

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**TIAGO CORREA DO AMARAL**

**ESTRATÉGIA DE SUPORTE AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: SERVQUAL, UMA FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO MODELO  
DE ATENDIMENTO**

**PIRACICABA,  
2015**

**TIAGO CORREA DO AMARAL**

**ESTRATÉGIA DE SUPORTE AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: SERVQUAL, UMA FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO MODELO  
DE ATENDIMENTO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Interesse:**

Marketing, Estratégia e Operações

**Orientador:**

Prof. Dr. Christiano França da Cunha  
FGN / UNIMEP

**PIRACICABA,  
2015**

Amaral, Tiago Correa do.

Estratégia de Suporte ao Cliente como diferencial Competitivo. SERVQUAL: Uma ferramenta de auxílio ao modelo de atendimento / Tiago Correa do Amaral-2015. 84 f.

Orientador: Christiano França da Cunha

Dissertação (mestrado) – Faculdade Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Estratégias competitivas. 2. Pós-vendas. 3. Atendimento e Marketing de Relacionamento. 4. Organização da força de vendas. I. Cunha, Christiano França da. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

**TIAGO CORREA DO AMARAL**

**ESTRATÉGIA DE SUPORTE AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: SERVQUAL, UMA FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO MODELO  
DE ATENDIMENTO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Interesse:**

Marketing, Estratégia e Operações

**Orientador:**

---

Prof. Dr. Christiano França da Cunha  
FGN / UNIMEP

**Data de Aprovação:**

01/12/2015

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
FGN / UNIMEP

---

Prof. Dra. Heliani Berlato dos Santos  
ESALQ / USP

---

Engenheiro Antonio Eneas de Campos Filho  
Escola de Engenharia Mauá  
Profissional Especialista

A todos aqueles que se dispõem de tempo e dedicação para contribuir com a geração do saber; com o melhoramento da vida humana; com o desenvolvimento das organizações...

À vida, que por mais longa que pareça é breve frente às possibilidades da mente humana.

Dedico, especialmente, a minha esposa, aos meus pais, família e amigos.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus** que me possibilita a busca constante pelo conhecimento.

A minha querida **Esposa Fernanda Amaral**, que me apoiou com muita compreensão e incentivo e em muitos momentos me trouxe força.

Aos **Meus Pais** e a minha **irmã** pelo incentivo e apoio. E ao meu gestor **Fabio Momberg** que apoiou e apostou em meu desenvolvimento.

Ao Prof. Dra. **Andrea Kassouf Pizzinato**, pela orientação, apoio e incentivo.

Ao Prof. **Dr. João Batista**, que contribuiu demais para meu desenvolvimento e orientação na publicação de um artigo, pela maneira de conduzir suas disciplinas e relacionar com os alunos, especialmente, pela amizade!

Prof. Dr. **Christiano França**, o qual me suportou ao desenvolvimento do saber metodológico e mesmo com diversos problemas encontrados me suportou e assumiu a orientação dessa dissertação.

Ao Prof. **Dr. Antonio Carlos Giuliani**, coordenador que sempre exigiu o melhor da capacidade dos alunos e professores, e participa dessa banca. Assim como a Prof. Dra. **Heliani Berlato dos Santos** com sua contribuição ao desenvolvimento dessa dissertação.

Ao Engenheiro **Antonio Eneas de Campos Filho** que acompanhou os resultados e suportou com todo conhecimento específico ao tema de forma amigável e inteligente.

A todos os **Professores** do Programa de Mestrado em Administração.

Aos **Colegas** de curso, pela amizade e pela fértil troca de informações.

Aos **professores pesquisadores e demais autores citados nesta dissertação**, pois, suas publicações foram de grande importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

À **Universidade Metodista de Piracicaba**, por seu compromisso com constante busca pela excelência do programa de Mestrado em Administração.

A todos os **Funcionários** da Secretaria e da Coordenação do Curso, pela atenção e pelos atendimentos sempre ágeis e compromissados.

A todos os demais que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

A presente dissertação busca pesquisar e discutir a importância do atendimento de pós-vendas como diferencial competitivo no mercado de bens de capital, mais especificamente no segmento de equipamentos pesados. Desta maneira a dissertação está consubstanciada na questão-problema: Quais são os indícios do atendimento em suporte ao produto relacionados os diferentes modelos de atendimento? Em decorrência do problema elaborou-se o objetivo geral do estudo, que é: Identificar e discutir quais os possíveis indícios entre qualidade do serviço, aproveitamento em vendas e estratégia de atendimento, cobertura do mercado. Quanto à metodologia utilizou-se de pesquisa quantitativa com dados primários coletados através de pesquisa de campo e dados secundários coletados por investigação em relatórios de indicadores da empresa estudo de caso. Como procedimento para a análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo com enfoque categorial, cujas categorias estão fundamentadas numa pesquisa de campo quantitativa utilizando do modelo SERVQUAL, posteriormente segmentadas de acordo com os diferentes modelos de atendimento (*Call Center*, Transacional e Consultivo) e também cruzadas ao aproveitamento em vendas dessa amostra (Vendas/Potencial). Com isso foi possível sugerir ações direcionadas para a empresa estudo de caso que possibilitam a tomada de decisão assertiva no atendimento ao cliente de suporte ao produto, de acordo com suas expectativas, percepções e reconhecimento da qualidade em serviços pós-vendas, bem como identificar influências dos três tipos de atendimento no desempenho em vendas e suas respostas sobre as cinco dimensões da SERVQUAL (Confiabilidade, Segurança, Tangibilidade, Empatia e Presteza) e sugerir como estudos futuros o desenvolvimento de um modelo paramétrico para identificar a preferência de atendimento de um cliente de pós-vendas.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas, Pós-vendas, Atendimento e Marketing de Relacionamento, Organização da força de vendas.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to research and discuss the importance of after-sales service as a differentiator in the capital goods market, specifically in the heavy equipment segment. In this way the dissertation is embodied in the question-problem: What are the indications of attendant in product support related to different sales attendant models? Due to the problem it was drawn up the overall objective of the study, which is: Identify and discuss what possible evidence of quality of service, performance in sales and service strategy, market coverage. As for the methodology used is quantitative research with primary data collected through field research and secondary data collected by research in the case study business indicator reports. As a procedure for analyzing the data we adopted the content analysis with categorical approach, whose categories are based on a quantitative field research using the SERVQUAL model, further segmented according to the different models of care (call center, Transactional and Consultant) and also crossed to use in sales this sample (Sales / potential). It was then possible to suggest actions directed to the case study company that allow taking assertive decision in compliance with product support customer. According to their expectations, perceptions and recognition of quality after-sales services and identify influences the three types of service in sales performance and your answers on the five dimensions of SERVQUAL (Reliability, Safety, Tangibility, Empathy and Readiness). In addition, suggest a future studies to develop a parametric model to identify the preferred service of after-sales customer.

**Key words:** Competitive strategies, After-Sales, Attendance and Relationship Marketing, Sales Force Organization.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Um modelo para a classificação de estruturas de Mercado B2B.....	46
Quadro 2 - Vendedor Tradicional x Venda Consultiva.....	52
Quadro 3 - Venda de Transações x Venda Relacional.....	53
Quadro 4 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	62
Quadro 5 - Forma estrutural e caracterização da pesquisa.....	63
Quadro 6 - Classificação Overall Q Equipamentos pesados x Tipo de Atendimento.....	72
Quadro 7 - Resumo das ações sugeridas.....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Competitivas Genéricas. ....	25
Figura 2 - Adaptação modelos de Porter (1999) e Mintzberg (2003). ....	26
Figura 3 - Modelo de Macro Ciclo de Atendimento em Equipamentos Pesados.....	31
Figura 4 - Tipos de Vendas no <i>business-to-business</i> . ....	38
Figura 5 - Tipos de clientes e modelos de vendas.....	39
Figura 6 - Modelo de Bonoma e Shapiro para Segmentação Industrial.....	48
Figura 7 - Impulsionadores de produtividade da Força de Vendas.....	49
Figura 8 - Resumo passo a passo para desenvolvimento da escala SERVQUAL.....	55
Figura 9 - Modelo Gap de Qualidade de Serviços .....	56
Figura 10 - Fluxograma Metodológico .....	64
Figura 11 - Teste T Stata Tangibilidade x Presteza.....	68
Figura 12 - Teste <i>Pairwise</i> de Comparação de Médias: Percepção Confiabilidade.....	70
Figura 13 - <i>Pairwise</i> comparação de Médias Lacuna Segurança por Tipo de Atendimento.....	73
Figura 14 - <i>Pairwise</i> comparação de Médias Expectativa Segurança por Tipo de Atendimento.....	74
Figura 15 - <i>Pairwise</i> comparação de Médias Percepção Segurança por Tipo de Atendimento .....	75
Figura 16 – Regressão SERVQUAL x Desempenho Vendas .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Divisão da Amostra – Tipo de Atendimento x Aproveitamento em Vendas .....	65
Tabela 2 - Classificação Expectativa Geral.....	69
Tabela 3 - Comparativo Expectativa por Tipo de Atendimento.....	69
Tabela 4 - Classificação Padrão Overall Q .....	71
Tabela 5 - Pontuação e classificação por GAP.....	72

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**PIB** – Produto Interno Bruto

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ABIMAQ** – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

**SERVQUAL** – Service Quality

**B2B** – Business-to-Business

**B2C** – Business-to-Customer

**CRM** – Customer Relationship Management

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Delimitações .....	16
1.2 Problema de Pesquisa .....	17
1.3 Objetivo Central.....	18
1.4 Objetivos Específicos .....	18
1.5 Justificativas .....	18
1.6 Estrutura do Trabalho .....	20
<b>2. AMBIENTAÇÃO ATUAL DO MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b> ..	22
2.1 Cenário Econômico .....	22
2.2 Mercado de Máquinas e Equipamentos.....	23
2.3 Estratégias Competitivas .....	25
<b>3.COMPORTAMENTOS DE RELAÇÕES B2B E O MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	29
3.1 Características de vendas no <i>business-to-business</i> .....	29
3.2 Marketing de Relacionamento.....	31
<b>4. O PÓS-VENDA COMO SUPORTE AO CLIENTE</b> .....	35
<b>5. CANAIS DE ATENDIMENTO E A ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS</b> ...	37
5.1 Venda Direta (Presencial) .....	41
5.2 Telemarketing / Call Center .....	42
5.3 Venda Impessoal / Internet.....	43
5.4 Segmentação de Mercado.....	47
5.5 Estratégias de organização da Força de Vendas.....	49
<b>6. O Modelo SERVQUAL</b> .....	55
<b>7. METODOLOGIA</b> .....	59
7.1 Estudo de Caso .....	59
7.2 Evidências da Empresa Estudo de Caso.....	59
7.3 Caracterização e escolha metodológica.....	61
7.4 Descrição Metodológica da Pesquisa .....	63
<b>8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	67
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	84
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b> .....	1

## 1. INTRODUÇÃO

A competição empregada ao mercado atual gera uma mobilização das empresas em buscar maneiras de redução de custos e melhorar suas ações através de mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). Então, encontrar o ponto ótimo é essencial, a redução agressiva dos custos pode ser prejudicial num mercado em que há certa facilidade de mudança de fornecedor (MOURA; COSTA; CRISTOVÃO, 2009).

Estratégias de Marketing com orientação para o produto inferem a responsabilidade e relevância de um atendimento de qualidade em pós-vendas, muitos dos produtos os quais possuem grau de qualidade intrínseca, inversamente ao proposto, tendem equivocadamente a má qualidade na prestação de serviços de suporte ao produto. Entretanto, considerando objetivos focados em atendimento ao cliente e de orientação para o cliente, ações de cobertura efetiva desse mercado são necessárias a fim de buscar um balanceamento entre desempenho em vendas, percepção de qualidade e atendimento adequado.

Portanto, inserir diferenciações de relacionamento e atendimento e buscar a rentabilidade na venda de valor, isto é, custo benefício, não somente preço inicial de aquisição, é um desafio das empresas, onde o pós-vendas tem um papel fundamental para obtenção de uma vantagem competitiva.

A dinâmica do conhecimento adquirido pelos mercados *business-to-business* e *business-to-consumer* se tem constituído em fator propulsor de grandes mudanças na gestão cada vez mais complexa da cadeia de valor de uma organização, seja em concepção, produção, comercialização, entrega e pós-venda (ACCENTURE, 2005). O crescimento da adoção de um enfoque analítico é plenamente justificado pela maior disponibilidade de dados, pela pressão competitiva e pelo envolvimento direto do consumidor na co-criação de valor (SERRA, 2012).

Transações *business-to-business* são geralmente de alto valor econômico e a perda de um cliente pode gerar um resultado negativo significativo para as receitas, esse processo também deve ter um cuidado maior devido aos diversos e múltiplos grupos que se envolvem e influenciam na negociação, tornando-a mais complexa (PRIETO; CARVALHO, 2005).

Então, tomar decisões sobre modelo de atendimento personalizado que forneçam uma cobertura e proximidade nesse mercado a fim de garantir uma relação de qualidade em suporte ao produto, aproveitamento da oportunidade de vendas e também a adequação desses custos de atendimento requer informações específicas, como definições do mercado, definição de regiões e microrregiões, definição de grau/tipo de atendimento e classificação da segmentação de clientes. E de acordo com Goyal, Hancock e Hatami (2012), as organizações de vendas B2B

ainda estão incipientes na utilização de grandes volumes de dados para solidificar a estratégia geral e personalizar em tempo real seu atendimento a cada cliente. O presente estudo pretende contribuir com informações relevantes que auxiliem o processo decisório referente influências do modelo de atendimento (*Call Center*, Transacional e Consultivo) que impactem na qualidade percebida e desempenho em vendas.

Machado e Serra (2010), testaram que a adoção de ações comerciais orientadas para o cliente e organização da Força de Vendas leva a resultados positivos no volume de vendas e conseqüentemente no desempenho da organização. A alocação, organização, perfil e gestão da força de vendas no sistema de uma organização emprega, hoje, um dilema na distribuição de competências, teoricamente, esta função deveria ser de responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento de Marketing. Porém, na prática isso não é uma regra, onde os departamentos comerciais desempenham um papel ativo com relativa autonomia estratégica (SERRA, 2012).

Especificamente para esse estudo, escolheu-se fazer essa análise no atendimento de pós-vendas do mercado de equipamentos pesados, o qual possui alguns pontos a serem explorados: Atendimento não presencial por telefone através de um *call center*, e-mail e comércio eletrônico, e atendimento presencial transacional e consultivo.

No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto, mas fornecem serviços de suporte técnico precários, estão em séria desvantagem (KOTLER; KELLER, 2006). Nesse sentido de relevância ao tema, o mercado de máquinas e equipamentos tem uma grande representatividade na economia do país, segundo dados da ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, o setor fatura mais de R\$ 80 bilhões e emprega diretamente mais de 250 mil pessoas, sem contar o desenvolvimento da infraestrutura e empregos indiretos proporcionados a sociedade brasileira.

Segundo definição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o setor de máquinas e equipamentos se enquadra ao setor de bens de capital, isto é, bens adquiridos com a intenção de gerar receita sem sofrer transformação de um processo produtivo, são bens utilizados para a transformação e entrega de um produto ou serviço ao cliente final (ALÉM; PESSOA, 2005).

Para estudar o problema de pesquisa é utilizada o estudo de caso e uma pesquisa quantitativa, onde os dados primários são coletados a partir de uma pesquisa de campo, utilizando do método de análise de qualidade de serviços, a SERVQUAL. E os dados secundários são coletados em relatórios de indicadores da empresa estudo de caso, onde foi extraído os dados sobre o desempenho em vendas de cada grupo de clientes, que é o resultado em porcentagem da relação entre o valor vendido e o potencial de vendas (vendas/potencial),

para aquele determinado cliente. Esse caráter misto, estudo de caso com pesquisa quantitativa, é justamente pela necessidade em explorar e analisar fenômenos, modelos, ações e ferramentas específicas para uma conclusão plausível sobre a questão problema e poder fornecer sugestões aplicáveis e realistas à empresa ao fim do estudo.

A opção de escolha pela empresa X ocorreu devido sua liderança e experiência de mais de 70 anos no mercado nacional em seu segmento, trabalhando com o desenvolvimento da excelência no relacionamento como um de seus valores. Trata-se de uma empresa nacional de capital fechado, que possui cerca de 5 mil funcionários no Brasil e detém respeito e reconhecimento perante a multinacional representada por ela, assim como também pelo mercado em que atua. Essa relevância convergiu diretamente com o propósito do estudo em pesquisar sobre as relações B2B em um segmento que reconhece a importância e acredita na diferenciação da estratégia de pós-vendas como uma atividade de relacionamento, retenção de clientes e desenvolvimento de marca. Para essa escolha, também se levou em conta a facilidade de acesso à organização, agilidade na aquisição de dados e familiaridade do pesquisador com o segmento.

Nesse sentido, o presente trabalho tem sua continuidade na exploração da literatura que enriquecem sobre opções de atendimento ao mercado de suporte ao produto e possibilitam confronto com o modelo utilizado pela empresa estudo de caso (Call Center, Transacional e Consultivo), e ainda avalia as relações com qualidade reconhecida coletada em pesquisa SERVQUAL, e o desempenho em vendas, já explicado. E esse segmento de equipamentos pesados é justificado devido à alta necessidade de disponibilidade de máquina, complexidade e tecnologia empregada, então requisitando altíssimos níveis de atendimento e relacionamento em pós-vendas.

## **1.1 Delimitações**

Como esse tema de pesquisa é bastante abrangente, faz-se necessário delimitá-lo a fim de clarificar o entendimento do foco do estudo e possibilitar a identificação precisa da linha de pesquisa e sua contribuição acadêmica e profissional.

Então já de início, uma delimitação a ser feita é com relação a estratégias de vantagem competitiva. Não há pretensão em analisar historicamente e discutir as variáveis estratégicas e escolhas da estratégia empresarial, o enfoque é somente apresentar uma estruturação da literatura sobre estratégias a fim de identificar e dar relevância às estratégias por diferenciação em suporte/pós-vendas que justificam o investimento no presente estudo.



Frente ao conceito clássico das três fases da venda, conforme mencionado, o estudo é focado em modelos de atendimento no pós-venda, que por sua vez pode ter também todo o ciclo das três fases iniciado novamente, resumidamente descrito por (TEIXEIRA, 2006):

- a) Pré-Venda: fase de preparação, tem como objetivo iniciar um relacionamento, identificar necessidades, desejos e verificar o real problema do cliente para sim desenhar uma solução;
- b) Venda: fase da efetivação do negócio, onde o comprador avalia as opções de fornecedores junto aos critérios anteriormente estabelecidos, e o vendedor apresenta como sua solução atende essas exigências;
- c) Pós-Venda: basicamente a fase que garante que as promessas sejam efetivadas, de acordo com a avaliação do comprador e sua percepção do que lhe foi vendido. No caso específico do estudo, onde garante a disponibilidade do equipamento, que acontece através de fornecimento adequado peças de reposição, soluções de manutenção e reparos emergenciais, isto é, serviços de atendimento em suporte ao produto.

Outra delimitação a ser exposta é quanto ao tipo de mercado a ser analisado. Neste estudo será analisado o mercado de pós-vendas somente em relações *business-to-business*, pois conforme apresentado, o mercado de bens de capital é uma fonte rentável de uma empresa e que deve ter uma atenção especial para se obter uma diferenciação frente a concorrência. Uma máquina pode ter um preço inicial baixo, mas se requer muitas manutenções ou complexas habilidades de operação será mais custosa ao longo da vida de operação (RACKHAM; VINCENTIS, 1999).

Sendo assim, este estudo tem por delimitação o uso da estratégia por diferenciação em pós-vendas/suporte no atendimento para relações *business-to-business*, para que então seja explorado os impactos desse atendimento na qualidade percebida desse serviço de suporte ao produto e o desempenho em vendas. “O modelo de estruturação da força de vendas de uma organização afeta a qualidade de comunicação da empresa com seus clientes” (SERRA, 2012, p.99).

