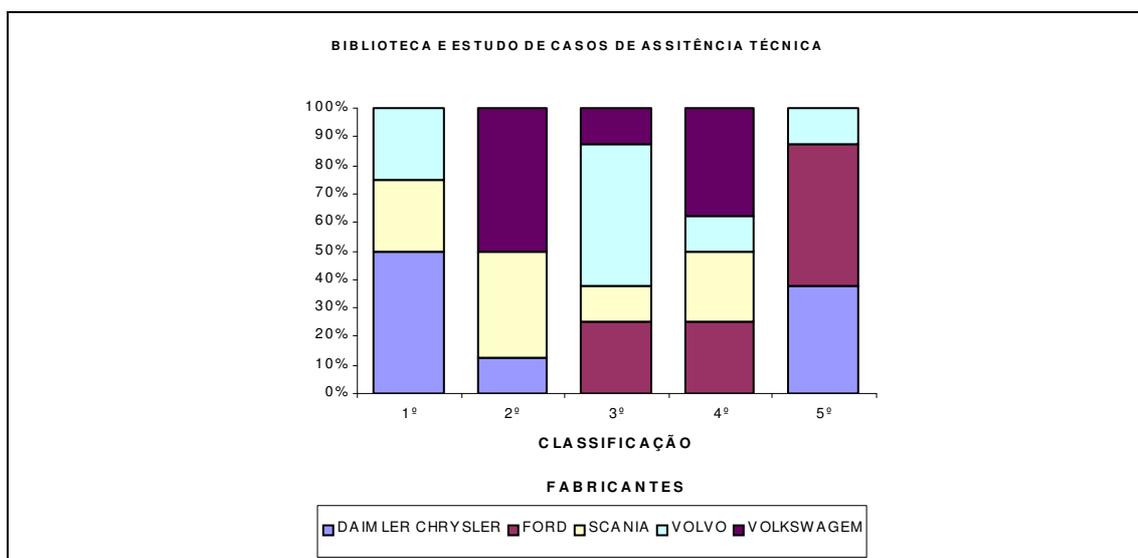


**Figura 13** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Almoxarifado de Peças**.

**Tabela 9** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Biblioteca e Estudo de Casos**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	50,00%	12,50%			37,50%
FORD			25,00%	25,00%	50,00%
SCANIA	25,00%	37,50%	12,50%	25,00%	
VOLVO	25,00%		50,00%	12,50%	12,50%
VOLKSWAGEM		50,00%	12,50%	37,50%	

Já para a Biblioteca e Estudo de Casos, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi da marca Daimler Chrysler com (50%), seguida da Scania e Volvo com (25%).

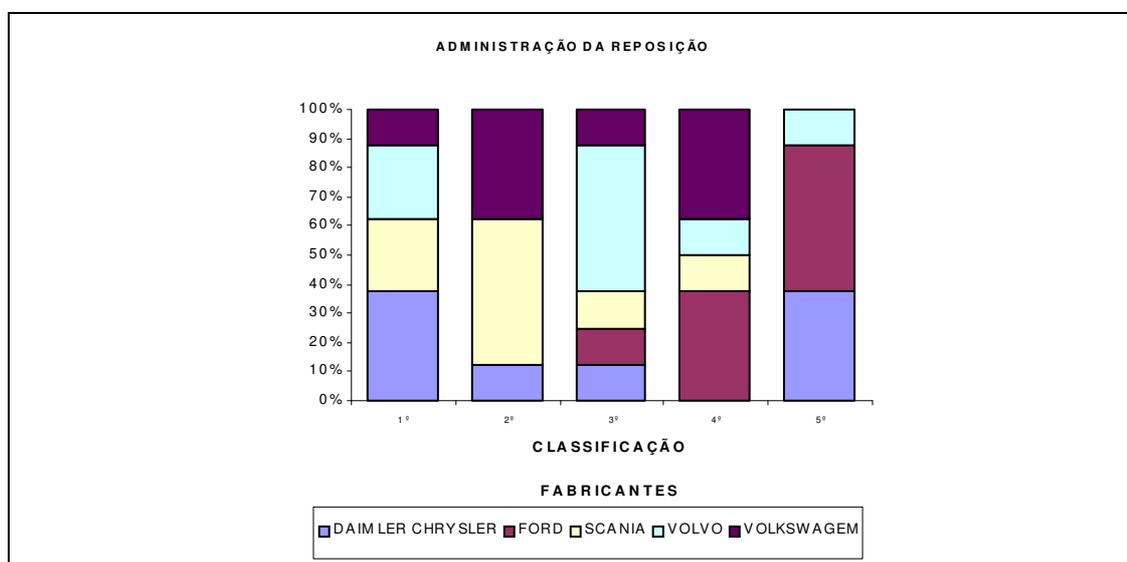


**Figura 14** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Biblioteca e Estudo de Casos**.

**Tabela 10** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Administração da Reposição**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	37,50%	12,50%	12,50%		37,50%
FORD			12,50%	37,50%	50,00%
SCANIA	25,00%	50,00%	12,50%	12,50%	
VOLVO	25,00%		50,00%	12,50%	12,50%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	12,50%	37,50%	