## 1.2 Problema de Pesquisa

Levando em consideração a delimitação apresentada, possibilita-se então melhor expor a questão, o problema que instigou a necessidade do presente estudo, e que deve ser apresentado de forma clara em uma ou duas frases (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Portanto a questão a responder é: **Quais os indícios de influência entre os modelos de atendimento das atividades de suporte ao produto, a qualidade de serviços (SERVQUAL) e o desempenho em vendas?**

### **1.3 Objetivo Central**

Com a definição do foco e delimitação do trabalho e identificação do problema de pesquisa é possível esclarecer os objetivos a serem alcançados através do estudo. Sendo assim, este estudo tem por objetivo central de pesquisa:

Identificar e analisar alguns dos indícios resultantes e relacionados em qualidade percebida e desempenho em vendas dos serviços de pós-vendas, de acordo com os distintos modelos de atendimento (não presencial, transacional e consultivo).

### **1.4 Objetivos Específicos**

Objetivos específicos são investigações por resultados que evidenciem a teoria de acordo com as hipóteses do estudo, portanto, esse trabalho tem como objetivo específico, buscar através de uma pesquisa de campo com clientes da empresa estudo de caso, utilizando o modelo SERVQUAL: Quais são os indícios e correlações entre os tipos de atendimento (Call Center, Transacional e Consultivo) em cada uma das dimensões SERVQUAL (Confiabilidade, Segurança, Tangibilidade, Empatia e Presteza), identificando as expectativas, percepções e reconhecimento de qualidade desse serviço de pós-vendas, de acordo com as respostas desses clientes de suporte ao produto da empresa estudo de caso.

### **1.5. Justificativas**

Criar e manter relações sólidas com clientes é um importante impulsionador do rendimento empresarial, se tornando então alicerce da estratégia de negócio e gestão de marketing, proporcionando então à equipe de vendas uma estratégia chave da relação com clientes (PIERCY; CRAVENS; LANE, 2009). Para tanto, a necessidade de posicionar-se no mercado é um ato de desenvolvimento da oferta e da imagem da empresa, de modo que seja percebida em

uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvos (KOTLER; KELLER, 2006). Então, é relevante identificar o que de fato é importante ao consumidor, difíceis de serem copiadas pela concorrência e compatível ao poder de compra, e lucrativa a empresa (FERREIRA, 2000).

A busca por vantagem competitiva traz para empresas de bens de capital a necessidade em se diferenciar em suporte ao produto, um maior nível de disponibilidade do bem, para isso, um atendimento personalizado, de qualidade adequado a demanda dos clientes é um fator considerado e explorado no presente estudo. Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o design, seu rendimento e o preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram na compra de produtos e, por esta razão, estão preocupados em aumentar a vida útil dos produtos adquiridos. A função do pós-venda é de forma eficaz garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores (FIGUEIREDO, 2002).

O atendimento em suporte ao produto se define grande parte à prestação de serviços, em valores correntes, o PIB de serviços alcançou o montante de 786,8 bilhões de reais, corresponde a mais de 60% do PIB, de acordo com IBGE segundo Gonçalves (2015). Estratificando ainda mais, de acordo com a última pesquisa "A Situação da Manutenção no Brasil", realizada em 2013 pela ABRAMAN – Associação Brasileira de Manutenção ([www.abraman.org.br](http://www.abraman.org.br)), os custos com manutenção no País representam 4,69% do PIB, totalizando 206,5 bilhões de reais anuais, um crescimento de 240% em relação ao último relatório de 2011. A maximização dos resultados desse atendimento em pós-vendas além de proporcionar diretamente ao cliente maior satisfação, maior tempo ao core do negócio, redução em investimentos às complexidades do produto e outras, é de grande relevância também à fidelização do cliente por parte das vendas diretas do produto.

O sonho de que o produto não irá falhar durante seu ciclo de vida econômico é uma realidade distante da maioria das empresas (ARMISTEAD; CLARK, 1991). Quando equipamentos falham, dois tipos de custos são despendidos: o custo fixo e o custo variável. O custo variável corresponde ao tempo de parada do equipamento e o custo fixo é referente a todo processo de reparo, incluindo desde custos de pedido de peças ou envio de um componente para reparo, até custos de mão de obra de serviços e peças aplicadas (LELE, 1997).

Portanto, a agilidade e assertividade no atendimento tem impacto direto nos custos do negócio, e uma boa relação em pós-vendas pode garantir a satisfação do cliente e fidelidade em

compras futuras. A rápida resposta às solicitações de manutenção é valiosa para o consumidor e, por isso, o gerenciamento de serviços de manutenção em campo deve reduzir ao máximo os tempos de respostas (PEREIRA, 2005). A adequação dos recursos de acordo com o tamanho, o perfil de exigência e potencial do mercado a atender é um ponto importante considerado para determinar a rentabilidade do negócio. Em diversas indústrias, como automotivas, eletrônicas, aparelhos domésticos, o mercado de serviços de pós-vendas aumentou de quatro a cinco vezes o tamanho original do negócio principal, o produto (COHEN; AGRAWAL; AGRAWAL, 2007).

Desse modo fica claro que o bom suporte de pós-vendas pode garantir a satisfação em busca da confiança num relacionamento e para Churchill, Gilbert e Peter (2000), o início de um relacionamento duradouro pode envolver telefonemas de certificação sobre o funcionamento dos produtos, de avaliação da satisfação e de um simples contato. Em caso de compras caras, como bens de produção e equipamentos pesados, esse relacionamento de longo prazo é particularmente importante.

Então, a motivação da pesquisa é discutir quais são os canais de atendimento de qualidade com um maior aproveitamento em vendas e maior adequação a cada grupo de clientes. A personalização do atendimento de acordo com o grupo que se enquadra o cliente, o perfil de compra e relacionamento, são variáveis que hipoteticamente nessa pesquisa devem interferir diretamente na qualidade de serviços e conseqüentemente nos resultados de vendas.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

A Revisão de literatura, explora os temas com relação ao problema de pesquisa, os quais auxiliam na compreensão, adicionam informações e estudos prévios sobre o tema, pesquisa sobre alguma sugestão de solução já abordado em estudos e obras passadas e principalmente uma organização de informações que agregam valor e dão relevância ao presente estudo.

A metodologia apresenta e justifica a escolha do procedimento metodológico utilizado, estudo de caso com pesquisa quantitativa; o escopo geral do projeto estudo de caso e o envolvimento prévio do pesquisador junto ao assunto abordado e o estudo de caso.

As Considerações Finais, apresenta e evidencia a análise dos resultados advindos da pesquisa de campo baseados na revisão da literatura acadêmica e suportados pelas metodologias, com o objetivo de obter uma resposta para o problema de pesquisa e aborda sobre as limitações da pesquisa sugerindo temas e especificidades para novas pesquisas decorrentes deste estudo.



## **2. AMBIENTAÇÃO ATUAL DO MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Evidenciar a situação econômica atual e ambientar ao mercado de equipamentos pesados em conjunto a apresentação das principais discussões literárias sobre estratégias competitivas e de diferenciação, proporciona relevância ao assunto abordado e sua correlação ao tema como uma ação de vantagem competitiva.

### **2.1 Cenário Econômico**

“A economia global continua sem decolar. O Fundo Monetário Internacional (FMI), que em janeiro 2014 previu uma forte recuperação global, foi moderando seu otimismo ao longo do ano. Em seu último relatório, o órgão reduziu sua previsão para o crescimento global em 2014 para 3,3% (0,4% a menos que em abril) e 3,8% em 2015” (JUSTO, 2015).

Em contrapartida, os EUA, mesmo com um inverno rigoroso no primeiro trimestre de 2015, seguem mostrando que deve crescer a uma taxa em torno de 3% ao ano em 2015. A Europa, através de seu plano de expansão monetária vem demonstrando uma pequena melhora a curto prazo, aumentando a confiança do europeu somada a renda superior devido à baixa do petróleo. Por outro lado, nesse grupo, a Grécia continua em situação problemática de endividamentos. Por fim, a China insiste em incentivos fiscais, monetários e creditícios a fim de conter a desaceleração em busca do patamar de crescimento acima do ritmo de 7% ao ano (SCHMIDT, 2015).

Ainda segundo Schmidt (2015) através do Itaú Asset Management de Maio, o Brasil está em cenário de estagflação e com volatilidade aos fatos e notícias políticas que tiveram impacto agravante no início deste ano com o caso de corrupção na Petrobrás, maior empresa brasileira. Isso corrobora ao fato de confiança baixa por parte dos brasileiros e consequentemente altos estoques na indústria. A taxa de desemprego continua a subir especialmente no setor industrial e de construção civil, após já ter sido impactado no comércio e os atrasos entre 15 a 90 dias superaram a marca de 2% registrada pela última vez em 2011.

Portanto o cenário econômico mundial e brasileiro não é dos melhores, a economia mundial vem buscando um crescimento estável há alguns anos e esperança que seja em 2015 não é otimista. Com exceção dos EUA que estão em caminhando dentro das metas econômicas estabelecidas, o restante do mundo enfrenta uma certa dificuldade. O Brasil tem suas dificuldades ainda mais agravadas devido aos escândalos políticos que aumentaram a desconfiança dos brasileiros e investidores, que por sua vez impactam negativamente para o

crescimento do país e conseqüentemente reflete diretamente ao mercado em estudo, fornecedor primário para investimentos em infraestrutura do país, o setor de equipamentos pesados.

## **2.2 Mercado de Máquinas e Equipamentos**

A fim de situar a pesquisa a um setor econômico, esse trabalho assume a definição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] sobre bens de capital, que diz que esses são bens reunidos genericamente e extremamente distintos como máquinas e equipamentos, ônibus e caminhões e até mesmo geladeiras, dependendo de sua aplicação. Então, o que define um bem como de capital é a sua utilização em contínuos processos produtivos de outros bens e serviços, sem que sofra transformação como ocorre com os insumos (ALEM; PESSOA, 2005).

Mais especificamente o segmento de equipamentos pesados, segundo site da John Deere (2015), são utilizados em inúmeros tipos de terraplenagem, entre eles construção de estradas, serviços públicos subterrâneos, preparo de canteiros e construção residencial, e no manuseio de materiais e reparo e manutenção de estradas. Englobam também, os equipamentos em aplicações florestais que são utilizados em operações de colheita de árvores inteiras ou cortadas sob medida e em usinas.

A linha de produtos da Caterpillar Brasil é composta de aproximadamente 40 modelos de máquinas, entre escavadeiras hidráulicas, compactadores, carregadeiras de rodas, motoniveladoras, retroescavadeiras e tratores de esteiras. Produz também grupos geradores e propulsores diesel-elétricos, além de ferramentas e acessórios especiais para seus equipamentos. A empresa é a principal exportadora de seu setor, figurando entre as 20 maiores exportadoras do Brasil, com vendas para mais de 160 países (CAT, 2015). A Volvo explora em seu site que dentro da área de trabalho pesado, são produzidos mais de 150 modelos de escavadeiras, carregadeiras sobre rodas, motoniveladoras e caminhões articulados, em fábricas localizadas na Suécia, Alemanha, França, Estados Unidos, Canadá, Brasil e Coreia (VOLVO, 2015).

O segmento da Hyundai Heavy especializado tanto na fabricação de máquinas pesadas, também conhecida como linha amarela. Dentre o portfólio de produtos encontram-se escavadeiras, pás-carregadeiras, mini carregadeiras, rolos compactadores, rompedores e empilhadeiras. Inaugurada em 1985, na Coreia do Sul, a empresa chegou ao Brasil em 2011, sendo a primeira unidade fabril fora da Ásia. Localizada na Rodovia Presidente Dutra, em Itatiaia, sul do Estado do Rio de Janeiro, ela tem como objetivo se tornar uma indústria nacional

totalmente integrada e adaptada ao mercado do brasileiro, oferecendo excelência em atendimento, vendas e assistência técnica (HYUNDAI, 2015). Já a Komatsu relata em seu site institucional que está presente desde 1975 no mercado brasileiro, e vem atuando nos segmentos rodoviários, ferroviários e aeroportuários, hidroelétricos, petroquímicos e florestais, além de grandes obras de infraestrutura, agricultura e mineração (KOMATSU, 2005).

Então, pode-se registrar que o setor de máquinas e equipamentos são fornecedores de bens de capital, que por sua vez necessitam de suporte ao pós-venda como peças de reposição, treinamentos, serviços técnicos especializados e diferenciais que garantem a percepção de valor através da disponibilidade de máquina. E, portanto, de acordo com a apresentação dos principais “*players*” e definição do ambiente do setor e a descrição dos principais produtos, segmentos e aplicação do mercado de equipamentos pesados, permite-se então fazer uma correlação com o desenvolvimento industrial e de infraestrutura entre o setor e os impactos econômicos no país.

A ABIMAQ divulgou em maio de 2015 como “*clipping* e tendências” do cenário do setor de máquinas e equipamentos que a variação cambial ajudou a indústria de máquinas e equipamentos a elevar o faturamento em 16,8% em março, na comparação com o mês anterior. No total, o setor faturou R\$ 7,023 bilhões, alta de 16,1% se comparado ao mesmo período do ano passado. No entanto, a perspectiva da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) é fechar o ano em estagnação ou com queda de até 5%. Segundo especialistas, o câmbio ajudou, mas ainda é insuficiente para reverter o cenário de dificuldades que o setor enfrenta, com queda de 16,8% nas vendas para o mercado interno em março, se comparado a fevereiro.

Relata também as dificuldades que o setor enfrenta após a Operação Lava-Jato, que envolve o esquema de corrupção entre a Petrobras e empreiteiras, que gerou déficit nas contas dos fabricantes que passaram a não receber dos seus clientes. Com isso a indústria brasileira de máquina e equipamentos registrou também queda de 1,1% no seu quadro de pessoal em março de 2015 ante fevereiro. Foram fechadas no período 2.606 vagas. No mês, o setor somou 241.036 empregados. Desde janeiro de 2014 foram fechados 20,9 mil postos de trabalho. O déficit comercial do setor no país apresentou retração de 12,6% no trimestre, para US\$ 3,082 bilhões. Em março, na comparação com março do ano passado, houve queda de 29,3%. Já na comparação com fevereiro, o déficit comercial caiu 9,1%, para US\$ 939 milhões (ABIMAQ, 2015).

Apesar da forte retração e tendência de estagnação econômica no país, o mercado de máquinas e equipamentos representa grande parcela da empregabilidade direta e indireta, bem como a participação no PIB e desenvolvimento de infraestrutura, conforme demonstram os



indicadores do setor. E num cenário econômico de dificuldade, as margens de lucro tendem a retrair, a busca por aumento de produtividade e redução de custos podem garantir a sobrevivência.

### 2.3 Estratégias Competitivas

A intensa disputa por parcelas de mercado, a concorrência acirrada e a exigência do consumidor levam cada vez mais a atuar de forma estratégica e inteligente para a obtenção dos lucros e resultados da empresa. As mudanças no mercado são intensas, assim também as mudanças na rivalidade desse mercado (AMARAL *et al.*, 2015).

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam. Um exemplo muito comum é a alteração no crescimento da indústria que vem com a sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros, e (muitas vezes) em uma convulsão (PORTER, 2004).

Por outro lado, as ponderações, priorização dos investimentos, bem como estratégias de marketing podem levar a um crescimento diferenciado se focadas de acordo com o planejamento estratégico, não necessariamente precisa uma empresa ser líder de mercado para ter um retorno esperado de investimento, isso se deve a custos e diferenciação e enfoque. Um exemplo é adotado na relação em forma de U, da Figura-1.

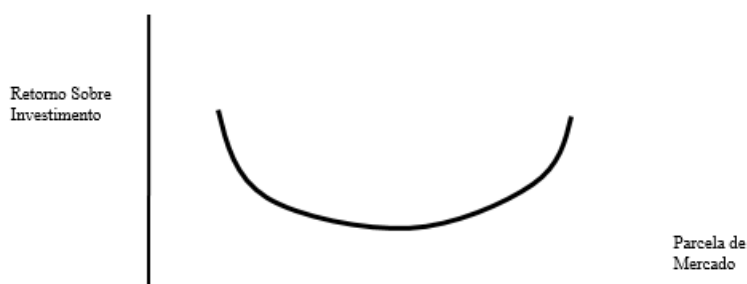


Figura 1 - Estratégias Competitivas Genéricas.

Fonte: PORTER (2004).

Entretanto, a relação em forma U, da Figura-1, não se aplica a todas as indústrias, principalmente àquelas de gêneros de primeiras necessidades, as quais não se têm oportunidade para adotar um enfoque ou diferenciação, não passa de somente um jogo de custos. Em outras

indústrias a concorrência é tão intensa que a única maneira de obter retorno acima da média é por meio de um enfoque ou diferenciação.

Finalmente, a posição de baixo custo global pode não ser incompatível com a diferenciação ou o enfoque. Uma empresa pode alcançar a diferenciação, contudo sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Assim, se uma empresa diferenciada ficar muito para trás em termos de custos, a empresa com baixo custo pode ficar em posição de vantagem (PORTER, 2004).

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (1999), uma empresa, para atingir um desempenho acima da média em um setor, deve se planejar sobre três estratégias: liderança de custo, diferenciação e foco. E existem seis maneiras básicas de diferenciação: qualidade, *design*, suporte, imagem, não diferenciação e preço (MINTZBERG; LAMPEL; GOSHAL, 2003).

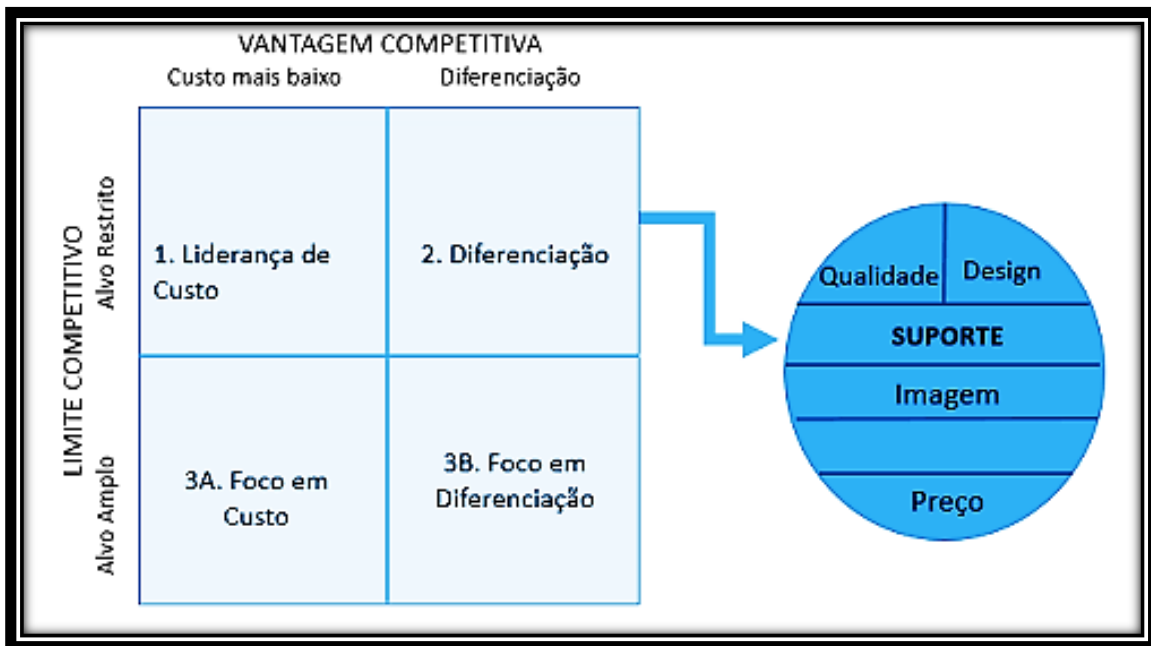


Figura 2 - Adaptação modelos de Porter (1999) e Mintzberg (2003).