Observa-se que, quanto à Administração da Reposição, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi a marca Daimler Chrysler com (37,5%) , seguida das marcas Scania e Volvo com (25%).

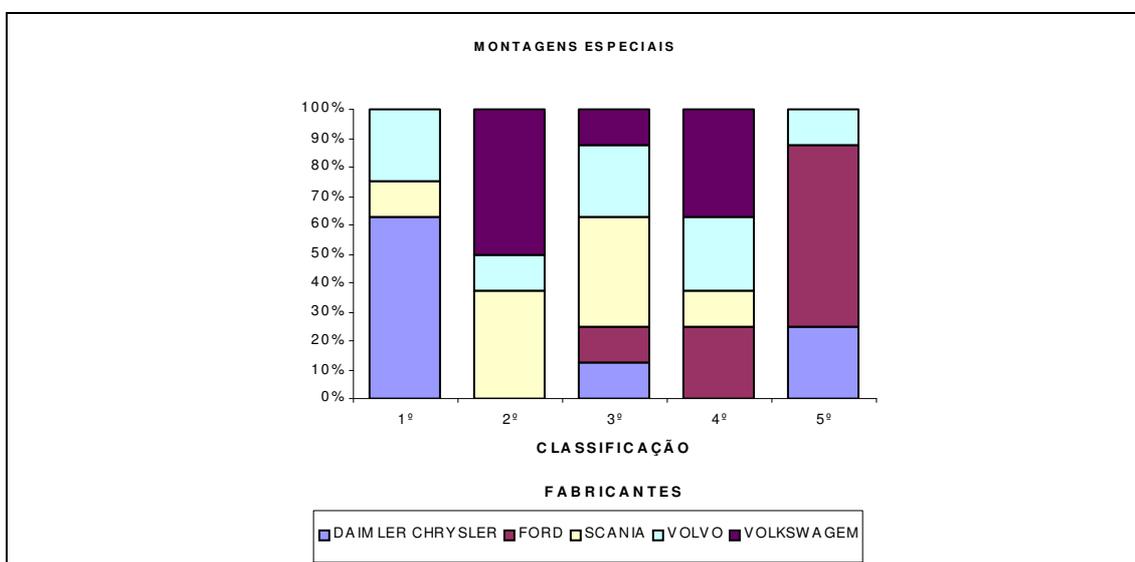


**Figura 15** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Administração da Reposição**.

**Tabela 11** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Montagens Especiais**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	62,50%		12,50%		25,00%
FORD			12,50%	25,00%	62,50%
SCANIA	12,50%	37,50%	37,50%	12,50%	
VOLVO	25,00%	12,50%	25,00%	25,00%	12,50%
VOLKSWAGEM		50,00%	12,50%	37,50%	

Na classificação dos fabricantes de caminhões, quanto às Montagens especiais, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi a marca Daimler Chrysler com (62,5%), seguida da marca Volvo com (25 %).