Fonte: Próprio Autor, adaptação de PORTER (1999) E MINTZBERG (2003).

De acordo com a Figura 2, pode-se observar que as estratégias genéricas de Porter (1999), no que se refere diferenciação, são complementadas pelas considerações básicas de Mintzberg (2003), que identifica o Suporte como uma diferenciação.

Mintzberg, Lampel, Goshal (2003) apud Theodore Levitt (1986), mesmo que dificilmente consiga-se atingir a diferenciação por meio de design, sempre há uma forma substancial de atingi-la, especialmente por meio de suporte. A redução da qualidade de oferta, resultado da escassa concorrência outrora, e a rápida expansão dos mercados intensificaram muitas

organizações assumirem como um benefício garantido a busca incisiva a fidelidades de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

A busca da diferenciação conforme já mencionado pode vir então de suporte, pós-vendas, isto é, serviços que fazem a diferença nos produtos, pode ser de atendimento eficaz, assistência técnica, entrega rápida, conveniência, instalação, treinamento, dentre outros que possam ser desenvolvidos criativamente pelo empresário a modo de se destacar com um diferencial que agregue valor a proposta de seu negócio.

Ter um processo de análise de criação de valor garante que as atividades são essenciais para a operação daquela empresa (HITT *et al.*, 2007). E no estudo de Gaya *et al.* (2013) como qualquer segmento de mercado o envolvimento empresarial é diferenciada na variedade de discretas atividades como vendas, serviço de atendimento ao cliente, serviço de pós-vendas e fornecimento e suporte em peças de reposição. Essas atividades suportam a eficiência, qualidade, receptividade do cliente e efetividade através de suas atividades respectivas, como pós-venda e suporte em peças de reposição. E isso reduz custos ou traz diferenciação através de suporte com uma maior receptividade do cliente e desempenho (GAYA; STRUWIG; SMITH, 2013).

Competências específicas são uma fonte direta de vantagem competitiva sustentável, entendida esta como habilidades especiais e tecnologias que possibilitam a empresa prover valores adicionais para o cliente (GAYA; STRUWIG; SMITH, 2013). Essa diferenciação junto aos clientes pode combinar atividades através de processos e serviços, estrutura de baixo custo e foco no cliente (HILL; JONES, 2009).

Então, levando em consideração as informações relevantes sobre estratégias competitivas e processo de diferenciação, o objetivo deste projeto está focado em indústrias as quais as diferenciações em serviços e atendimento em suporte ao produto sejam relevantes e essenciais no âmbito competitivo frente aos concorrentes. Como o exemplo abordado por Kotler e Keller (2006) no processo de construção de fidelidade através do marketing de parceria, onde a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho. Cita como exemplo, a General Electric, que designou alguns de seus engenheiros para permanecer em empresas geradoras de energia elétrica, a fim de ajudá-las a melhorar sua produtividade.

Direcionar as ações ao mercado contempla a elaboração de uma proposta de valor atrativa para o cliente, diferenciada à oferta da concorrência, precificada de maneira a gerar aceitação por parte dos clientes, conseqüentemente trazendo então, uma rentabilidade ao negócio, e por fim, através de uma comunicação eficaz e adequada, incrementar o valor a receber pelo cliente

(SERRA, 2012).A experiência do cliente começa com a compra do produto e posteriormente há uma expectativa de um serviço agregado eficiente e suporte de qualidade, que possam contribuir para uma percepção de segurança e paz, resultando em satisfação, confiança e lealdade (GAYA *et al.*, 2013).

Após dissertar sobre a delimitação de vantagem competitiva através de diferenciação por suporte é importante definir como se as relações *business-to-business* se caracterizam e os benefícios e vantagens através do marketing de relacionamento.

### 3. COMPORTAMENTOS DE RELAÇÕES B2B E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O comportamento da relação B2B tem influência de uma série de fatores internos e externos a empresa. Em busca da adequação do atendimento é necessário um alinhamento entre a solução ofertada e a abordagem do fornecedor com o estilo de compra do cliente (TEIXEIRA *et al.*, 2006). A capacidade de comparações e avaliações por parte do cliente entre benefícios e custos de relacionamentos ou quebra de relacionamento é crucial na determinação de estreitamento de relacionamento ou mudança de fornecedor (MOREIRA; SERGIO, 2009). De acordo com as características de exigência em suporte ao produto das relações B2B se adequam a uma relação de proximidade, uma relação personalizada, isto é, as características de Marketing de relacionamento um a um. Então, é apresentado a literatura das características de relações de compra e venda B2B e posteriormente a abordagem do marketing de relacionamento e suas interações para o desenvolvimento estratégico de vantagem competitiva no atendimento de pós-vendas.

#### 3.1 Características de vendas no *business-to-business*

O envolvimento de diversas pessoas em ambas as partes, seja do comprador ou do vendedor é comum nas relações B2B, e são denominadas centro de vendas. A equipe que participa e trocam informações para a decisão de compras e dividem as metas e riscos provenientes dessa decisão formam o centro de compras. Enquanto por outro lado, a equipe da empresa fornecedora envolvida nas soluções do início a continuidade do relacionamento constituem o centro de vendas organizacional (HUTT; JOHNSTON; ARMSTRONG, 1994). Portanto essa característica diverge das relações B2C onde o comprador que decide é por muitas vezes único, então teoricamente uma decisão que envolve diversas pessoas tornam-se mais complexas.

Outra característica nas relações B2B é o processo da venda em si, os quais referem-se a abordagem escolhida pela empresa vendedora, de forma ampla, pode ser uma oferta transacional ou de relação (TEIXEIRA *et al.*, 2006). Apesar da oferta de relação ser mais complexa e custosa, geralmente no caso de relação de suporte ao produto com empresas do segmento de equipamentos pesados essa abordagem pode ser mais adequada, e isso que é pesquisado no presente estudo, buscar o custo *versus* benefício gerado por diferentes abordagens com perfis de clientes distintos.

Algumas etapas do processo de venda, do funil de vendas, desde a fase de identificação da oportunidade e necessidade até a fase de pós-venda de atendimento e expansão é apresentada. E cada uma dessas fases podem apresentar particularidades e estratégias a abordar, portanto conforme já delimitado na introdução o estudo será focado no pós-venda, fase que suporta o produto, que garante a aplicabilidade, disponibilidade e funcionalidade da solução ofertada. Como no mercado de equipamentos pesados uma das principais soluções de pós-venda/suporte ao produto é a venda de peças de reposição e serviços de manutenção, será apresentado a seguir, conforme descrição de Teixeira *et al.* (2006), as 5 etapas de uma venda em relações entre empresas, pois para atendimento eficiente em suporte ao produto, a equipe e estratégias devem estar alinhadas ao funil de vendas.

- a) Fase 1 (identificação e qualificação): atividade que compete ao vendedor prospectar oportunidades de vendas e compradores potenciais;
- b) Fase 2 (análise de necessidades e desenvolvimento da solução): investigar a real necessidade para desenhar uma solução compatível a exigência do cliente;
- c) Fase 3 (recomendação): apresentar a oferta de forma elaborada e personalizada a fim de convencer que de fato a solução recomendada será efetiva, boas justificativas ajudam na decisão de compra;
- d) Fase 4 (compromisso): busca do compromisso formal por parte do comprador em assumir o pedido de compras;
- e) Fase 5 (instalação e consolidação): entregar aquilo que foi acordado;
- f) Fase 6 (atendimento e expansão): inclui as atividades que permitem uma avaliação e garantia da satisfação do comprador e permitem identificar novas oportunidades, reiniciando o ciclo.

Entretanto essas etapas podem ser agrupadas nas três fases já apresentadas da seguinte forma:

- a) Pré-Venda: fase 1;
- b) Venda: fases 2, 3 e 4;
- c) Pós-Venda: fases 5 e 6.

E, portanto, segue o modelo desenvolvido para demonstrar a característica específica do segmento de máquinas e equipamentos, isto é, grande parte de bens de capital.

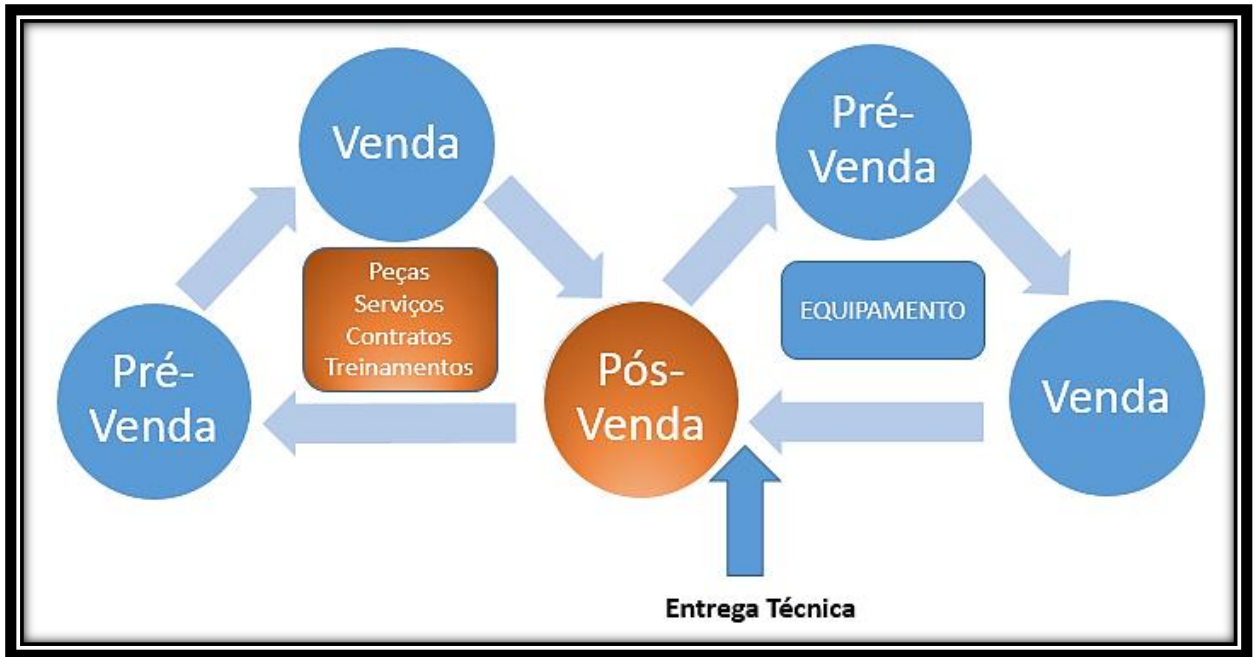


Figura 3 - Modelo de Macro Ciclo de Atendimento em Equipamentos Pesados.

Fonte: Adaptação Autor de acordo com proposta de TEIXEIRA (2006).

Esse modelo permite visualizar o enfoque do trabalho, e, portanto, definir como as estratégias serão pesquisadas e qual a relação no macro ciclo de atendimento. Após a venda e entrega técnica do equipamento em si, inicia-se o ciclo de pós-vendas, um novo ciclo de vendas de atividades relacionadas ao suporte ao produto, que por sua vez também são fontes de lucro para a empresa. A Caterpillar e a John Deere, extraem 50% do seu lucro desses serviços. No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto, mas fornecem serviços de suporte técnico precários estão em série desvantagem (KOTLER; KELLER, 2006).

Outro ponto a ser considerado é sobre o estilo de venda no B2B, não se limita a um estilo único eficaz com todos tipos de compradores, pois a variação em função das variáveis da compra como da característica pessoal do vendedor. A eficácia da venda vem da compatibilização entre o estilo do vendedor e comprador, por isso o treinamento em único estilo de venda não é funcional (BLAKE; MOUNTON, 1989).

### 3.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento se difundiu, nas últimas duas décadas, como alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, além de

pesquisas de investigação de Marketing (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). As empresas buscam a capacidade de estar à frente, inovando e antecipando-se na busca de soluções, na criação de valor e na percepção geral como fornecedor que se destaca de seus concorrentes (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Para que isso ocorra, torna-se necessário que as organizações tenham um foco relacional e permanente, buscando a fidelidade e evitando a perda dos clientes existentes. Para tal, uma atenção especial a excelência no atendimento é essencial, marco inicial do processo de Marketing de Relacionamento (SPILLER; PIÁ; LUZ; SÁ, 2006).

No mercado de relações entre empresas, as interações entre fornecedores e compradores são construídas na busca de parcerias vantajosas para ambas às partes. Portanto, a figura do representante de vendas assume um papel importante na edificação e sustentação dos relacionamentos e parcerias com os clientes, se tornando grande criador de valor. Esse tipo de relação se torna mais importante em transações de grandes valores, complexidade ou, ainda, de alto risco (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Necessita de uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia de ganha-ganha e a introdução do cliente como um parceiro e co-produtor de valor e não apenas um recipiente passivo dos produtos de um fornecedor (GUMMESSON, 1998).

Na busca de relacionamentos de longo prazo, ser excelente no atendimento ao cliente é primordial e, para tanto, o foco deve se concentrar nos serviços oferecidos. Essa excelência é explicada por Prieto (2007) como um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação. Ao reduzir em 5% a perda de seus clientes, uma empresa pode aumentar seus lucros de 25% a 85%, dependendo do setor de atuação, conforme defendem por Heskett *et al.* (2002).

Entretanto, Berry (2002) e O'Malley e Tynan (2000) introduzem que algumas confusões levam a crer que o Marketing de Relacionamento representa apenas ações de retenção de clientes com programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até mesmo barreiras contra saída de clientes. Nessa visão são ignorados fundamentos como orientação para o longo prazo, construção de vínculos afetivos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes. E na verdade, a retenção é resultado de um relacionamento contínuo e ativo com um cliente, onde os custos do processo diminuem conforme as expectativas são definidas e os clientes conhecem o processo de prestação de serviços (HESKETT *et al.*, 2002).



E no sentido do presente estudo, as atividades de pós-vendas podem ser consideradas como uma estratégia de marketing de retenção de clientes, onde o objetivo é o reconhecimento, mostrando-lhes como a empresa os resguarda pela preferência proferida (VAVRA; PRUDEN, 1996). As atividades de pós-vendas são uma importante ferramenta para o desenvolvimento de relacionamentos, que podem resultar na satisfação e retenção dos clientes (MILAN; RIBEIRO, 2003).

O relacionamento não necessariamente garante a lealdade do cliente, mas é fundamental para seu desenvolvimento, e por consequência, para obter os benefícios decorrentes da lealdade, tais como maior eficiência nas ações de marketing e maior lucratividade por cliente (GRÖNROOS, 2000). Entretanto, a consideração aplicada ao relacionamento de longo prazo pode ser efetivada quando se trata de excelência no atendimento, e mais destacada ainda quando se volta ao suporte ao produto. Isso porque a relação de confiança em situações de dificuldade e complexidade contribui mais positivamente à fidelização do que simples parcerias do dia-dia.

Baseado na literatura sobre relacionamento de longo prazo, com rentabilidade e retorno a ambas as partes durante essa relação, uma introdução sobre o conceito *Customer Relationship Management (CRM)* é necessário a fim de pontuar oportunidades de eficácia e eficiência no atendimento de pós-venda de uma representante de equipamentos pesados. *Customer Relationship Management* é uma abordagem que tem o objetivo de mudar, melhorar, prolongar e até mesmo perpetuar o relacionamento com o cliente. Consequentemente nessa retenção vender a ele o máximo de produtos e serviços durante um longo período de relacionamento. Portanto, o CRM agrega uma filosofia e ferramentas essenciais para monitorar e perpetuar o relacionamento com o cliente (PRIETO; CARVALHO, 2005). E, amplos volumes de dados e disponibilidade em armazená-los e posteriormente trata-los tornou-se essencial para uma estratégia de Marketing de Relacionamento (BAMBRILLA, 2009). Lin e Su (2003), bem como Croteau e Li (2003) compartilham que esse conjunto de dados proporcionam oportunidades, desafios e um suporte à decisão que possibilitam uma visão individualizada de cada cliente e suas necessidades particulares, podendo resultar em grande vantagem competitiva.

Segundo Galbreath e Rogers (1999) o CRM abrange atividades desenvolvidas pelo negócio que visam identificar, qualificar, adquirir, desenvolver e guardar, crescendo a lealdade e rentabilidade do cliente através da entrega da demanda certa, através do canal correto, no tempo e custo adequado. Os três pilares de sustentação de um projeto CRM se resumem em atender as necessidades dos clientes, relacionamento personalizado e suporte pós-vendas. Verifica-se que todos pilares serão abordados no presente estudo.

O CRM pode contribuir na busca da excelência, possibilitando uma sintonia com as exigências dos clientes aumentando relacionamento e satisfação. Muito mais do que uma solução tecnológica é uma maneira relacional de tratar as informações dos clientes (BRAMBILLA, 2009). Possibilita conhecer em profundidade as necessidades dos clientes, impactando na oferta de valor superior através de um atendimento customizado (FELIPE; CONDE *et al.*, 2010). A exploração e acúmulo de conhecimento do cliente através da abordagem CRM, melhorando relacionamento, aumentando a satisfação e excelência do negócio é a criação de valor ao cliente, o valor do relacionamento é reconhecido, principalmente no setor de serviços (LIN; SU, 2003).

Na linha de otimizar um atendimento excelente e personalizado, o conceito de *lifetime value* cada vez mais presente no conceito de gestão de relacionamento com o cliente, é definido como a rentabilidade trazida por um determinado cliente ao longo de sua existência, se baseia na projeção do valor atual de todas suas compras futuras, deduzindo os custos gerados para assegurar e manter um relacionamento de longo prazo. Portanto, buscar aumentar a produtividade de vendas e manter o relacionamento com clientes são as duas maiores contribuições do CRM.

Levando em consideração o viés tecnológico da abordagem, Greenberg (2001) afirma que a estrutura CRM e suas ferramentas de TI devem auxiliar e facilitar o gerenciamento de contatos, de contas, de oportunidades, do processo de vendas (funil de vendas), a previsão de vendas, geração automática de orçamentos e pedidos. E de acordo com Shoemaker (2001) as funcionalidades das ferramentas tecnológicas que englobam o CRM são projetadas para aumentar vendas e melhorar a gestão do processo de vendas. Suas funções primárias são administração de contatos, localização ativa de contas, administração das contas, entrada de pedidos, geração de propostas, suporte técnico e processo de vendas.

Porém, sem uma estratégia clara de atendimento ao cliente, que permeie todos os níveis hierárquicos da empresa, as chances de sucesso são mínimas. Portanto, de forma simplificada, a estrutura de CRM (tecnologia mais abordagem) também permite maior produtividade à força de vendas e transfere o controle da gestão do relacionamento do vendedor para a empresa (PRIETO; CARVALHO, 2005).

Definido o comportamento das relações B2B, suas etapas e a atuação do marketing de relacionamento nessa relação de longo prazo, a definição, delimitação e importância de pós-vendas será discutido e abordado de acordo com o contexto e propósitos da dissertação.

#### 4. O PÓS-VENDA COMO SUPORTE AO CLIENTE

As atividades de pós-vendas têm sua importância estratégica cada vez mais explorada (ZACKARIASSON; WILSON, 2004) por serem uma fonte de capacidade para aumentar a carteira de clientes (WILSON; BOSTRÖM; LUNDIN, 1999), trazer lucratividade (HERBIG; PALUMBO, 1993), fidelizar os clientes (SMITH, 1998) e diferenciar indústrias de seus concorrentes (PORTER, 1999). Assim, a oferta de serviços pós-vendas superiores é considerada uma opção de estratégia para a empresa obter vantagem competitiva.

De acordo com Cohen e Lee (1990) e Rigato (2013), atividades de pós-vendas são tarefas que dão suporte ao produto entregue aos clientes, os quais podem ser críticos ou simples, dependendo do grau de confiabilidade que o produto necessita ter. Como exemplo, aviões tem um caráter crítico pois uma falha pode ser fatal. Os mesmos autores afirmam que as metas dos serviços pós-vendas devem ser definidas e tratadas diretamente como componente da estratégia corporativa, uma vez que serviços pós-vendas superiores podem influenciar e incrementar tanto a primeira compra quanto as demais, aumentando a participação de mercado e fidelização dos clientes. A percepção do consumidor que a empresa tem adequado suporte ao seu produto aumenta a tolerância a altos preços.

Operações de pós-venda podem ser definidas como um conjunto de atividades após a compra, relacionadas à utilização, manutenção e disponibilidade do produto, onde a satisfação do cliente não é gerada apenas com o produto, mas também com o pacote de serviços oferecido e a estratégia de atendimento e prestação desses serviços (SELLITTO; BORCHADT; PEREIRA; SILVA, 2011).

Segundo Moreira (1995) e Rigato (2013), o pós-venda pode ser uma oportunidade importante para o cliente reconhecer um acompanhamento por parte da empresa vendedora, explorando e avaliando, em cenário de cumplicidade, o dia-dia do cliente enquanto usuário do bem. Assim, o uso de estratégias de pós-venda pode cativar o cliente gerando um ambiente de parceria e fidelização.

Por outro lado, serviços e suporte, podem representar a maior fonte de lucros de uma empresa (LELE, 1997). Algumas empresas de vanguarda conseguiram transformar serviços pós-venda de um centro de custo a uma vantagem competitiva. Empresas que superam as expectativas em suas atividades de pós-venda também conseguem aumentar a lealdade dos clientes e sua retenção a longo prazo (INGLIS, 2002). A Caterpillar e a John Deere, por exemplo, extraem 50% do seu lucro desses serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Herbig e Palumbo (1993) afirmam que os serviços de suporte emergiram como a grande fonte de lucros e diferencial competitivo. O serviço de pós-vendas é criador de valor, pois representa uma maior oportunidade de margem de lucro, como exemplo, uma empresa aérea espacial líder de mercado, de toda receita de vendas anual somente 20% advém do pós-vendas, entretanto representam cerca de 95% dos lucros (INGLIS, 2002). As margens em serviços pós-vendas variam de 15% a 25% antes dos impostos, enquanto que para produtos são de 7% a 11%. Geralmente, entre 25% e 50% do faturamento de uma empresa e entre 20% e 50% dos lucros podem ser advindos dos serviços pós-vendas, principalmente se os departamentos de pós-vendas forem considerados pelas empresas como centros de lucros estratégicos ou como unidade estratégica de negócios (HERBIG; PALUMBO, 1993).

Um estudo exploratório realizado por Magalhães, Unterleider e Damacena (2006) indica que o pós-venda é composto pelos seguintes serviços: manutenção ou assistência técnica, garantia do produto, atendimento telefônico, treinamentos, entrega técnica e visitas técnicas. O atendimento telefônico, por sua vez, tem limitações no que se refere a capacidade de atendimento, pois somente uma pessoa por vez pode ser atendida e de acordo com os horários pré-estabelecidos ao atendimento, podendo gerar gargalos.

Para Sellitto *et al.* (2011) os temas estratégicos em pós-vendas são a Logística de peças reservas, desempenho da base instalada, marketing e relacionamento com clientes, uso de serviços para atingir objetivos estratégicos, sistema de informação e recursos humanos. Portanto, conforme explicitado na literatura, o comércio eletrônico é uma alternativa a ser considerada também nas relações B2B como um tema estratégico, uma vez que é diretamente relacionada aos processos de pós-venda, suportando com maior eficácia esse fluxo de atividades de diferenciação. No estudo de Gaya *et al.* (2013) foi concluído que a presença de um armazém de peças de reposição é um dos mais importantes fatores que contribuem para a uma receptividade superior do cliente. E os serviços de pós-vendas garantem complexidade, somado aos serviços de oficina e armazém de peças de reposição garantem uma solução inimitável, insubstituível e imóvel, características necessárias para uma vantagem competitiva sustentável.

Uma vez descrito e defendido o enredo em busca de uma vantagem competitiva em relações B2B através de pós-vendas e relacionamento, é importante apresentar as alternativas de canais de atendimento e seu impacto de acordo com a literatura na percepção de qualidade, satisfação e lealdade.

## 5. CANAIS DE ATENDIMENTO E A ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Em busca de diferenciação de pós-vendas e relacionamento de longo prazo, duradouro e rentável, o foco no cliente advém da avaliação de como melhor vender, atender. A motivação da parceria e do desenvolvimento entre a organização e o canal de atendimento e vendas é a grande oportunidade de entrega de valor ao cliente (FARREL, 2004).

O atendimento a clientes engloba todas as atividades de uma organização e se traduz na busca de fazer o máximo possível para satisfazê-lo, tomando assim decisões que os traz benefícios (CARVALHO, 2012). Um exemplo citado por Gomes (2013) é ação inovadora de atendimento em pós-vendas realizada por concessionárias Ford onde o cliente que necessita de um dos serviços classificados como simples não necessitam aguardar em uma fila de espera de manutenções complexas, beneficiando-os então com um atendimento rápido e de qualidade.

Existem mercados que a capacidade empregada ao canal de vendas é uma variável diretamente ligada ao crescimento de vendas, portanto, seu uso inadequado é crucial na rentabilidade do negócio (WYNER, 2004). A diversificação dos canais de vendas é importante para dar opções ao cliente do meio mais conveniente para eles naquele momento que desejarem se comunicar com a empresa (FELIPE *et al.*, 2006).

Cada elemento posicionado em uma força de vendas é privilegiado de contato com o mercado alvo que facilita adoção de comportamentos proativos capazes de resultarem em maiores níveis de satisfação (SERRA, 2012). Os funcionários que estão diretamente em contato com os compradores fazem de seu desempenho um fator-chave para a efetividade de uma unidade empresarial e afeta diretamente a qualidade e produtividade de bens e serviços (MARINOVA; SINGH, 2008).

No momento atual, é exigente por parte das organizações estratégias bem definidas ao seu mercado alvo, com o objetivo de prestar serviços que o satisfaça e o torne fiel. Portanto hoje, a força de vendas é incentivada e capacitada a personalizar o atendimento ao cliente (MOREIRA; SERGIO, 2009). No sentido de melhor atender ao cliente, dispor alternativas de contato e se diferenciar nas relações, Teixeira *et al.* (2006) defende que a venda B2B pode acontecer de maneira pessoal ou impessoal, conforme Figura 4.

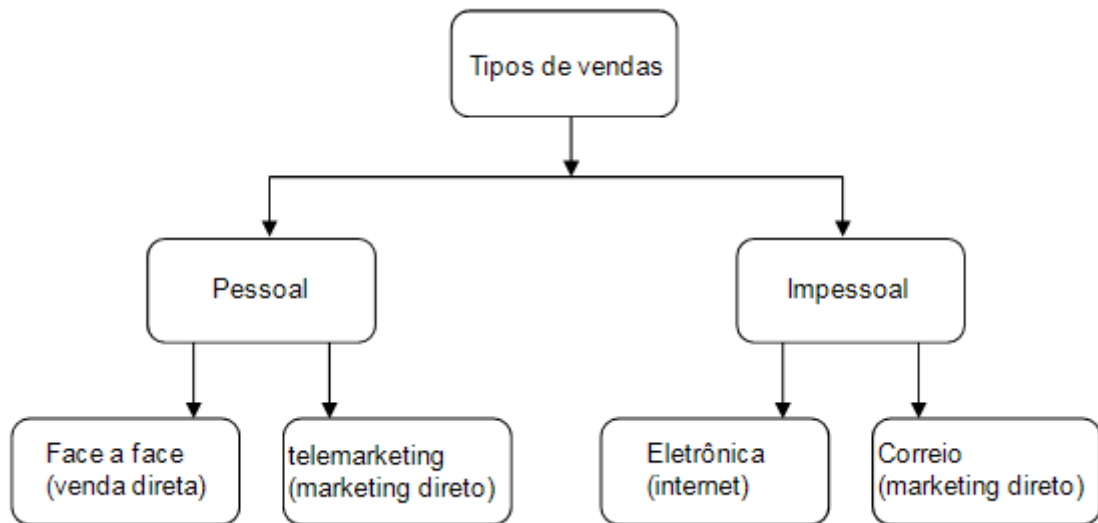


Figura 4 - Tipos de Vendas no *business-to-business*.

Fonte: TEIXEIRA *et al.* (2006).

Dentre essas alternativas apresentada na Figura 4, de acordo com a estrutura de Rackham e Vincentis (1999) baseado no atendimento de valor, existem três tipos de clientes e três estratégias de vendas que servem cada um deles. Para clientes cujo produto tem valor intrínseco, isto é, conhecem o produto e como usá-lo, não precisam de ajuda, a estratégia de venda apropriada é a venda com foco na transação otimizada, com menor custo e conveniência. Para clientes buscam um valor extrínseco, que procuram por soluções, aplicações, isto é, precisam de ajuda especializada, a estratégia de venda consultiva é melhor adaptável, pois consegue entregar mais que somente um produto, é uma venda de sugestões, ajuda o cliente entender seu problema se envolve buscando conselhos e soluções. Para compradores de valor estratégico, que procuram parcerias igualitárias que unem forças de desenvolvimento, a venda empresarial é requerida, onde o principal objetivo é fortalecer a cadeia produtiva como um todo e se unir para o sucesso do cliente, vide Figura 5.

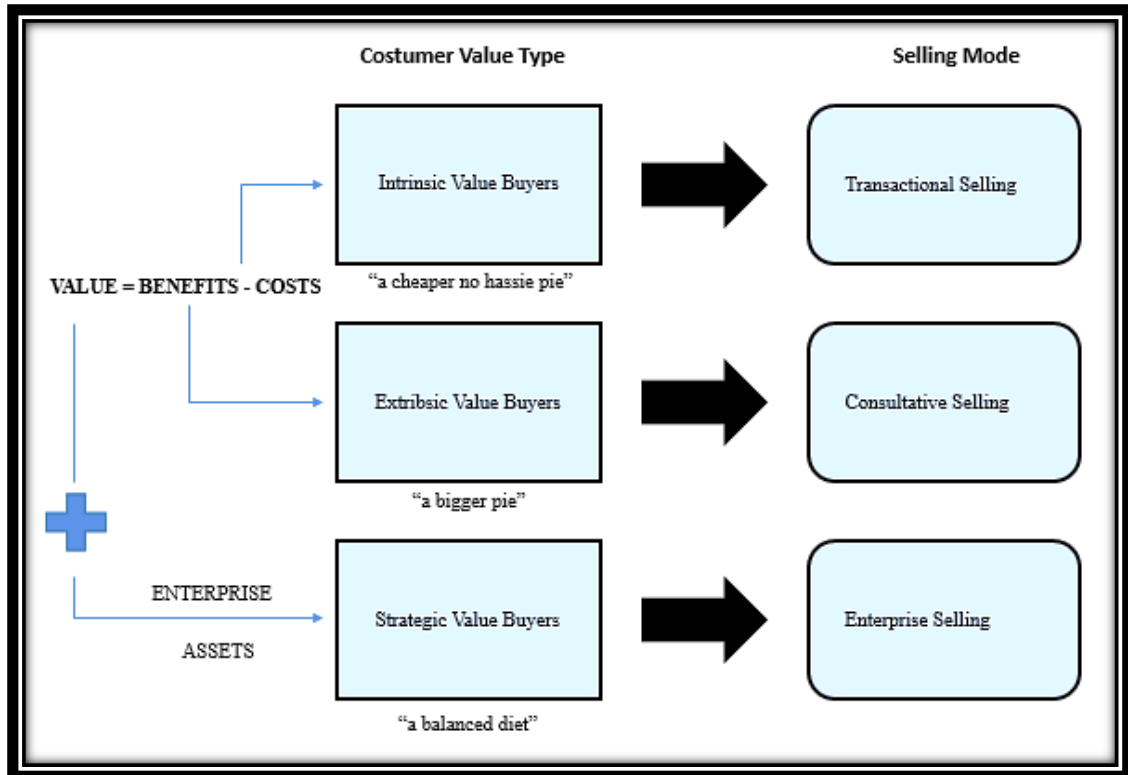


Figura 5 - Tipos de clientes e modelos de vendas.

Fonte: RACKHAM, VINCENTIS (1999).

Portanto essa dissertação aborda como enredo uma breve descrição posterior sobre os tipos de vendas e uma discussão no tópico de organização da força de vendas como esses tipos e modelos de venda se alinham estrategicamente. Para então, serem analisadas durante a pesquisa de campo.

A força de vendas assume importância vital na estrutura de uma empresa. O cliente tornou-se o foco central e a força de vendas é o principal elo entre o cliente e a organização, justificando assim sua importância (PITTHAN; ABBADE; NORO, 2007). A força de vendas constitui do conjunto de recursos humanos, que combinados com as ferramentas de gestão e marketing que estão a serviço da empresa para manter um relacionamento sustentável e duradouro com o mercado. Assume particular importância no organograma das organizações frente a contribuição esperada a rentabilidade e grau competitivo do negócio (SERRA, 2012).

A cada ano, as empresas norte-americanas gastam mais de 1 trilhão de dólares com forças de vendas e materiais de vendas... Ninguém questiona a importância da força de vendas no *mix* de marketing. Entretanto, as empresas estão sensíveis aos altos e crescentes custos (salários, comissões, bonificações, despesas de viagens e benefícios) de mantê-la.... Não é de surpreender que as empresas estejam tentando aumentar a produtividade de suas forças de vendas (KOTLER; KELLER, 2006). Praticamente a proposta desse trabalho, é detalhada por Inglis

(2002), que visa identificar o ponto ótimo de uma força de trabalho de qualidade, eficiente e com custo compatível possibilitando a maior rentabilidade do departamento de pós-venda de uma concessionária de equipamentos pesados. Inglis (2002) determina algumas ações-chave para excelência em atendimento pós-venda: gerenciar contato com o cliente buscando eficácia e eficiência, estruturar a organização voltada ao cliente, gerenciar a força de trabalho que atenda uma demanda de modo confiável e eficaz, construir competência da equipe e gerenciar o desempenho equilibrando custos, qualidade e atendimento.

Alguns estudos de Machado e Serra, (2010) testaram que a adoção de estratégias comerciais orientadas para o cliente e para desempenho da Força de Vendas leva a resultados positivos no volume de vendas e conseqüentemente no desempenho da organização. Segundo Zoltners, Sinha e Zoltners (1998), os impulsionadores da produtividade da força de vendas são baseados em: pesquisa, estratégia, interação com o cliente e sistemas de vendas. Onde basicamente, o presente estudo traduz na pesquisa do comportamento e satisfação de compra dos clientes da empresa estudo de caso, nas estratégias de organização da força de vendas e os sistemas de otimização, aprimoramento e produtividade do atendimento.

A relação entre a estratégia e as operações é determinada pelo modelo de negócio, entendido como o conjunto de atividades introduzidas a fim de vender os seus produtos e/ou prestar os seus serviços, onde pode-se identificar a organização da força de vendas. A determinação da dimensão ótima da força de vendas é adquirida através de métodos de investigação operacional, a fim de garantir uma determinada taxa de cobertura de um território específico para que possa atingir um determinado volume de resultados. Essa definição impacta também diretamente nas despesas operacionais dessa determinada atividade. Dentre os fatores que interferem na determinação e organização do perfil do departamento comercial destacam-se influencias internas e externas, tais quais, tamanho da empresa, sua cultura, a natureza de sua oferta e claro, capacidades e recursos disponíveis (SERRA, 2012). Portanto uma análise do perfil da empresa e do mercado relacionado ao estudo de caso se justifica com o intuito de coletar informações direcionadas às possibilidades disponíveis das estratégias de organização da força de vendas.

Serra (2012) define que a organização da força de vendas é gerida em função da determinação do potencial de mercado, através de sua capacidade de proporcionar um valor específico de vendas. Então suas ações refletem, entre outras, pela: determinação das áreas ajustadas à força de vendas e quantidade necessária de vendedores para cobrir extensões específicas de zonas geográficas selecionadas; identificação das estratégias de cobertura e atendimento (distribuição). O objetivo da força de vendas é descobrir as oportunidades de



criação de valor que melhor se adequam as necessidades de seus clientes (RACKHAM & VINCENTIS, 1999).

Levando em consideração a importância da força de vendas na relação com o cliente, organiza-la é atuar estrategicamente. De acordo com Rackham e Vincentis (1999), a criação de valor é uma equação dos benefícios subtraído pelos seus custos. E diferentes clientes requerem diferentes tipos de valor, alguns preferem baixos custos, outros benefícios adicionais, como suporte técnico, treinamentos. Portanto, o primeiro estágio para o desenvolvimento de uma estratégia de vendas baseada na criação de valor é segmentar os clientes de acordo com seus requisitos de valor em comum. Ainda Rackham e Vincentis (1999), enfatizam que é o fim da segmentação pelo tamanho do cliente por si só, um cliente que compra um grande volume de um produto simples não precisa de uma venda consultiva, enquanto outro grande cliente que procure por ferramentas de máquinas, por exemplo, deve querer conselhos de fornecimento. De acordo com as constatações faz se necessário uma explanação específica os tipos de atendimento e estratégias de segmentação e organização desse atendimento através da força de vendas.

### **5.1 Venda Direta (Presencial)**

A venda pessoal tem interação direta entre vendedor e comprador, onde as mensagens podem ser ajustadas de acordo com o desenrolar da comunicação. Las Casas (1989) e Hutt e Speh (2010), afirmam que a venda pessoal é um dos mais importantes componentes do marketing. Algumas características da venda presencial apontadas por Serra (2012) que devem ser levadas em consideração na formação da estratégia de atendimento são: Permite foco a públicos específicos e ou preferenciais (target); a natureza intrinsecamente interativa permite a personalização e facilitação da mensagem e percepções; o fato de ter o envolvimento direto de pessoas a torna extremamente complexa frente a qualquer outra variável do *mix*; é muito onerosa.

Teixeira *et al.* (2006) recomenda a utilização da venda presencial quando o mercado é concentrado geograficamente em poucas indústrias, o produto possui alto valor unitário, tem uma complexidade técnica, necessita de demonstração, de adaptação, quando a venda representa um negócio cruzado (venda de diversos produtos ao mesmo cliente), ou de acordo com a necessidade do cliente em obter maiores informações de como a solução atenderá de fato sua demanda.

Entretanto, existem algumas maneiras de reduzir custos e organizar o atendimento presencial, Cabral (2008) defende que definir por territórios é essencial para se obter uma boa

cobertura de mercado e ao mesmo tempo evitar conflitos entre membros da equipe de vendas. Apesar de simples, essa metodologia garante um potencial de vendas a cada vendedor diminuindo os custos de deslocamento. Portanto, nessa ótica o tamanho do mercado é definido através do potencial de compra, não pela dimensão da área geográfica (SERRA, 2012).

Gonzales (2011) identifica vantagens e desvantagens, dentre as vantagens essa organização percebida e posicionada no mercado de forma eficiente da força de vendas facilitando a introdução de uma gestão acompanhada. Dentre as desvantagens pode-se destacar a maior dependência do vendedor às características do produto/serviço, a não prioridade à personalização do atendimento por alguma característica do cliente e a orientação a vendas em detrimento a esforços adicionais para as necessidades do cliente. Serra (2012) defende que a planificação por zonas de visitação permite melhor rentabilizar os esforços de marketing, na medida em que otimize melhor o tempo de visitas, rentabiliza os quilômetros percorridos, minimiza os esforços físicos, reduz consideravelmente os gastos improdutivos, permite localizar os vendedores com mais facilidade e obter uma taxa de cobertura de mercado mais uniforme. Entretanto, a estratégia de definição do canal de vendas tem diversos aspectos para se analisar que interferem na estratégia de atendimento. É importante mencionar uma constatação de um estudo de caso de Churchill *et al.* (2000) que devido ao mercado alvo ser feminino, após o crescimento do número de mulheres que trabalhavam fora de casa e após os preços da gasolina aumentarem o atendimento presencial passou a não ser mais produtivo. Portanto, a definição e descrição de outros canais de atendimento se faz necessário.