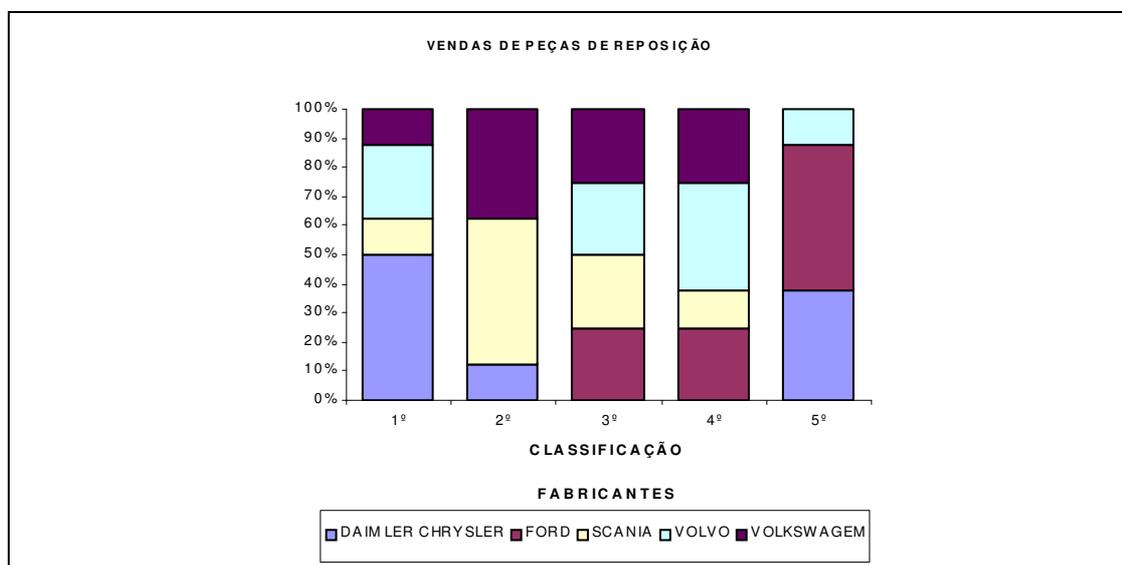


**Figura 16** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Montagens Especiais**.

**Tabela 12** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Vendas de Peças de Reposição**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	50,00%	12,50%			37,50%
FORD			25,00%	25,00%	50,00%
SCANIA	12,50%	50,00%	25,00%	12,50%	
VOLVO	25,00%		25,00%	37,50%	12,50%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%	

Observa-se que, quanto às Vendas de peças de Reposição, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar, em classificação, foi a marca Daimler Chrysler com (50%), seguida da marca Volvo com (25%).

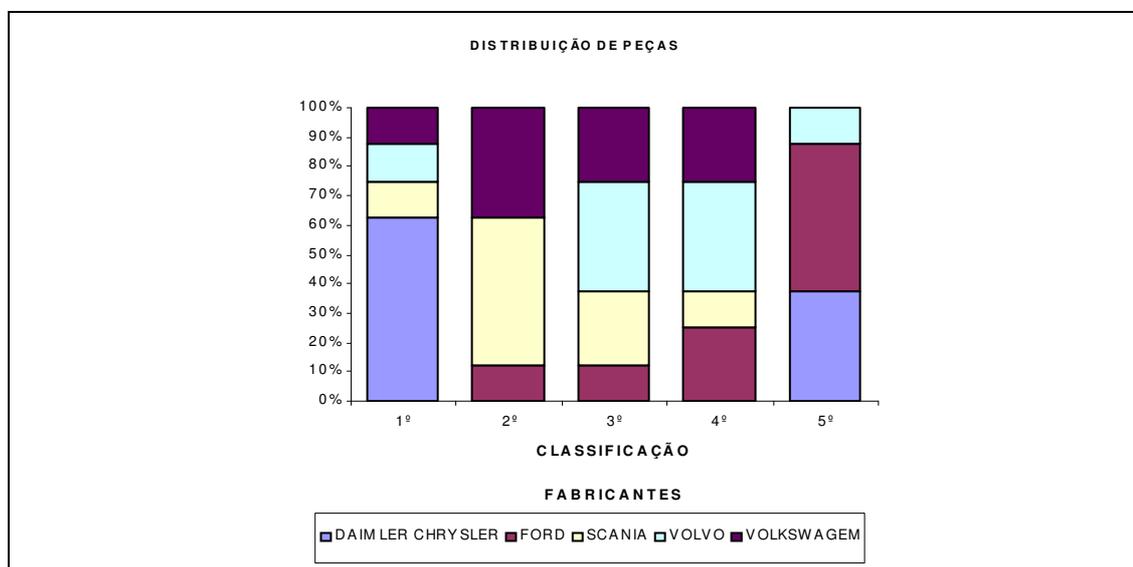


**Figura 17** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação às **Vendas de Peças de Reposição**.

**Tabela 13** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Distribuição de Peças**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	62,50%				37,50%
FORD		12,50%	12,50%	25,00%	50,00%
SCANIA	12,50%	50,00%	25,00%	12,50%	
VOLVO	12,50%		37,50%	37,50%	12,50%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%	

No item Distribuição de Peças, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi marca Daimler Chrysler com (62,5%), seguida das marcas Scania, Volkswagen e Volvo, com (12,5 %).

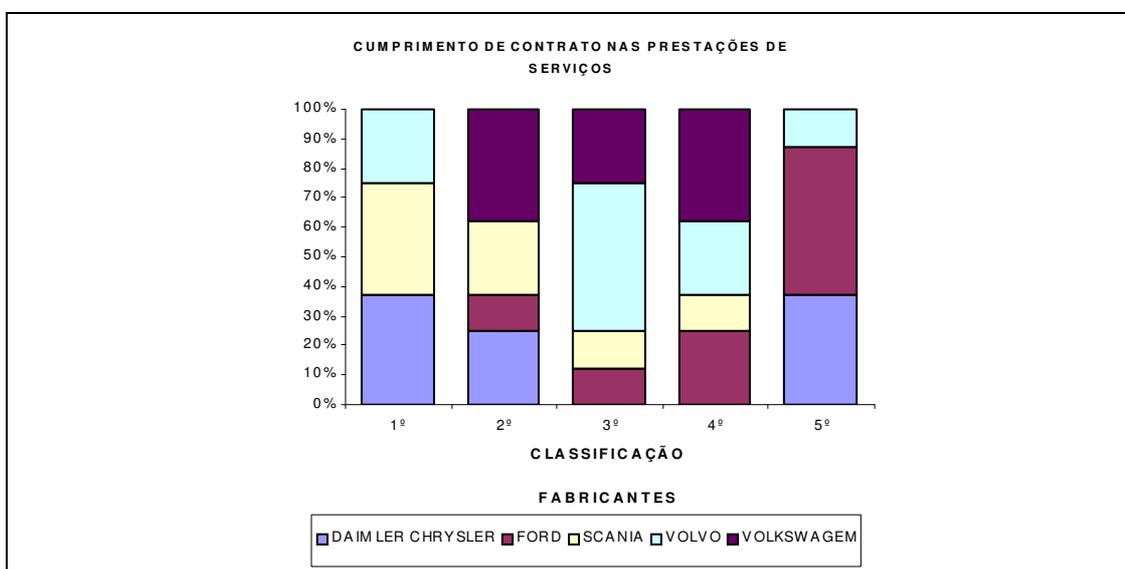


**Figura 18** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação à **Distribuição de Peças**.

**Tabela 14** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Cumprimento de Contrato**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	37,50%	25,00%			37,50%
FORD		12,50%	12,50%	25,00%	50,00%
SCANIA	37,50%	25,00%	12,50%	12,50%	
VOLVO	25,00%		50,00%	25,00%	12,50%
VOLKSWAGEM		37,50%	25,00%	37,50%	

Ao verificar o item Cumprimento de Contratos, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foram as marcas Daimler Chrysler e Scania com (37,5%), seguida da marca Volvo com (25%).