## **5.2 Telemarketing / Call Center**

A venda pessoal pelo telemarketing é realizada por meio de sistemas e equipamentos de telecomunicação, geralmente recomendado para venda mais simples, de recompra com frequência, para clientes que comprem pouco por vez ou para venda de alguma venda adicional, como assistência técnica (TEIXEIRA *et al.*, 2006). Na definição de Cardoso e Filho (2001), o *call center* é um local onde as ligações são concentradas, a fim de atender, registrar e redirecionar essas ligações simultaneamente, dispondo de alta tecnologia de informação e automação de processos que suportem grandes volumes de ligações. A partir do momento que a necessidade de diálogo personalizado foi se tornando uma necessidade do marketing, a utilização do *call center* é uma alternativa bastante viável (FELIPE *et al.*, 2006). Atualmente no Brasil, investimentos em *call centers* implantando sistemas de televendas objetiva a redução significativa de custos de venda (FELIPE *et al.*, 2006).

Lilien e Rangaswamy (2004) apontam 5 justificativas para a opção da força de vendas interna: disponibilidade de equipe especializada; facilidade de acompanhamento e avaliação; complexidade do portfólio de produtos; rivalidade e turbulência elevada no mercado de atuação; multifuncionalidade da função de venda exercida pelo interno. Segundo Peppers e Rogers (2001), o *call center* pode proporcionar melhorias significativas para qualquer empresa na relação com seus clientes, na participação e nas vendas, um canal perfeito para o desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez. A agilidade do *call center* permite levar uma mensagem de venda a muitos clientes em pouco tempo oferecendo os grandes benefícios de uma venda direta.

No viés de atendimento de pós-vendas, a difusão do atendimento por telefone de acordo com aspectos levantados na literatura, pode ser benéfica devida a capilaridade e alcance de contato ao cliente, proporcionando maior agilidade, redução de custo e contato direto. Além da possibilidade da integração de canais diferentes de atendimentos que agreguem valor ao processo de pós-venda. Por exemplo, através de informações advindas da internet, um *call center* pode utilizar sistemas de diagnósticos que em contato com o cliente consegue identificar e resolver problemas a distância (INGLIS, 2002).

Por outro lado, para Magalhães, Unterleider e Damacena, (2006) de acordo com a literatura de Angelo e Giangrande (1999) o atendimento telefônico é bastante delicado por não poder utilizar de outros recursos de comunicação, principalmente visual. É difícil conseguir atenção, interesse e principalmente cortesia no contato telefônico, tanto para o emissor ou receptor. Possivelmente, por tudo isso, o atendimento telefônico representa um dos principais pontos de atrito no que se refere à formação da boa imagem e relações entre vendedores e clientes. Talvez por esse motivo que, de acordo com o estudo de Felipe *et al.* (2006), que investigou que as pessoas demonstram maior confiança em comprar pelo telefone, desde que seja o gestor de sua conta lhe oferecendo.

### **5.3 Venda Impessoal / Internet**

A venda impessoal é caracterizada pelo contato do cliente diretamente com o processo da compra, sem necessariamente a presença do vendedor. As vendas são realizadas de forma automatizada, portanto ideal para produto de baixo valor, que não necessitam de assessoria do vendedor e de facilidade de entrega (TEIXEIRA *et al.*, 2006). Utilizando a infraestrutura da internet, uma empresa pode de forma simples fornecer desenhos técnicos, documentos e dados de transação e a consequente efetivação da venda proporcionando maior velocidade operacional e redução de custos (MAHADEVAN, 2003). Nesse sentido, o *e-commerce* é mais que

simplesmente trocar produtos e serviços por dinheiro pela Internet, mas sim uma tecnologia que permite às empresas aumentarem a precisão e eficiência do processamento das transações do negócio. Do mesmo modo, possibilita a troca de informações entre clientes e fornecedores, beneficiando todos envolvidos na cadeia (TREPPER, 2000).

Com essa abordagem cada vez mais dinâmica de observação da prática empresarial que os clientes podem variar de acordo com sua rentabilidade potencial exige investimentos sistemáticos em sistema de informação e controle, sendo então crítico para a definição estratégica de relações a serem fomentadas com os diferentes segmentos identificados (SERRA, 2012). Na perspectiva de processos de negócios, o comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação dos processos de negócios e fluxo de trabalho, procurando atender as etapas do processo comercial, como a apreciação da mercadoria, negociação, pagamento e recebimento, com o mínimo do envolvimento humano, apesar de umas etapas serem mais difundidas do que outras (CHAIM, 2000).

Observa-se na literatura acadêmica que maioria das pesquisas relacionadas ao uso do comércio eletrônico está relacionado ao mercado consumidor, o B2C (RIGATO, 2013). É evidenciado também que a internet poderia ser melhor explorada para pós-venda mesmo em mercados B2C (VELDMAN; RAMOS, 2002). Entretanto, Zilber (2002) identifica em seu estudo que nas transações e processos de compra e venda através do uso da internet não é importante se a relação é entre empresas ou consumidor individual, pois os dois tipos de relacionamento possuem fluxo de produtos, dinheiro e informações entre as partes envolvidas. Porém, é certo que para o mercado B2B o uso da internet, especialmente no pós-venda, é ainda mais restrito, pois os *websites* ainda possuem limitações para características personalizadas, como o serviço ao cliente e conteúdo de pós-venda (BANNAN, 2011).

O comércio eletrônico em relações B2B para atendimentos de suporte ao produto pode, especificamente, fornecer informações técnicas de serviços como manual de operação e manutenção, *troubleshooting* (ferramenta passo a passo para resolução de falhas), peças de reposição e até mesmo treinamentos. Chopra e Meindl (2008) descreveram algumas das vantagens que a tecnologia pode proporcionar, entre elas, vendas diretas, acesso 24 horas, preços relativamente mais acessíveis e agilidade, flexibilização, precisão e integração de informações. Portanto, essas características convergem diretamente ao consumidor exigente de suporte ao produto que necessita de um atendimento eficiente no sentido de retorno de reestabelecimento das funções operacionais de seus equipamentos. Uma ação citada por Gomes (2013), pioneira no ramo automobilístico, é o “Agenda Ford”, onde o cliente pode escolher

através da Internet, a concessionária, data, hora e até mesmo o consultor técnico de sua preferência para realizar a manutenção programada do automóvel.

Para seguir em uma estratégia de comércio eletrônico, a empresa deve entender que a internet é uma ferramenta e que antes da adesão a uma solução tecnológica, uma avaliação de produtos, clientes, situação competitiva, recursos e operações da empresa são essenciais para melhor entender como todos esses elementos se integram a uma estratégia de comércio eletrônico (HUTT; SPEH, 2010). Além do conhecimento da organização e do mercado em que atua a fim de auxiliar na identificação da solução em sistemas de informação a ser adotada pela empresa, Mahadevan (2003) propõe uma modelagem que cruza as informações do mercado e da aplicação requerida, para assim definir a solução em sistemas da informação conforme demonstrado na Figura 2.

O modelo proposto por Mahadevan (2003) é baseado na classificação entre o grau de especificidade empregado na assessoria para a compra, isto é, o quanto mais específico ou técnico é o produto a fim de necessitar de informações especializadas no auxílio para a decisão de compra. Também se baseia na quantidade de participantes no mercado, sejam eles fornecedores ou compradores. Nesse ponto torna-se importante ressaltar a convergência da proposta de Mahadevan (2003) com a presente pesquisa, pois de fato, uma empresa de equipamentos pesados que conta com especificidades técnicas exclusivas e demasiadas e com um grande mercado deve investir numa estrutura de tecnologia baseada em comércio eletrônico, denominada no modelo como “mercado privado (*e-commerce*) centrado no fornecedor”.

		Especificidade de Atendimento/ Assessoria		
		Alta	Média	Baixa
Fragmentação dos Participantes do Mercado	Fornecedores - Poucos Compradores - Poucos	Extranet / Web EDI	Extranet / TPN	Não Relevante
	Fornecedores - Muitos Compradores - Poucos	E-commerce centralizado comprador	Leilão Reverso	Consórcios comprador
	Fornecedores - Poucos Compradores - Muitos	E-commerce centralizado fornecedor	Leilão	Consórcios fornecedor
	Fornecedores - Muitos Compradores - Muitos	Não Relevante	Market Places Neutros	

Quadro 1 - Um modelo para a classificação de estruturas de Mercado B2B.

Fonte: MAHADEVAN (2003).

Portanto, fica evidente que o avanço da tecnologia advinda da Internet e o comércio eletrônico podem contribuir para o desenvolvimento de mercados distintos, entre eles o B2B. O enorme potencial dessas ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) em termos de custo, velocidade e pesquisa é um canal de vanguarda para as relações com clientes (ZENG; PATHAK, 2003). A utilização do comércio eletrônico tem um potencial de revolução aos processos das organizações, proporcionando ganhos em produtividade, melhorias processuais, redução de custos operacionais e eliminação de funções de pouco valor agregado (TURBAN *et al.*, 1999).

Rigato (2013) e Mahadevan (2003) descreveram algumas das principais variáveis para o insucesso da aplicação de uma ferramenta de TI em uma empresa e aquelas que mais convergem com o propósito da pesquisa são as barreiras tecnológicas, culturais, organizacionais e estruturais, falta de visão estratégica, falta de treinamento e complexidade do produto e de informações de vendas. As barreiras tecnológicas, culturais, organizacionais e estruturais convergem principalmente em relação a atitude da alta diretoria e dos colaboradores na aplicação da tecnologia, pois mudanças tecnológicas requerem recursos, que por sua vez devem ser garantidos e implantados pela diretoria. Por outro lado, se há recurso empregado, é necessário também atitude em quebrar paradigmas, buscar a inovação e desenvolvimento organizacional e pessoal. Todavia, altos custos empregados na venda pessoal e a necessidade

em buscar vantagens competitivas, o aproveitamento dos benefícios da tecnologia disponível possibilita uma melhor produtividade da equipe de vendas (HUTT; SPEH, 2010).

#### **5.4 Segmentação de Mercado**

A organização da força de vendas muitas vezes se inicia com a segmentação do mercado, onde o processo de entendimento dos desejos dos consumidores contribui para o atendimento de maneira mais eficaz. Isto é, para Churchill *et al.* (2000), a segmentação de mercado se constitui na divisão em grupos de compradores potenciais que tenham necessidades e desejos semelhantes, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os produtos industriais possuem muitas aplicações, os clientes diferem muito um dos outros dificultando identificar as diferenças importantes e as irrelevantes, não possibilitando agrupar clientes em torno de algo comum (GRIFFITH & POL, 1994).

Segundo Inglis (2002), uma das ações cruciais para o planejamento das empresas é a segmentação do mercado de acordo com os atributos importantes para os atuais e potenciais clientes. Esses atributos podem ser claramente distintos, alguns preferem agilidade, outros preferem preço ou mesmo ambos. E na maioria das vezes, devido a necessidade de contato direto com os clientes, essa segmentação é tradicionalmente definida geograficamente. No entanto a oferta de serviços e definição mercado alvo deve ser uma compreensão da lucratividade individual e proporcional do cliente para o negócio. E somente as empresas que conseguem gerenciar as informações necessárias para determinação dessa especificidade e personalização vêm sendo bem-sucedidas, a maioria ainda continua utilizando métodos de segmentação mais tradicionais. Isto é, na prática as empresas acabam recorrendo a segmentações simples, a macros segmentação, sem sequer avaliar as bases de uma segmentação, há evidências de empresas industriais que o tratamento ou é indiferenciado ou de forma individualizada, portanto, perdendo oportunidades ou praticando um marketing nada lucrativo (WIND; CARDOZO, 1974). Portanto, elaborar e manter negócios viáveis, frente a mercados segmentados e ambientes de rápidas transformações e competição, é revelada como grande desafio para empresas industriais (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Goyal, Hancock e Hatami (2012) defendem que a segmentação por micromercados de características em comum, com seu tamanho e posição ideais em função dos recursos e metas da empresa é primordial. Depois, a análise das demandas de cada micromercado, a fatia detida pela empresa em cada um deles e as causas da variação entre eles. Para assim, “alinhar a cobertura de vendas à oportunidade e criar táticas direta de vendas para cada oportunidade”. Devido à dificuldade já mencionada em segmentação de mercados B2B, Bonoma e Shapiro

(1983), propuseram um modelo bastante interessante para identificar as bases relevantes para segmentar os mercados e alcançar a eficácia. Trata-se do modelo de múltiplos estágios, divididos em três níveis, o externo, intermediário e o interno, conforme Figura 6. O nível externo compreende as características gerais, como demográficas, operacionais e relativas à abordagem de compra. O nível intermediário inclui fatores particulares da situação de compra. E o nível interno abrange variáveis transitórias, ligadas a características pessoais do comprador.

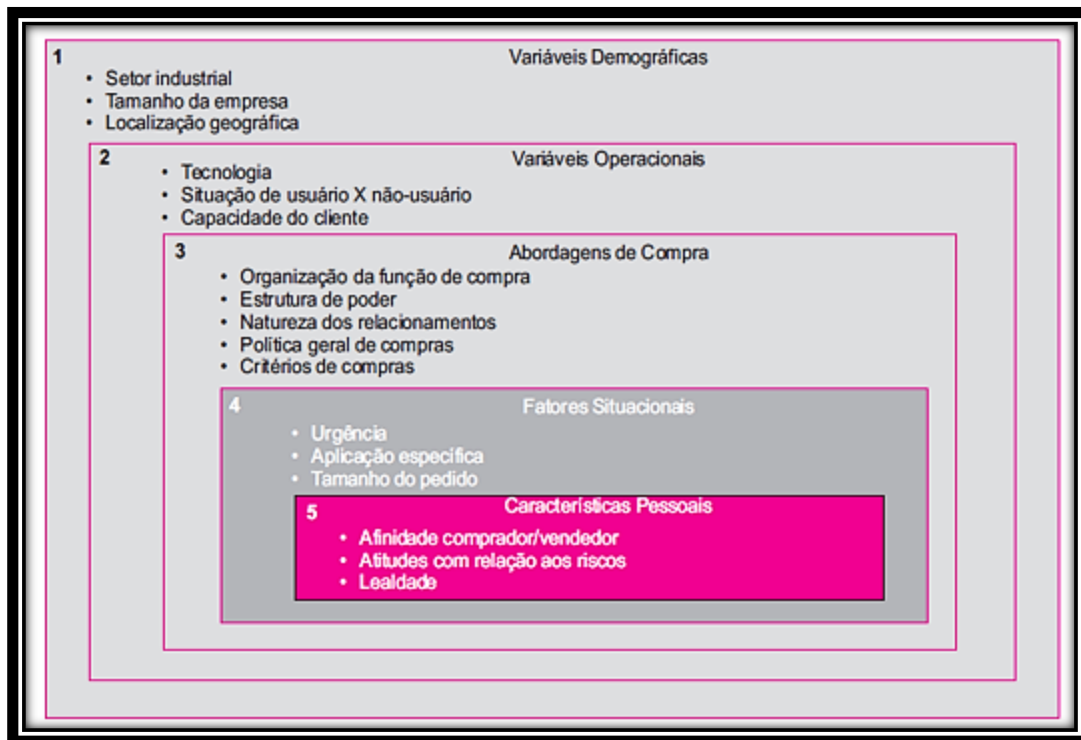


Figura 6 - Modelo de Bonoma e Shapiro para Segmentação Industrial

Fonte: BONOMA; SHAPIRO (1983).

Já Ferreira (2000) defende que esta divisão pode acontecer de acordo com critérios geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais. Os segmentos resultantes desta divisão devem ser avaliados segundo tamanho, potencial de crescimento e atratividade em relação aos objetivos e recursos da empresa. Mais especificamente no mercado de relações entre empresas, conforme foco da pesquisa, a segmentação pode ser traduzida e 5 tipos segundo Bonoma e Shapiro (1983), são eles: segmentação demográfica, por variáveis operacionais, por abordagens de compra, por fatores situacionais e por características pessoais, Figura 6.

A segmentação do mercado é, portanto, definida como a primeira fase do processo de organização da força de vendas, pois permite a compreensão de características e potencial demandado pelos clientes foco que permearão em estratégias otimizadas de cobertura e



atendimento do mercado, conforme apontado na Figura 7 de Zoltners *et al.* (1998) traduzidos no campo de pesquisa.

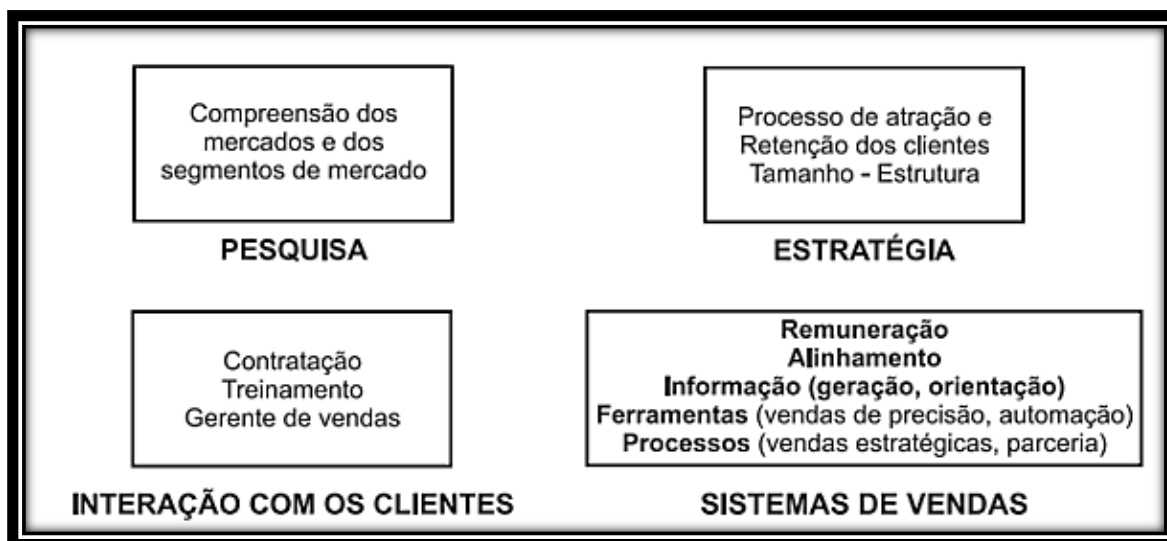


Figura 7 - Impulsionadores de produtividade da Força de Vendas

Fonte: ZOLTNERS *et al.* (1998).

Então para seguimento do presente trabalho se faz necessário aprofundar o estudo em alguns desses impulsionadores a fim de entender quais estratégias de cobertura em suporte ao produto garantem um atendimento de qualidade e menor custo. Portanto, estratégias atuais relacionadas ao atendimento e vendas devem ser discutidas e analisadas com o objetivo de enriquecer o conhecimento e embasar propostas de solução ao problema de pesquisa.

### 5.5 Estratégias de organização da Força de Vendas

De acordo com Cabral (2008, *apud* Dias 2006) o processo de venda precisa ter uma maior dinâmica. A informação deve ser processada mais rápida ao cliente, portanto, e-mail, mala direta, reembolso postal e *telemarketing* são de extrema importância para o sucesso das vendas. Entretanto, é necessária uma eficácia nesse tipo de atendimento, pois os clientes valorizam o contato com seu vendedor criando um relacionamento de confiança, proporcionando vendas futuras exclusivamente com seus determinados vendedores. Kotler e Keller (2006), divide em categorias de clientes em função do nível de fidelidade. Tem o **comprador**, que retornará a comprar de acordo com sua satisfação; o **cliente eventual**, o desafio é fazê-lo comprar com maior frequência; o **cliente regular**, onde maior tempo e dedicação deve ser devotado; o **defensor**, aquele que sempre fala bem da empresa; o **associado**,

aquele que está bem próximo que tem vantagens que não tem vontade de deixar a empresa; os **parceiros**, clientes que colaboram em projetos de novos produtos ou de melhoria e por fim, os **coproprietários**, que normalmente são cooperativas ou empresas de seguro mútuo.