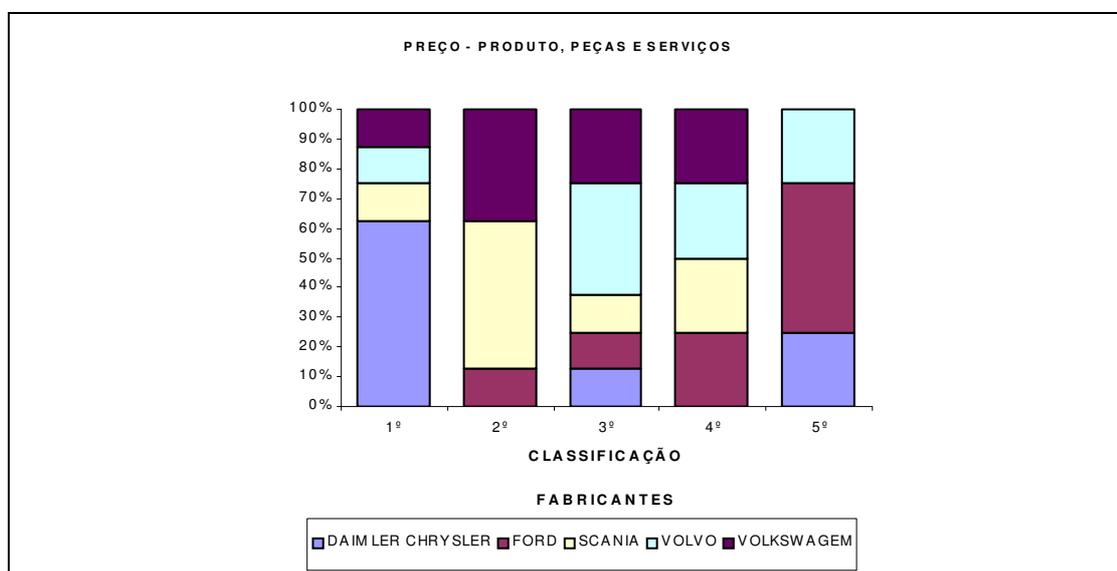


**Figura 19** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação ao **Cumprimento de Contrato**.

**Tabela 15** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação a **Preço: produto, peças e serviços**.

MARCAS	ORDEM DE IMPORTÂNCIA				
	1º	2º	3º	4º	5º
DAIMLER CHRYSLER	62,50%		12,50%		25,00%
FORD		12,50%	12,50%	25,00%	50,00%
SCANIA	12,50%	50,00%	12,50%	25,00%	
VOLVO	12,50%		37,50%	25,00%	25,00%
VOLKSWAGEM	12,50%	37,50%	25,00%	25,00%	

Observa-se que, quanto a Preço: produto, peças e serviços, a maior porcentagem encontrada para 1º lugar em classificação foi a marca Daimler Chrysler com (62,5%), seguida das marcas Scania, Volkswagen e Volvo, com (12,5 %).



**Figura 20** – Classificação dos fabricantes de caminhões pelas empresas pesquisadas, em relação a **Preço: produto, peças e serviços**.

Com exceção da variável Serviços de Instalação, para a qual a Volvo se apresentou em 1º lugar na classificação das transportadoras, e a Scania ganhou a preferência no quesito Contato com clientes, nas demais variáveis, a Daimler Chrysler foi a 1ª classificada, com porcentagem absoluta de preferência. Houve empate da Daimler Chrysler com a Scania em duas variáveis: Operações de campo e Cumprimento de Contratos.

A seguir, alguns depoimentos em resposta à questão 3 – **fatores que influenciam na recompra do caminhão** –:

*"Economia de combustível; Linha de crédito; Reposição de peça pela (montadora/concessionária); Valor de revenda; Robustez (durabilidade/confiabilidade); Custo por km (na operação)."*

*"Além dos itens anteriores assinalados, temos a vantagem de obter um bom valor no momento da venda dos usados."*

*"Prestação de serviços (pós-vendas); Disponibilidade de peças; Negociação (menor custo do produto na aquisição); Menor depreciação do valor da venda; Obs: A TA não recompra veículos usados, só compra veículos 0km."*

*"Na Mercúrio, esta prática de recompra de caminhões, é inexistente, compramos sempre caminhões novos. Mas o mercado tem os seguintes fatores para inspecionar antes de comprar um caminhão usado: conservação da cabine; conservação do furgão (carroceria); estado de conservação dos pneus; manutenção preventiva; manutenção corretiva; documentação; marca do veículo."*

*"Caminhão novo."*

*"Outros motivos para a recompra dos veículos são: qualidade, custo, mercado, reposição. Termos de Responsabilidade (garantia entre outros) e prestação de serviços entre cliente e fornecedor."*

*"Baixa manutenção e facilidade de compra de peças reposição."*

*"Serviços de instalação (entrega técnica); Contato com os clientes; Oficina de assistência técnica; Almoarifado de peças para a assistência técnica; Distribuição de peças; Cumprimento do contrato, Prestações de serviços; Preço-produto, peças e serviços."*

Em linhas gerais as respostas das transportadoras giram em torno dos tópicos:

- Aquisição facilitada por crédito e valor de revenda superior.
- Preocupação com a robustez do equipamento e a tecnologia empregada.
- Certeza de se encontrar as peças de reposição no mercado durante a vida útil do caminhão.
- Performance de utilização, carga transportada pelo consumo de combustível e tempo de trajeto.
- Citações reforçando a pesquisa quantitativa do quesito preço, serviço de assistência técnica e vendas de peças de reposição.

Percebe-se que o termo recompra em duas transportadoras aparecem como sendo para caminhões usados.

**Tabela 16** - Fonte adaptada da Tabela 1.

<b>Posição em vendas</b>	<b>Montadora</b>	<b>Participação do mercado em vendas</b>
1º Lugar	Daimler Chrysler	25,2 %
2º Lugar	Scania	22,7 %
3º Lugar	Volvo	21,1 %
4º Lugar	Volkswagen	17,6 %
5º Lugar	Ford	8,4 %

**Fonte:** Adaptada da Tabela 1. Disponível em: <<http://www.jornauto.com.br>>. Acesso em 20 abr. 2004. Veículos comerciais pesados.

Ao compararmos a liderança da Daimler Chrysler, confirmada na pesquisa realizada pelo autor, com os dados de vendas no mercado da Tabela 16, podemos perceber a mesma seqüência.