Na perspectiva da análise do processo de venda em si, a teoria de Rackham e Vincentis (1999) deixa claro que durante o processo de vendas, é necessário se diferenciar, seja adicionando valor ou cortando custos, caso contrário desista do negócio. Por exemplo, numa **venda de transação**, como chamam, qualquer valor agregado pode não ter reconhecimento algum, pois o cliente considera o produto uma *commoditie*, para combater essa indiferença, existem quatro maneiras. A primeira é encontrar uma maneira de diferenciar o produto incluindo serviços por exemplo, porém não compensa desperdiçar esforços da equipe de suporte técnico, pois os clientes continuarão não precisando de ajuda na **venda de transação**. A segunda maneira é adaptar a venda transacional, facilitando a transação, reduzindo custo, risco ou dificuldade na aquisição, isto é, tornar a transação mais simples e cômoda, uma vez que os clientes desse grupo já sabem o que quer e não precisam de apoio técnico na venda. Outra estratégia abordada é fazer do produto, a transação por si só, por exemplo, American Airlines criou um software de pesquisa de voos para operadoras de turismo, que fornecem as opções da companhia em primeira estância. E por último caso, se não obtiver sucesso na venda de transação, a melhor opção é desistir. A venda de transação pode ser bastante rentável para algumas empresas, pois não há complexidades, os custos podem ser baixos, porém em alguns casos a melhor estratégia é focar nas situações de vendas com maior chance de sucesso.

Já o processo de **venda consultiva** é completamente diferente da venda transacional, o vendedor tem uma maior contribuição nesse processo. Ajudando os clientes a entenderem seus problemas, falhas e oportunidades; mostrando soluções inovadoras e melhores; atuando como advogados de seus clientes dentro da organização. Os profissionais da venda consultiva precisam de diferentes habilidades, mais que simples discursos de vendas, precisam atuar como investigadores de oportunidades e criação da venda para seus clientes. A força de vendas consultiva precisa saber as perguntas corretas a se fazer ao cliente a fim de entregar a melhor solução, ter conhecimento em acessar sofisticados bancos de dados e entregar soluções que ajudem os clientes e qualquer tarefa da expectativa do cliente. Portanto, a venda consultiva não agrega valor algum se o produto não tiver diferenciação no mercado ou o cliente souber exatamente o que necessita e quais são seus problemas (RACKHAM & VINCENTIS, 1999). Um caso que Rackham e Vincentis (1999) relatam é sobre a Kodak, conseguiu desenvolver um negócio de mais de um milhão de dólares através de um projeto onde seus consultores passaram a realizar visitas periódicas a cinco clientes estagnados (sem compra nos últimos 6 meses), sem

falar sobre os produtos da Kodak, somente com o objetivo de ajudar esses clientes entenderem suas falhas, problemas e necessidades.

Já a **venda empreendedora**, onde o cliente e o vendedor são basicamente um, isto é, onde processo relacional não é definida apenas sob o controle de um vendedor ou time de vendas, é uma relação com diversos tipos de participantes, a compra realizada é de toda cadeia criativa de valor, os departamentos de pesquisa e desenvolvimento trabalham juntos em uma co-criação (RACKHAM & VINCENTIS, 1999). Relação B2B mais comumente conhecida em cadeias de suprimentos de montadoras de automóveis e grandes parceiros mundiais.

Na perspectiva de estratégias otimizadas de cobertura de mercado, a fim de controlar os gastos, a maioria das empresas está optando pela força de vendas alavancada. Nesse conceito, a força de vendas se concentra nas vendas mais complexas e personalizadas, enquanto a venda dos itens mais comuns é feita pelo pessoal de vendas interno ou pela Internet. Tarefas como geração de indicadores, redação de propostas, preenchimento de pedidos são repassados a terceiros. Assim, os vendedores lidam com menos contas e são remunerados pelo crescimento delas. Isso é bem diferente de esperar que o pessoal de vendas atenda a todas as contas possíveis, o que em geral constitui o ponto fraco das forças de vendas baseadas em território. As empresas devem distribuir as forças de vendas estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa (KOTLER; KELLER, 2006). A adoção de estratégia de venda, seja ela consultiva ou transacional estão sujeitas a um desenho e planificação da alta direção dos sistemas de venda e como se relaciona culturalmente com seus clientes. A venda consultiva, por exemplo, não se justifica em empresas que fixam objetivos a curto prazo ou que planejam equipes de vendas com objetivos instantâneos caracterizados pela estratégia *push* de visitas rápidas à obtenção do pedido de compra (SERRA, 2012).

Então pode-se evidenciar que o comercio através da internet não significou no desaparecimento da figura do vendedor, pelo contrário, a procura incessante por profissionais qualificados e competentes cresce exponencialmente. Porém houve uma mudança em seu papel, se antes o sentido de sua ação era “levar a empresa até o cliente, agora esse sentido inverteu para “levar o cliente até a empresa” (SERRA, 2012). Uma vendedora, por exemplo, vinha passando mais de 50% do tempo a mais de 300 quilômetros de distância do escritório, quando ali se concentravam apenas 25% das oportunidades da região – apenas porque a distribuição dos territórios fora feita com base no desempenho histórico, e não nas perspectivas de crescimento. Agora passa, 75% do tempo numa área onde estão 75% das oportunidades – a 80 quilômetros do escritório (GOYAL; HANCOCK; HATAMI, 2012).

No mesmo sentido, Serra (2012) aborda a comparação entre o vendedor tradicional e o vendedor consultivo. Que ainda destaca algumas das características entre os vendedores tradicionais, que focam em vendas transacionais, e os vendedores consultivos. Nota-se que a venda transacional é de menor contato, portanto de visitas curtas e *push*. Uma forma de atendimento que deve ser adotada em determinados tipos de clientes segmentados de acordo com o plano estratégico da direção comercial. A atenção cada vez mais centrada nos comportamentos de compra e consumo dos clientes contribui na otimização de estratégias e ações da equipe de vendas (SERRA, 2012).

Vendedor Tradicional	Venda Consultiva
Vende ao Gestor de Compras	Planeia e consulta a Direção
Vende Produtos	Vende Soluções de melhoria de lucro
Defende Preços	Oferece Retorno de Investimento
Preenche formulários de encomenda	Apresenta um Plano de Lucro
Descreve características e benefícios	Gestor de <i>Business Development</i>

Quadro 2 - Vendedor Tradicional x Venda Consultiva

Fonte: Adaptado de FARRINGTON (2008) apud SERRA (2012).

Isto é, na lógica de cada vez mais personalização do atendimento, tanto maior quanto se tratam de mercados B2B, a venda de relações opera em contextos flexíveis: um cliente com elevada informação e experiência exigirá menos atenção que aquele com quem se está construindo a relação, para qual o vendedor assume a figura de consultor (SERRA, 2012). Segue, quadro 3 de caracterização entre a venda de transações e a venda relacional.

	<b>Venda de Transações</b>	<b>Venda Relacional</b>
Enfoque central	O vendedor e a empresa	O cliente e os clientes do cliente
Venda Pessoal	Estímulo-resposta, estados mentais	Satisfação de necessidades, solução de problemas, consultador do cliente
Resultados desejados	Conclusão de vendas, Volume de vendas	
Papel do Vendedor	Fazer visitas, fechar vendas	Consultor e aliado a longo prazo. Determinante para a empresa do cliente
Natureza da comunicação	Vendedor- cliente	Bidirecional e colaborativa
Grau de compromisso com o processo de decisão do consumidor	Afastada do PTD do cliente	Ativamente envolvido no PTD cliente
Habilidades necessárias	Habilidades comerciais	Habilidades comerciais; Recolha de informação, procura de soluções estratégicas para reforço da fidelidade e trabalho de equipe.
Acompanhamento pós-venda	Escassa ou nenhuma	Contatos periódicos como cliente para assegurar a sua satisfação, proporcionar-lhe informação, oferecer valor superior e controlar oportunidades

Quadro 3 - Venda de Transações x Venda Relacional

Fonte: SERRA (2012).

Entretanto, na perspectiva da justificativa econômica de uma cobertura otimizada, a implementação do sistema de venda consultiva se focaliza na seleção e tratamento das informações mais relevantes sobre os clientes mais rentáveis. O sucesso da gestão de força de vendas está correlacionado diretamente com uma completa, objetiva e estratégica definição das descrições das funções dos vendedores. A atribuição especificada dos deveres e responsabilidades tem impacto esperado nos resultados (SERRA, 2012).

Portanto dentre as estratégias consideradas, pode-se buscar produtividade a força de vendas através do atendimento personalizado de acordo com características de fidelidade do comprador ou através de características de acordo com o processo de vendas. Então, um dos objetivos desse trabalho é buscar evidenciar no estudo de caso os resultados e percepção de cada tipo de estratégia de organização da força de vendas. Por fim, então se faz necessário destacar as

principais características do ambiente de mercado de equipamentos pesados, mercado foco do presente estudo.

## 6. O Modelo SERVQUAL

O método SERVQUAL utilizado para coletar os dados é uma escala baseada em múltiplos itens para medição da percepção de qualidade do cliente em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Essa escala foi desenvolvida e validada através de um rigoroso processo evidenciado na Figura 8.

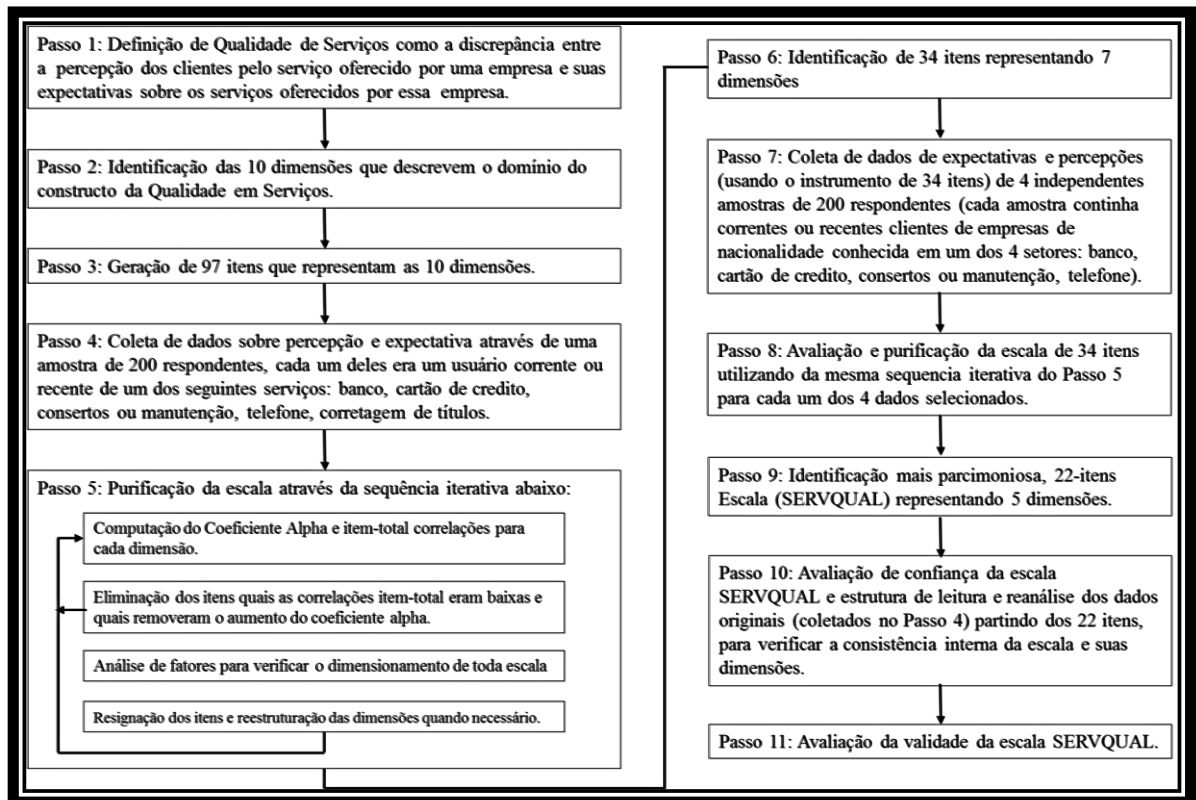


Figura 8 - Resumo passo a passo para desenvolvimento da escala SERVQUAL

Fonte: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988. Traduzido pelo autor.

Esse modelo utiliza da comparação entre o *gap* de expectativa e percepção de qualidade do consumidor a fim de buscar conclusões descritivas sobre a qualidade em serviços em 5 dimensões (tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia) e pode ser aplicada em uma grande gama de diferentes serviços, inclusive de atendimento em suporte ao produto e manutenção de equipamentos pesados, essa análise é demonstrada na Figura 9.

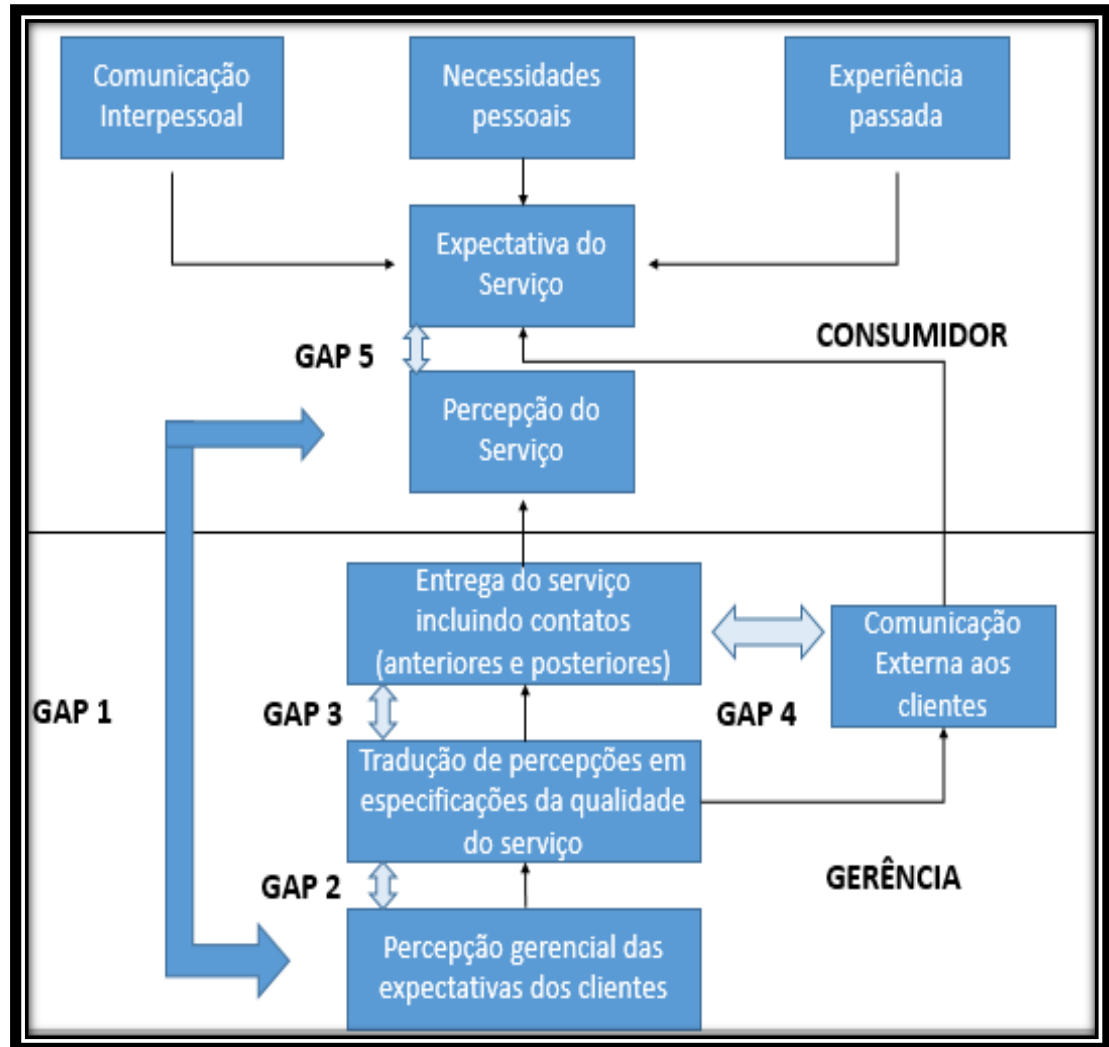


Figura 9 - Modelo Gap de Qualidade de Serviços

Fonte: SALOMI (2004).

O questionário aplicado é padrão, de acordo com a Figura 9, onde primeiramente é avaliado numa escala de 7 níveis, a expectativa do cliente perante ao determinado serviço, dentre os 22 itens e posteriormente o desempenho da empresa em avaliação, utilizando-se da mesma escala, para então fazer o confronto entre expectativa e desempenho.



ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela <b>deveria</b> ter equipamentos modernos	A empresa X tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas	As instalações físicas da empresa XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados <b>deveriam</b> estar bem vestidos e asseados.	Os empregados da empresa X são bem vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas da empresa X é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo <b>deveriam</b> fazê-lo.	Quando a empresa X promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa X, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa <b>deveria</b> ser de confiança.	A empresa X é de confiança.
8	Ela <b>deveria</b> fornecer o serviço no tempo prometido.	A empresa X fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela <b>deveria</b> manter seus registros de forma correta.	A empresa X mantém seus registros de forma correta.
10	<b>Não seria de se esperar</b> que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	A empresa X não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	<b>Não</b> é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da empresa X.
12	Os empregados das empresas <b>não</b> têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da empresa X <b>não</b> estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da empresa X estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da empresa X.
15	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de se sentirem seguros nas negociações com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da empresa X.
16	Seus empregados <b>deveriam</b> ser educados.	Empregados da empresa X são educados.
17	Seus empregados <b>deveriam</b> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da empresa X <b>não</b> obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	<b>Não</b> seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	A empresa X <b>não</b> dá atenção individual a você.
19	<b>Não</b> se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da empresa X <b>não</b> dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da empresa X não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	A empresa X <b>não</b> tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	<b>Não deveria</b> se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	A empresa X <b>não</b> tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
(1)	(2)	(3)
(4)	(5)	(6)
(7)		
Discordo Fortemente		Concordo Fortemente

Figura 10 – O instrumento SERVQUAL

Fonte: SALOMI (2004).

Essas questões traduzem as cinco dimensões da escala SERVQUAL. Questões de 1-4 correspondem a dimensão Tangibilidade; as questões de 5 a 9 se referem a dimensão Confiabilidade; entre as questões 10 e 13 está implícita a dimensão Presteza; as questões 14 até 17 traduzem a dimensão Segurança e entre as questões 18 e 22 a dimensão Empatia é abordada.

Nesse sentido, Tangibilidade, é definida por Parasuraman *et al.* (1988) como as instalações físicas, equipamentos e aparência da equipe. Também define que Presteza é a boa vontade de ajudar e fornecer um serviço de prontidão.

A dimensão Empatia é traduzida como a ação de cuidar e fornecer atenção individualizada ao cliente.

Segurança é definida por Parasuraman *et al.* (1988) como conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade para inspirar confiança e segurança. E Confiabilidade como a habilidade de entregar o serviço prometido de forma confiável e precisa.