Para verificar se existe a mesma seqüência nas demais posições em vendas, em relação à pesquisa realizada pelo autor, foi feito o cruzamento de dados na Tabela 17, que teve como objetivo mostrar graficamente a interface de dois elementos, a classificação em vendas no mercado consumidor na Tabela 16 e o resultado da pesquisa do autor.

**Tabela 17** – Cruzamento das questões 1 e 2 do instrumento de pesquisa.

<b>Participação em (%) vendas jan. a abr./04</b>	<b>Montadora</b>	<b>Quesito avaliado</b>	<b>Classificação na pesquisa com transportadoras</b>	<b>%</b>
25,2	Daimler Chrysler	Preço	1º Lugar	62,5
25,2	Daimler Chrysler	Vendas de Peças de Reposição	1º Lugar	50
25,2	Daimler Chrysler	Oficina de Assistência Técnica	1º Lugar (empate)	37,5
25,2	Daimler Chrysler	Cumprimento de contrato	1º Lugar	37,5
25,2	Daimler Chrysler	Operações de campo	1º Lugar (empate)	37,5
25,2	Daimler Chrysler	Almoxarifado de peças	1º Lugar	50
25,2	Daimler Chrysler	Biblioteca de estudo de casos	1º Lugar	50
25,2	Daimler Chrysler	Administração da Reposição	1º Lugar	37,5
25,2	Daimler Chrysler	Montagens especiais	1º Lugar	62,5

25,2	Daimler Chrysler	Distribuição de peças	1º Lugar	62,5
22,7	Scania	Contato com clientes	1º Lugar	50
22,7	Scania	Operações de campo	1º Lugar (empate)	37,5
22,7	Scania	Oficina de assistência técnica	1º lugar (empate)	37,5
22,7	Scania	Cumprimento de contratos	1º lugar (empate)	37,5
21,1	Volvo	Serviços de instalação (entrega técnica)	1º lugar	50

**Fonte:** Adaptado pelo autor das tabelas 16 e 17.

Quando analisamos os itens preponderantes para a tomada de decisão da primeira pergunta e cruzamos com os da segunda, podemos observar que a Daimler Chrysler lidera nos quesitos: Preço (62,5%), Vendas de Peças de Reposição (50%), Oficina de Assistência Técnica (37,5%) e Cumprimento de Contrato (37,5%). Estes itens sendo considerados como preponderantes garantem a liderança no mercado de caminhões pesados da Daimler Chrysler, e a seqüência das informações analisadas também confirmam a pesquisa, com a Scania em segundo e a Volvo em terceiro lugar.

O fato do Cumprimento de Contratos ter 12,5 % dos votos, em primeiro lugar, sugere que as transportadoras, entrevistadas, não estão totalmente confiantes nos serviços de apoio recebidos. Conforme figura 2, da página 16, onde foi estabelecida a premissa que o produto potencial vai além dos serviços de garantia e assistência técnica, ampliando a percepção do cliente sobre o produto ou serviço.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço de apoio no mercado industrial tem, entre outros objetivos, a função de ampliar a percepção de valor do produto e/ou serviço oferecido ao cliente, levando-o a uma recompra. O marketing de retenção, aplicado ao mercado industrial de pós-venda, tem o propósito de gerenciar a percepção dos valores e a reação quanto aos serviços prestados, através do atendimento as necessidades, no qual o foco principal é criar estratégias para a satisfação dos seus clientes.

O serviço de apoio é importante para o mercado industrial, sendo uma de suas metas promover o relacionamento entre a empresa e seus clientes. Dentro do planejamento de marketing industrial o gerenciamento deste serviço possibilita a viabilização de melhores estratégias. O serviço de apoio deve ser considerado dentro das organizações *Business to Business*, como de grande relevância, para melhorar a sua performance.

Por meio de uma investigação exploratória, este estudo permitiu uma análise sobre a percepção do serviço de apoio pelas transportadoras e seu uso no mercado industrial, onde são revelados pontos fortes e fracos no processo de recompra,

utilizando o marketing de retenção, tendo como principal importância o entendimento desta percepção, aplicado ao pós-venda no segmento estudado.

As considerações a seguir são conseqüências do problema proposto na pesquisa, a saber: como o serviço ao cliente poderia assegurar a recompra de caminhões, pelas transportadoras, no segmento de operadores logísticos.

- a- embora as transportadoras percebam que o serviço ao cliente é de fundamental importância dentro de suas operações, por si só ele não garante a recompra;
- b- dentro da amostra pesquisada, ficou evidenciado que o setor de manutenção tem grande influência sobre a decisão de compra, e, apesar de apoiarem o critério preço para a recompra de um caminhão, o serviço de apoio, recebido na compra anterior, deve confirmar a primeira opção de preço;
- c- como o equipamento (caminhão) deve permanecer em uso contínuo para gerar receita, a importância destes serviços se faz presente, como sendo parte estratégica do negócio.

A seguir, são relatadas as considerações sobre as hipóteses levantadas e os resultados encontrados, as limitações da pesquisa e as sugestões para novos resultados.

### **Hipóteses:**

- 1) Embora o fator venda de peças de reposição seja um fator preponderante, por si só não garante a liderança no mercado de recompra.
- 2) O quesito preço abrangendo: o produto (caminhão), serviços de assistência técnica e peças de reposição determinam a escolha da recompra.
- 3) Embora a oficina de assistência técnica seja uma ferramenta importante do marketing industrial, não assegura a recompra no processo.

Em relação à **hipótese 1**, as transportadoras confirmaram a importância do serviço de vendas de peças de reposição, com 12,5 %. Também foi reforçado na questão 3, onde a preocupação aparece citada por algumas transportadoras “*Reposição de peça pela (montadora/concessionária)*”, “*Disponibilidade de peças*”, “*, mercado, reposição*”, “*facilidade de compra de peças reposição.*”

Assim, há fortes indícios de comprovação da **hipótese 2**, como sendo o principal fator para a decisão, com 37,5 %. Este quesito foi citado na questão 3, como de grande relevância, “*Negociação (menor custo do produto na aquisição)*”, “*custo*”, “*Preço-produto, peças e serviços*”.

Embora a **hipótese 3**, oficina de assistência técnica, esteja com 12,5 %, esta também foi citada como de grande importância na questão 3. “*Prestação de serviços (pós-vendas)*”, “*prestação de serviços entre cliente e fornecedor*”, “*Oficina de assistência técnica*”.

Adicionado a este fato, vale mencionar que, à medida que as empresas se profissionalizam na sua administração, percebem o valor dos serviços de apoio ao produto, pois estes influenciam em seus resultados operacionais, principalmente no momento das paradas dos veículos, por manutenções programadas ou por defeitos inesperados.

Vale relatar que as nove empresas pesquisadas têm o seu campo de atuação bastante abrangente e estão ligadas com os maiores operadores logísticos do país, e suas percepções dos serviços de apoio são de grande relevância para o mercado, funcionando muitas vezes como formadores de opinião.

### Limitações da pesquisa

Entre as limitações do estudo, admite-se que a pesquisa de campo ficou restrita a três operadores logísticos e a nove transportadoras. Além disso, o escopo regional ficou concentrado em apenas uma região do país, dotada de características próprias, com exceção da transportadora Mercúrio, cujo formulário foi respondido de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

O trabalho apresentado tem característica de estudo exploratório, limitado a uma análise quantitativa e qualitativa.

Apesar das limitações, é lícito julgar o estudo válido, tendo em vista o seu caráter exploratório. Os esforços empreendidos na pesquisa permitem que a canalização das informações sirva para uma maior reflexão da comunidade acadêmica.

Algumas transportadoras apresentaram certa relutância em fornecer algumas informações, temendo a possibilidade de alguma publicação chegar à concorrência, ou mesmo a algum executivo da matriz, portanto, embora difícil de estabelecer a precisão das respostas, o clima cordial das entrevistas permitiu supor que a fidedignidade das informações a respeito dos serviços de apoio ao produto foi adequada.

### Recomendações para pesquisas futuras

Algumas recomendações se fazem necessárias, tendo em vista a dinâmica das variáveis do contexto do mercado industrial:

- no campo da pesquisa, podem ser citados desdobramentos do trabalho, que poderão explorar mais especificamente a relação entre a percepção do serviço de apoio ao produto e a recompra no mercado industrial, ainda não vistos nesta pesquisa;
- seria interessante, em próximos estudos, a reformulação do instrumento de pesquisa, a aplicação em amostras maiores e a coleta de opiniões de outros segmentos, além dos operadores logísticos;
- tais estudos podem ser conduzidos e aplicados para gerar relevantes informações que corrobore com a gestão serviços de pós-venda e a estratégia para reter clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa. Tradução Nivaldo Montigelli Jr.. São Paulo: Pioneira, 1993.

ANDERSON, K.; ZEMKE, R. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA), Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2004.