Utilizando desse modelo pôde-se coletar informações importantes ao estudo sobre expectativa, percepção e qualidade em serviços aplicados para os diferentes tipos de atendimento, então assim, poder tirar conclusões de suas relações e poder fornecer sugestões baseadas nos indícios resultantes da pesquisa.

## 7. METODOLOGIA

### 7.1 Estudo de Caso

A escolha por um Estudo de Caso converge com o objetivo da pesquisa em poder avaliar através de uma ferramenta metodológica já validada, a SERVQUAL, distintas interações com a estratégia de atendimento em suporte ao produto de uma empresa. O estudo de caso, busca explorar um programa, evento, atividade, a coleta de informações é detalhada, podendo utilizar-se de vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo (STAKE, 1995 apud CRESWELL, 2010, p.38). E principalmente pelo fato de que segundo Bonoma (1985) e Yin (2010), o estudo de caso deve ser sensível ao contexto do comportamento gerencial e propõe pesquisas exploratórias sobre “como” e “por que” com o enfoque sobre um evento contemporâneo nesse contexto.

Dessa maneira, entende-se que o estudo de caso não é restringido apenas a uma técnica de coleta de dados, mas sim uma estratégia de investigação ampla, com lógica no projeto e técnicas de coleta de dados e abordagens específicas para sua análise (STOECKER, 1991). Algumas de suas características favoráveis a presente pesquisa, são, pode-se conter evidências mistas, quantitativas e qualitativas, e não precisa sempre incluir a evidência observacional detalhada (YIN, 2010).

### 7.2 Evidências da Empresa Estudo de Caso

Conforme já abordado, trata-se de uma empresa nacional de capital fechado, que possui cerca de 5 mil funcionários no Brasil e detém respeito e reconhecimento perante a multinacional representada por ela, assim como também pelo mercado em que atua. A empresa dispõe da estratégia de três grupos de atendimento pós-venda, onde os clientes com menor número de equipamentos (até seis máquinas) são atendidos pelo *Call Center* (Não Presencial), os clientes acima de seis máquinas, porém com volume de compras em suporte ao produto razoável e não fiel a marca são atendidos por um representante de pós-vendas (Transacional) e um assistente interno, e por fim, os clientes com número elevado de equipamentos, fiéis à marca, e com grande volume de compras em peças de reposição, contratos e serviços são atendidos por um consultor (Consultivo) e um assistente interno. Sem contar uma página de compra de peças de reposição via web disponibilizada para todos os clientes, que tem por finalidade agilizar o pedido dessas peças. O objetivo dessa pesquisa é entender quais são os fatores que determinam a excelência no atendimento pós-vendas nesses três grupos de clientes, que por sua vez, pode

ter diferenças no grau de importância desses fatores. Bem como, analisar qual o grau de satisfação desses clientes no atendimento pós-vendas da empresa analisada. Portanto esse trabalho visa ampliar as discussões sobre o atendimento pós-venda e seu impacto em marketing de relacionamento em ambiente de empresas de relações B2B.

A fim de explicar um pouco sobre o perfil desses atendimentos, uma breve descrição dos cargos é essencial:

- O atendimento através dos operadores do Call Center é um canal único por telefone para requisição de peças de reposição, para tirar dúvidas de aplicação dessas peças e também para direcionar a algum serviço de assistência técnica. O relacionamento com o cliente é limitado, conforme mencionado no tópico de atendimentos telefônicos, porém tem um menor custo de cobertura, principalmente a um mercado bastante pulverizado e de clientes de menor expressão.
- O Representante de pós-vendas é comissionado e possui uma carteira extensa e pulverizada de clientes com um número de máquinas considerável e um volume de compras em peças de desgaste e reposição razoável. Portanto esse representante tem uma correlação muito grande a vendedores de varejo, onde o principal objetivo é estar presente no cliente em momentos oportunos, com um relacionamento afinado para que seja sempre lembrado no momento de decisão da compra. Também deve ser percebido pelo cliente como um apoiador de suporte ao produto de alto investimento, que necessita ter disponibilidade. Então, o relacionamento desse representante com o cliente é presencial, porém de contatos pontuais e rotineiros.
- O Consultor de pós-vendas não é comissionado e possui uma carteira com número de clientes reduzidos, porém com um grande número de equipamentos para suportar. Esses clientes tem um perfil de grandes organizações, com setores de compras estruturados, processos rígidos e controlados. E realizam grande volume de compra de peças e serviços de pós-vendas devido a alto número de equipamentos em sua frota. O atendimento visa ser mais personalizado, de forma consultiva e em busca da melhoria contínua no que diz respeito à a vida do equipamento, visando soluções de manutenções preventivas e tecnologias embarcadas que possam resultar em maiores disponibilidades de máquina. Um relacionamento mais estreito e frequente, a fim de ter uma percepção de parceria pelo cliente e consequentemente blindá-lo da concorrência.

- Tanto o representante, como o consultor de pós-vendas por estarem grande parte do tempo viajando e em reuniões com clientes, não conseguem atender em situações rotineiras os demais clientes de sua carteira, por isso eles compartilham esse atendimento com o assistente interno de pós-vendas, que procuram responder dúvidas de catálogo, realizar orçamentos de peças de reposição, colocar pedidos e também se relacionar com esses compradores das empresas atendidas pelos representantes externos. Esse contato é por telefone e também contato direto quando o cliente vai até a filial buscar peças ou mesmo consultar tecnicamente esses assistentes. Portanto é um grande apoio ao relacionamento entre as empresas.

Como indicador de desempenho, a empresa estudo de caso desenvolveu um modelo paramétrico que estima o consumo de peças de reposição e serviços de mão-de-obra durante a vida útil do equipamento de acordo com seu ritmo de trabalho. E essa estimativa resulta no volume potencial de vendas para esses clientes em cada uma de suas máquinas, isto é, a oportunidade financeira em pós-vendas. Portanto, o indicador envolvido ao presente estudo é o Desempenho em Vendas (%), que se trata da relação entre o Volume de Vendas (R\$) e o Potencial de Vendas (R\$), com isso é possível estimar o quanto fidelizado é o cliente para as soluções de pós-vendas.

### **7.3 Caracterização e escolha metodológica**

Existem diversos métodos de pesquisa em ciências sociais. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens. Tudo depende do problema a ser abordado e suas circunstâncias. Vide Quadro 4:

<b>Método</b>	<b>(1) Forma de questão de pesquisa</b>	<b>(2) Exige controle dos eventos comportamentais</b>	<b>(3) Enfoca eventos contemporâneos?</b>
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (Survey)	Quem, o quê, onde quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde quantos, quanto?	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Quadro 4 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Fonte: YIN, 2010, p.29

O presente estudo é estruturado num estudo de caso, com duas técnicas de coleta de pesquisa, o primeiro baseado no método racionalista (quantitativo) para coletar e tratar dados primários, onde houve um levantamento (Survey) fundamentado em questionários de avaliação de qualidade de serviços já validado pelo modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). E a segunda, fundamentada em análises documentais extraída de relatórios gerenciais, os quais proporcionaram a coleta de dados secundários sobre a definição de cada cliente relacionada ao seu desempenho em vendas e seu tipo de atendimento.

Ferramentas de levantamento de informação como questionários, entrevistas, pesquisas e observação são importantes para o desenvolvimento do estudo para que seja evidente o mercado de atuação e suas características e sejam definidas as prioridades do mercado. Muitas situações de tomada de decisão, em um ambiente de participação envolvem a seleção de alternativas, eventos ou cursos de ação. No entanto, os agentes tomadores de decisão, geralmente, possuem pontos de vista conflitantes e diferentes juízos de valores. Torna-se necessário, portanto, que estas diversidades sejam integradas (SCHMOLDT; PETERSON; SMITH, 1995).

Para classificar uma pesquisa de campo que permite a investigação e análise para conclusões e auxílio a tomada de decisões, Collis e Hussey (2005) apresenta diferentes bases e são utilizadas as seguintes:

- a) Objetivo da pesquisa: compreendem os fatores pelos quais justificam a realização da pesquisa. Tipos de Pesquisa: exploratória, descritiva, analítica, preditiva.
- b) Processo de pesquisa: métodos utilizados para coletar e analisar dados. Tipos de Pesquisa: qualitativa, quantitativa.
- c) Lógica da pesquisa: como a pesquisa é encaminhada. Tipos de pesquisas: dedutiva, indutiva.

Barros e Lehfeld (1990), defendem que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador suportar a pesquisa com conhecimentos já catalogados formalmente. E Andrade (2007) completa que a pesquisa descritiva possibilita a observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos e dados, sem que o pesquisador tenha interferência nestes.

O presente estudo foi construído a partir do levantamento das principais técnicas de pesquisa. Para esclarecer a caracterização da presente pesquisa, foi desenvolvido uma tabela que apresenta as formas e classificações da pesquisa quantitativa conforme as seguintes categorias: classificação quanto ao objetivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objeto de estudo. Na Tabela 1 apresenta-se, de forma estrutural, a caracterização da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

<b>Classificação quanto aos objetivos da pesquisa</b>	<b>Classificação quanto à natureza da pesquisa</b>	<b>Classificação quanto à escolha do objeto da pesquisa</b>	<b>Classificação quanto à técnica de coleta de dados</b>	<b>Classificação quanto à técnica de análise de dados</b>
Descritiva	Quantitativa	Amostragem não probabilística <i>Non parametrics</i>	Levantamento de dados secundários e primários	Estatística Descritiva Software STATA

Quadro 5 - Forma estrutural e caracterização da pesquisa.

Fonte: o autor

#### **7.4 Descrição Metodológica da Pesquisa**

A fim de ilustrar, resumir, evidenciar e justificar as etapas aplicadas no presente estudo, foi elaborado um fluxograma das atividades aplicadas na presente pesquisa e posteriormente uma descrição de cada etapa.

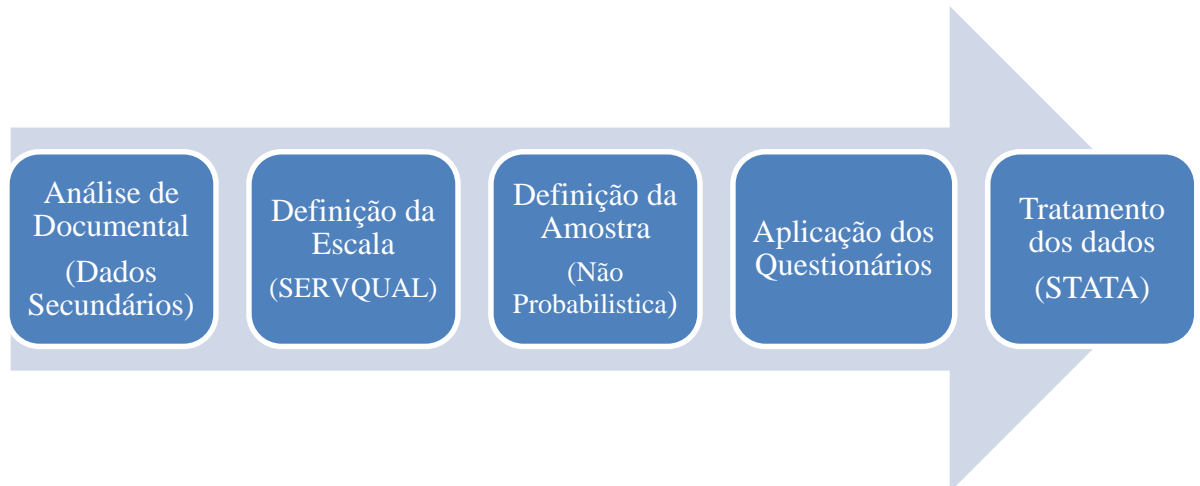


Figura 10 - Fluxograma Metodológico

Fonte: o Autor

- a) Coleta de dados secundários, a Análise de Documental: Essas informações referentes ao tipo de atendimento e aproveitamento em vendas são os dados secundários coletadas através de Análise Documental, obtidos em relatórios gerenciais confidenciais onde foi definido os grupos de análise por tipo de atendimento (Não presencial, Transacional e Consultivo) e desempenho em vendas (acima e abaixo de 50%).
- b) Definição da Escala: SERVQUAL aborda uma variedade de aplicações, pode ajudar uma larga gama de organizações na definição de expectativas e percepções dos clientes sobre qualidade em serviços. Baseado na pontuação SERVQUAL individual de cada cliente pode-se analisar a percepção de qualidade boa, ruim ou média relacionada a outras variáveis, seja demográfica, psicográfica ou qualquer outro perfil (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).
- c) Definição da amostra não probabilística: A amostra de 92 clientes teve como cuidado buscar estar próximo a 30 amostras por grupo analisado, seja pelo modelo de atendimento ou aproveitamento em vendas. Um fundamento matemático intitulado como teorema central do limite, garante que uma amostra em torno de 30, as médias amostrais se distribuem de maneira que tende à distribuição normal, independentemente da forma da distribuição da amostra em si (MOURÃO JÚNIOR, 2009). A divisão por igual entre os grupos é proposital com a intenção de podermos avaliar os resultados sem tendência a um determinado grupo, seja ele pelo modelo



de atendimento ou pelo aproveitamento em vendas. O principal objetivo dessa divisão é analisar a relação entre a percepção de qualidade nesses com essas variáveis, a fim de suportar decisões sobre atendimento ao cliente perante ao impacto na qualidade percebida em serviços de suporte ao produto.

Os dados primários coletados através do modelo SERVQUAL, foram provenientes de uma pesquisa com esses 92 clientes de suporte ao produto do mercado de equipamentos pesados, divididos em grupos de acordo com o tipo de atendimento e o aproveitamento em vendas (vendas/potencial em vendas, %). Essa divisão da amostra coletada é evidenciada na Tabela 1.

<b>Desempenho em Vendas (Vendas/Potencial)</b>	<b>Call Center</b>	<b>Transacional</b>	<b>Consultivo</b>
Abaixo de 50%	19	14	15
Acima de 50%	13	17	14

Tabela 1 - Divisão da Amostra – Tipo de Atendimento x Aproveitamento em Vendas

Fonte: o Autor

Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, com o objetivo de encontrar uma evidência conclusiva através de amostras representativas e estatisticamente analisadas. O caráter de pesquisa com perguntas fechadas de múltipla escolha onde é oferecido ao entrevistado uma ou mais alternativas é um método de pesquisa de campo que permite uma análise quantitativa dos dados.

- d) Aplicação dos questionários: Os questionários foram aplicados de acordo com os clientes pré-definidos, conforme regras já mencionadas, através de, num primeiro estágio, envio por e-mail do link para resposta, posteriormente através de contato telefônico por parte do pesquisador, respeitando o procedimento de respostas da escala SERVQUAL. Foi utilizada uma ferramenta de aplicação de questionário eletrônica, [www.survio.com](http://www.survio.com), com o objetivo de registro adequado e organizado dos dados coletados e facilitação de preenchimento por parte do entrevistador. O processo de aplicação desse questionário foi feito dentro de um período de 45 dias, através dessa ferramenta de coleta pela internet que permite uma forma de resposta mais dinâmica e envio do link direto ao correio eletrônico do respondente. Em busca de um aproveitamento de retorno da pesquisa, os questionários eram

enviados de 5 em 5 dias e uma ligação ativa era feita a fim de incentivar e mostrar a relevância do retorno desse questionário.

- e) Tratamento dos dados: Foi utilizado o *software* STATA para tratamento dos dados, um *software* estatístico com grande capacidade de processamento de dados nos mais diversos testes e modelos apropriados e robustos para cada situação desejada pelo pesquisador (PAULO FÁVERO *et al.*, 2014). Através deste *software*, foram aplicados modelos estatísticos como diferença de média e desvio padrão, teste Student T, comparação *Pairwise* e regressão.

## 8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo, utilizando-se de métodos estatísticos para tratamento de dados e proposições teóricas para interpretar indícios de relações e soluções ao problema de pesquisa.

A análise dos resultados e indícios de correlações foi aplicada na seguinte lógica:

- a) **Análise de expectativa:** Verifica-se as relações entre as expectativas médias geral da amostra de equipamentos pesados em cada uma das dimensões e também em cada um dos três grupos de atendimento (call center, transacional e consultivo), com isso buscou-se indícios de preferência no atendimento de serviços de pós-venda de acordo com o perfil do cliente e seu canal de relacionamento com a empresa, podendo então sugerir ações direcionadas no atendimento.
- b) **Análise de Percepção:** Também de acordo com os grupos de atendimento, conforme descrito no capítulo anterior, verificou-se quais diferenças estatísticas entre as médias da percepção para cada uma das 5 dimensões. Com isso pode-se identificar o nível de qualidade percebida para cada um dos três tipos de atendimento.
- c) **Análise GAP:** Analisou-se a lacuna entre expectativa e percepção entre os grupos estudados, utilizando da análise *Overall Q* para identificar e categorizar a qualidade geral e em cada grupo para cada uma das 5 dimensões, e também mesmo que categorizado, se há uma diferença estatística na média entre as dimensões para cada um dos três grupos, para assim poder sequenciar as dimensões de maior qualidade definida pela amostra. A complexidade de mensuração da qualidade no setor de prestação de serviços requer a comparação das percepções do cliente com relação a qualidade baseada em suas expectativas (MUNDIM; AUGUST, 2008).
- d) **Análise de Influências:** Por fim, identificou-se se há indícios de influência entre as variáveis de aproveitamento de vendas, tipo de atendimento e resultado SERVQUAL (percepção ou diferença), isto é, se em alguma dimensão há indício que indique maior desempenho em vendas e também estratificado para cada tipo de atendimento, para isso foi utilizado o método de Regressão estatística. Uma análise a ser considerada através da escala SERVQUAL é a categorização da

qualidade percebida de acordo com algum tipo de segmento, variável (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

### a) Análise de Expectativa

Para análise dos dados, identificação das dimensões com maiores expectativas para os clientes foi utilizado o Teste T, o qual define se há uma diferença entre médias num intervalo de 90% de confiança, a Figura 12, por exemplo, mostra a comparação entre as expectativas nas dimensões Tangibilidade e Presteza. Portanto, de acordo com a média das pontuações obtidas para cada uma das cinco dimensões, foi analisado estatisticamente qual a preferência entre elas e possibilitando então a classificação ordenada das expectativas da amostra total (equipamentos pesados) e para cada tipo de atendimento (*call center*, transacional e consultivo).

```
5 . ttest mtang == mprest
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
mtang	92	5.978261	.1027899	.9859258	5.774081	6.18244
mprest	92	3.665761	.1662106	1.594236	3.335604	3.995918
diff	92	2.3125	.1917518	1.839219	1.931609	2.693391

```

mean(diff) = mean(mtang - mprest)          t = 12.0599
Ho: mean(diff) = 0                          degrees of freedom = 91