BERRY, Leonard; PARASURSMAN, A. **Marketing services**: competing through quality. New York: Free Press, 1991.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: MccGraw-Hill. 1977.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa de administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEZ MAIORES operadores logísticos do Brasil. **Jornal do IMAM**, São Paulo, maio 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

HARRIS, Elaine K. **Customer Service**: a practical approach. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: marketing em mercados industriais e organizacionais. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KATZ, Bernard. **How to manage customer service**. Cambridge: Gower, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução Auriphebo B. Simões. São Paulo, 1985.

LISWOOD, Laura. **Serving them right**: innovative and powerful customer retention strategies. New York : Harper & Row, 1990.

LOVELOCK, Christopher; LAUREN Wright. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MARTILHA, John; JAMES C. Importance-performance analyses. **Journal of Marketing**, p. 77–79, jan. 1977.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, J. C. Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas 1992.

MOREIRA, J. C. Tavares; OLIVIERE NETO, Rafael. **Marketing Business to Business** – É fazer ou morrer. São Paulo: Makron Books, 1998.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Eduardo Nazaré. **Programa de Engenharia de Sistema de Computação**. COPPE/UFRJ. Disponível em: <<http://www.ufrj.br>>. Acesso em: 30 ago. 2004.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos**: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. São Paulo: EDUSP-FAPESP, 2001.

PEÇAS e serviços oferecidos aos clientes. Disponível em: <<http://www.scania.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2004.

PEÇAS e serviços oferecidos aos clientes. Disponível em: <<http://www.daimlerchrysler.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2004.

PEÇAS e serviços oferecidos aos clientes. Disponível em: <<http://www.volvo.com.br>>. Acesso em 30 ago. 2004.

PEÇAS e serviços oferecidos aos clientes. Disponível em: <<http://www.vw.com.br>>. Acesso em 30 ago. 2004.

PEÇAS e serviços oferecidos aos clientes. Disponível em: <<http://www.ford.com.br>>. Acesso em 30 ago. 2004.

POLYSYSTEM Informática. Disponível em: <<http://www.polysystem.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elisabeth M. P. Braga. Rio de Janeiro: Campus 1989.

QUINN, James B. **Empresas muito inteligentes**. Tradução de Marisa M. Parro. Revisão técnica de José E. L. Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1996.

REVISTA TECNOLÓGICA suplemento, Associação Brasileira de Movimentação e Logística, 1999.

RIBEIRO, Áurea H. et al. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p.31-41, jan. mar. 1999.

SANTALELLA, L. **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hackers editores, 2001.

SHAPIRO, Benson P. **Mantendo Clientes**. Tradução Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Os melhores operadores logísticos do Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, out. 2003.

VASCONCELOS, Marco A. S.; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Atlas, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: aftermarketing. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

**ANEXO 1****QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Dados cadastrais:

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Enumere em ordem crescente os quesitos que possuem maior valor para a decisão de uma recompra. Considerando caminhões que concorrem na mesma categoria. Adotando a classificação crescente de 1 até 10:

**Formulário baseado no trabalho de Moreira (1989, p. 157-167)**

<b>Itens</b>	<b>Quesitos</b>	<b>Numeração do cliente</b>
A	Serviços de instalação (entrega técnica)	
B	Operações de campo	
C	Contato com os clientes	
D	Oficina de assistência técnica	
E	Almoxarifado de peças para a assistência técnica	
F	Biblioteca e estudo de casos de assistência técnica	
G	Administração da reposição	
H	Montagens especiais	
I	Vendas de peças de reposição	
J	Distribuição de Peças	
K	Cumprimento de contrato nas prestações de serviços	
L	Preço – produto, peças e serviços	

2. Em relação aos cinco fabricantes de caminhões do Brasil, que possuem a maior representatividade em vendas – **DC** Daimler Chrysler, **FD** Ford, **SC** Scania, **VW** Volkswagen, **VO** Volvo – classifique, por critério de avaliação, os atributos, utilizando as siglas DC, FD, SC, VW e VO.

<b>Atributo</b>	<b>1º lugar</b>	<b>2º lugar</b>	<b>3º lugar</b>	<b>4º lugar</b>	<b>5º lugar</b>
Serviços de instalação (entrega técnica)					
Operações de campo					
Contato com os clientes					
Oficina de assistência técnica					
Almoxarifado de peças para a assistência técnica					
Biblioteca e estudo de casos de assistência técnica					
Administração da reposição					
Montagens especiais					
Vendas de peças de reposição					

**3. Que fatores influenciam na recompra?**