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000

```

Figura 11 - Teste T Stata Tangibilidade x Presteza

Fonte: o autor

Através da aplicação desse teste pode-se concluir que a médias estatísticas são diferentes e nesse caso em específico, a média da dimensão Tangibilidade é maior que a dimensão Presteza.

Com isso, utilizando dessa comparação, pode-se criar um Tabela de Classificação entre as cinco dimensões. Para definição dessa tabela, utilizou-se da seguinte regra, se uma dimensão é maior que a outra, é pontuado com 1 e em caso de médias estatisticamente iguais é considerada a pontuação 0.

	Expectativa Geral						
	Tangibilidade	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia	Pontuação	Classificação
Tangibilidade	0	0	1	0	1	2	3 <sup>a</sup>
Confiabilidade	1	0	1	1	1	4	1 <sup>a</sup>
Presteza	0	0	0	0	1	1	5 <sup>a</sup>
Segurança	1	0	1	0	1	3	2 <sup>a</sup>
Empatia	0	0	0	0	0	0	4 <sup>a</sup>

Tabela 2 - Classificação Expectativa Geral

Fonte: O autor

Utilizando do mesmo procedimento, foi realizado o mesmo para cada Tipo de atendimento e então elaborado o Tabela 8, comparativo que auxilia a demonstração das diferenças entre expectativas entre os clientes de cada modelo de atendimento.

	Geral	Call Center	Transacional	Consultivo
Tangibilidade	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Confiabilidade	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Presteza	5 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Segurança	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Empatia	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>

Tabela 3 - Comparativo Expectativa por Tipo de Atendimento

Fonte: O autor

### b) Análise de Percepção

Para analisar a percepção das cinco dimensões entre os grupos de amostra, tipo de atendimento, foi aplicado o Teste *Pairwise* de comparação de médias.

Conforme, Figura 13, onde está comparando as médias da dimensão Confiabilidade em nível de 10%, qual demonstra não haver diferença significativa entre as médias dos três tipos de atendimento, *Call Center* (1), Transacional (2) e Consultivo (3)

83 . prcomp pmconfiab tipoat, tuk test sig level (.90)

Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): pmconfiab Pmconfiab  
Group variable (X): tipoat Tatendim

Group variable (X): tipoat		Response variable (Y): pmconfiab		
Level	n	Mean	S.E.	
1	32	6.18125	.1561532	
2	31	6.348387	.1609028	
3	29	6.496552	.102971	

Simultaneous significance level: 10% (Tukey wsd method)  
Homogeneous error SD = .7994087, degrees of freedom = 89

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y)	6.1812	6.3484
Level(X)	1	2
-----		
6.3484	.16714	
2	.41886	
6.4966	.3153	.14816
3	.42614	.42939

Figura 12 - Teste *Pairwise* de Comparação de Médias: Percepção Confiabilidade

Fonte: O autor

Esse resultado demonstra que a percepção do nível de qualidade da dimensão Confiabilidade dos clientes em relação a empresa X é compatível para cada um desses três atendimentos, isto é, não há diferença. O resultado dessas análises proporcionou a seguinte relação da Percepção nas demais Dimensões:

Confiabilidade ----- call center = transacional = consultivo  
Segurança ----- call center = transacional = consultivo  
Tangibilidade ----- call center = transacional < consultivo  
Presteza ----- call center < transacional = consultivo  
Empatia ----- call center < transacional = consultivo

Essa percepção é relativamente explicada perante a hipótese entre atendimento presencial e não presencial frente aos resultados nas dimensões Presteza e Empatia, pois essas dimensões, segundo sua definição, requerem um atendimento de prontidão e personalizado,

características mais fáceis para serem percebidas num atendimento presencial. O fato curioso é justamente a dimensão Tangibilidade, onde há uma diferença na percepção entre dois atendimentos presenciais.

### c) Análise de GAP

Parasuraman *et al.* (1988) validaram utilizando da metodologia ANOVA uma classificação correlacionada a pontuação SERVQUAL de cada dimensão em cada um dos 4 segmentos de mercado que aplicaram a pesquisa, essa classificação foi denominada *Overall Quality*. Em um segundo estágio desse questionário, era perguntado qual a classificação geral para o serviço prestado, entre excelente, bom ou ruim, para então ser verificada e validada uma correlação com as diferenças entre expectativa e percepção para cada uma das dimensões. Para o mercado definido por Parasuraman *et al.* (1988), como Empresas de Manutenção e Reparo, que mais se aproxima com o mercado em estudo, a tabela de classificação *Overall Q* por dimensão é o Tabela 9:

Empresa de Reparos e Manutenção			
Escala Individual Dimensões	Overall Q		
	Excelente	Bom	Ruim
Tangibilidade	-0,15 <sup>b</sup>	-0,40 <sup>b.c</sup>	-0,86 <sup>c</sup>
Confiabilidade	-0,48 <sup>b</sup>	-1,30 <sup>c</sup>	-3,20 <sup>d</sup>
Presteza	-0,08 <sup>b</sup>	-1,08 <sup>c</sup>	-2,41 <sup>d</sup>
Segurança	-0,33 <sup>b</sup>	-1,35 <sup>c</sup>	-2,84 <sup>d</sup>
Empatia	0,15 <sup>b</sup>	-1,11 <sup>c</sup>	-2,17 <sup>d</sup>
Escala Combinada	-0,16 <sup>b</sup>	1,07 <sup>c</sup>	-2,30 <sup>d</sup>
Tamanho da Amostra	45	114	40

Tabela 4 - Classificação Padrão Overall Q

Fonte: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988. Traduzido pelo autor.

Portanto, o primeiro passo de análise e avaliação das diferenças entre expectativa e percepção para cada grupo de Tipo de Atendimento estudado foi classifica-los de acordo com os padrões pré-definidos e validados através da tabela *Overall Q*. De acordo com as médias estatísticas encontradas para cada uma das dimensões a estratificação por grupo de amostra ficou conforme Tabela 10.

	<b>Classificação Overall Q</b>			
	<i>Geral</i>	<i>Call Center</i>	<i>Transacional</i>	<i>Consultivo</i>
<b>Tangibilidade</b>	Excelente	Excelente	Bom	Excelente
<b>Confiabilidade</b>	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
<b>Presteza</b>	Bom	Bom	Bom	Excelente
<b>Segurança</b>	Bom	Bom	Bom	Bom
<b>Empatia</b>	Bom	Bom	Bom	Bom

Quadro 6 - *Classificação Overall Q Equipamentos pesados x Tipo de Atendimento*

Fonte: O Autor

De acordo com essa parametrização, a lacuna entre a Tangibilidade esperada pelos clientes do modelo Transacional e a qualidade percebida nessa dimensão, é maior que os outros Tipos de atendimento. Então, apesar de classificado como “Bom”, de forma estratificada, há uma oportunidade de ações direcionadas para melhoria contínua na percepção da dimensão Tangibilidade, para o Tipo de Atendimento Transacional.

De acordo com essa análise do *GAP*, entre expectativa e percepção, pode-se então classificar as dimensões de maior reconhecimento na qualidade de serviços SERVQUAL desses clientes, e por consequência, poder alinhar ações de acordo com suas experiências.

	<b>Diferença Geral</b>						<b>Pontuação</b>	<b>Classificação</b>
	Tangibilidade	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia			
Tangibilidade	0	1	1	1	1	<b>4</b>	<b>1<sup>a</sup></b>	
Confiabilidade	0	0	0	1	1	<b>2</b>	<b>2<sup>a</sup></b>	
Presteza	0	0	0	1	1	<b>2</b>	<b>3<sup>a</sup></b>	
Segurança	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>5<sup>a</sup></b>	
Empatia	0	0	0	1	0	<b>1</b>	<b>4<sup>a</sup></b>	

Tabela 5 - Pontuação e classificação por GAP

Fonte: O Autor

Em um segundo estágio dessa análise, a Comparação Pairwise de médias permitiu identificar a maior lacuna da dimensão Segurança, o Tipo de Atendimento 3 (Consultivo), essa lacuna possui maior disparidade gerando uma diferença de média estatística num intervalo de significância de 10% entre os outros 2 Tipos de Atendimento, conforme Figura 14.



Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): difsegur      **DifSegur**  
 Group variable (X): tipoat      Tatendim

Group variable (X): tipoat		Response variable (Y): difsegur		
Level	n	Mean	S.E.	
1	32	-.6875	.1622827	
2	31	-1.096774	.1596693	
3	29	-1.137931	.1064327	

Simultaneous significance level: 10% (Tukey wsd method)  
 Homogeneous error SD = .8144272, degrees of freedom = 89

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)		
Mean(Y)	1	2
Level(X)		
-1.0968	-.40927	
2	.42673	
-1.1379	<b>-.45043*</b>	-.04116
3	.43414	.43746

Figura 13 - Pairwise comparação de Médias **Lacuna** Segurança por Tipo de Atendimento

Fonte: O Autor

Então, apesar de os três Tipos de Atendimento terem oportunidade de melhoria na dimensão Segurança, de “Bom” para “Excelente”, os clientes atendidos pelos consultores possuem uma maior lacuna entre suas expectativas e percepções, então, iniciar ações de melhoria, direcionadas nesse grupo de clientes pode trazer um resultado mais efetivo ao todo, uma vez que esse é o grupo de maior lacuna, isto é, maior impacto. Essas ações de melhorias segmentadas para o atendimento dos consultores, naquilo que tange segurança aos clientes, pode ser alinhado também aos resultados de expectativa e percepção da dimensão, as quais mostram igualdade de média entre os tipos de atendimento, de acordo com as Figuras 15 e 16.

80 . prcomp msegur tipoat, tuk test sig level (.90)

Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): msegur		Mseguranca		
Group variable (X): tipoat		Tatendim		
Group variable (X): tipoat		Response variable (Y): msegur		
Level	n	Mean	S.E.	
1	32	6.203125	.1704024	
2	31	6.435484	.1865677	
3	29	6.586207	.0938994	

Simultaneous significance level: 10% (Tukey wsd method)  
 Homogeneous error SD = .876248, degrees of freedom = 89

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y)	6.2031	6.4355
Level(X)	1	2
6.4355	.23236	
2	.45913	
6.5862	.38308	.15072
3	.4671	.47067

Figura 14 - Pairwise comparação de Médias **Expectativa** Segurança por Tipo de Atendimento  
 Fonte: O Autor

```
85 . prcomp pmsegur tipoat, tuk test sig level (.90)
```

Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): pmsegur		PMSeguranca	
Group variable (X): tipoat		Tatendim	
Group variable (X): tipoat		Response variable (Y): pmsegur	
Level	n	Mean	S.E.
1	32	5.515625	.1022291
2	31	5.33871	.0585997
3	29	5.448276	.0906491

Simultaneous significance level: 10% (Tukey wsd method)  
Homogeneous error SD = .4768005, degrees of freedom = 89

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y)	5.5156	5.3387
Level(X)	1	2
5.3387	-.17692	
2	.24983	
5.4483	-.06735	-.10957
3	.25417	-.25611

Figura 15 - Pairwise comparação de Médias **Percepção** Segurança por Tipo de Atendimento

Fonte: O Autor

Esta conclusão sugere uma oportunidade de melhoria para a empresa X, na dimensão Segurança, considerada a segunda mais importante pelos seus clientes, já evidenciado na classificação da análise de expectativa, Tabela 7. Pode ter como objetivo, por exemplo, alcançar a classificação “Excelente”, principalmente nos clientes atendidos pelo canal consultivo, o qual o conhecimento e relacionamento do consultor deve ser mais apurado de acordo com as necessidades do cliente, sugestões de treinamentos.

Então, para um melhor entendimento de ações e sugestões informadas, se faz necessário uma quarta análise, quais são as influências encontradas entre tipo de atendimento, as dimensões da qualidade em serviços e o desempenho em vendas.

#### d) Análise de Influências

O principal objetivo dessa última análise foi identificar possível influências do tipo de atendimento e/ou nível de qualidade reconhecida ou percebida no desempenho em vendas. Para o tratamento dos dados estatísticos desse sentido foi aplicado o método análise de Regressão,

que consiste na identificação ou não de uma relação entre duas ou mais variáveis de acordo com um modelo matemático e seu grau de associação (GUIMARÃES, 2012).

Essa análise proporciona uma informação adicional sobre o perfil de compra de acordo com a qualidade reconhecida, se existe uma relação ou não. De acordo com o teste de Regressão aplicado, figura 14, não existe nenhuma relação de influência entre a variável qualidade reconhecida e desempenho em vendas, isto é, mesmo reconhecendo uma qualidade superior, isso não é um fator influente na decisão de compra.

```
112 . reg DVendas diftang-difemp i.tipoat
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 92		
				F( 7, 84) = 1.18		
Model	.752925049	7	.107560721	Prob > F	= 0.3217	
Residual	7.64187436	84	.090974695	R-squared	= 0.0897	
Total	8.39479941	91	.092250543	Adj R-squared	= 0.0138	
				Root MSE	= .30162	

DVendas	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
diftang	-.0396418	.0411101	-0.96	0.338	-.1213937	.0421102
difoconf	.0048261	.056676	0.09	0.932	-.1078804	.1175325
difprest	-.013871	.0213738	-0.65	0.518	-.0563752	.0286332
difsegur	-.0035063	.0416473	-0.08	0.933	-.0863266	.0793139
difemp	-.0472721	.0298577	-1.58	0.117	-.1066474	.0121032
tipoat						
2	.0294147	.0800881	0.37	0.714	-.1298493	.1886787
3	.1215391	.0809206	1.50	0.137	-.0393804	.2824585
_cons	.4131902	.0708394	5.83	0.000	.2723182	.5540622

Figura 16 – Regressão SERVQUAL x Desempenho Vendas

Fonte: O Autor

O envolvimento de diversas pessoas em ambas as partes, seja do comprador ou do vendedor é comum nas relações B2B, e são denominadas centro de vendas. A equipe que participa e trocam informações para a decisão de compras e dividem as metas e riscos provenientes dessa decisão formam o centro de compras. Enquanto por outro lado, a equipe da empresa fornecedora envolvida nas soluções do início a continuidade do relacionamento constituem o centro de vendas organizacional (HUTT; JOHNSTON; ARMSTRONG, 1994). Portanto essa característica diverge das relações B2C onde o comprador que decide é por muitas vezes único, então teoricamente uma decisão que envolve diversas pessoas tornam-se mais complexas e de difícil compreensão.

Para uma melhor visualização e compreensão das recomendações e aplicabilidade para empresa, de forma direta e objetiva, foi desenvolvida uma tabela 12, resumo das ações sugeridas, baseadas nos resultados encontrados na pesquisa.

Análise	Resultados/ Indícios	Justificativa	Sugestão
Expectativa/ GAP	Apesar das <b>expectativas</b> não apresentarem grandes diferenças entre os Tipos de Atendimento, o fato de poder <b>sequencia-las</b> gera oportunidade de direcionar ações de acordo com a preferência dos clientes.	A <b>adequação dos recursos</b> de acordo com o tamanho, o perfil de exigência e potencial do mercado a atender é um ponto importante considerado para determinar a rentabilidade do negócio (COHEN; AGRAWAL; AGRAWAL, 2007).	Confiabilidade e Segurança a principais expectativas. Na análise da lacuna, <b>Segurança=Bom e Confiabilidade=excelente</b> . Portanto, a sugestão é <b>investir no desenvolvimento do profissional</b> , com foco em atendimento cortês e que inspire conforto e precisão nas informações.
GAP/ Percepção	Classificação “ <b>BOM</b> ” na dimensão <b>Tangibilidade</b> , para o atendimento <b>Transacional</b> .	Um <b>fato curioso</b> é ter esse menor reconhecimento para os clientes atendidos pelos vendedores de Transação Simples, uma vez que os equipamentos, instalações físicas e equipe executora é a mesma, a <b>mudança é única e exclusiva do perfil do vendedor</b> .	Talvez um simples fato de <b>padronização de uniforme</b> para a equipe de vendas externa, seja ela consultiva ou transacional, tenha um reflexo nessa percepção de fatores tangíveis. Exemplo, estudo de Zocca et al (2012).
Percepção/ Expectativa	Não há diferença na percepção de qualidade das principais dimensões, <b>Confiabilidade e Segurança</b> . Mas há uma <b>diferença</b> na <b>expectativa</b> de clientes atendidos de forma <b>presencial para não presencial</b> com relação às outras dimensões, <b>Tangibilidade, Presteza e Empatia</b> .	Esses indícios proporcionam a investigação da possibilidade em direcionar os atendimentos cada vez mais <b>ao modelo de menor custo</b> .	Construir um <b>modelo paramétrico</b> para definir o modelo de atendimento, utilizando das <b>preferências de expectativa</b> dos clientes, de acordo com a resposta da pesquisa <b>SERVQUAL</b> nas dimensões <b>que se diferem, Tangibilidade, Presteza e Empatia</b> .
Expectativa	Apesar das <b>expectativas</b> não apresentarem grandes diferenças entre os Tipos de Atendimento, o fato de poder <b>sequencia-las</b> gera oportunidade de direcionar ações de acordo com a preferência dos clientes.	A <b>adequação dos recursos</b> de acordo com o tamanho, o perfil de exigência e potencial do mercado a atender é um ponto importante considerado para determinar a rentabilidade do negócio (COHEN;	Criar <b>Comunicação de marketing</b> direcionada aos critérios das dimensões de maior expectativa dos clientes, a fim de destacar e despertar aquilo que é de maior interesse e expectativa.

		AGRAWAL; AGRAWAL, 2007).	
--	--	-----------------------------	--

Quadro 7 - Resumo das ações sugeridas

Fonte: O Autor

Portanto, com os resultados encontrados e as ações sugeridas como contribuição à empresa estudo de caso, o objetivo proposto foi alcançado ao utilizar da ferramenta de pesquisa SERVQUAL, para identificar e analisar alguns dos indícios resultantes e relacionados em qualidade percebida e desempenho em vendas dos serviços de pós-vendas, de acordo com os distintos modelos de atendimento (não presencial, transacional e consultivo), estratificando nas cinco dimensões da escala e relacionando com informações coletadas no estudo de caso.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pretende contribuir com informações relevantes que auxiliem o processo decisório referente influências do modelo de atendimento (*Call Center*, Transacional e Consultivo) que impactem na qualidade percebida e desempenho em vendas. Então, a motivação da pesquisa foi discutir quais são os canais de atendimento de qualidade com um maior aproveitamento em vendas e maior adequação a cada grupo de clientes. A personalização do atendimento de acordo com o grupo que se enquadra o cliente, o perfil de compra e relacionamento, são variáveis que hipoteticamente nessa pesquisa devem interferir diretamente na qualidade percebida e consequentemente nos resultados de vendas.

A seguir são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como sugestões para melhoria de modo a atender o objetivo dessa dissertação em fornecer indícios para auxílio na tomada de decisões relacionadas ao modelo de atendimento em suporte ao produto para a empresa estudo de caso. Também são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros que contribuam com o desenvolvimento do tema, até mesmo para outras empresas do segmento.

### a) Contribuições

A identificação de que as dimensões Confiabilidade e Segurança são as mais importantes para os clientes, frente a conclusão que não há diferença entre a percepção de qualidade pelos clientes atendidos nos diferentes modelos, somado a classificação da qualidade reconhecida como “Excelente” para a dimensão Confiabilidade e “Bom” para a dimensão Segurança pode nos sugerir ações ao âmbito em prover maior confiança e segurança através do conhecimento e cortesia dos empregados, isto é, nas questões relacionadas a Segurança.

Portanto, investimentos no desenvolvimento do profissional objetivando um atendimento cortês, de relacionamento e de apuração técnica e nas informações que inspirem confiança e segurança na solução tem um papel fundamental tanto para a empresa estudada, como para outras empresas do segmento.

Outra sugestão é no sentido da comunicação de marketing direcionada aos critérios das dimensões de maior expectativa dos clientes, no intuito de incrementar essa confiança e segurança na relação. Para se comunicar com seu público alvo não existe manual próprio, bula, ou mesmo um caminho único considerado certo para resolver os desafios. O que existe são caminhos e estradas vicinais que poderão auxiliar o gestor a chegar ao seu destino e,



dependendo de suas escolhas e circunstâncias, percorre-los mais ou menos rapidamente (SÁ, 2010).

Para a dimensão Tangibilidade, apesar de ter sido pior classificada no modelo de atendimento Transacional, como “Bom”, só houve diferença de média estatística em expectativa e percepção entre os Tipos de Atendimento *Call Center* e Consultivo, em contrapartida ambos foram classificados como “Excelente” nessa dimensão, isto é, apesar de terem expectativas diferentes, a percepção está de acordo com o esperado para cada um desses clientes. Um fato curioso é ter esse menor reconhecimento para os clientes atendidos pelos vendedores de Transação Simples, uma vez que os equipamentos, instalações físicas e equipe executora é a mesma, a mudança é única e exclusiva do perfil do vendedor, e ainda assim, a expectativa desse grupo ser similar aos demais, portanto esse pequeno desvio, leva a investigações mais profundas em clientes específicos que participaram da pesquisa. Talvez um simples fato de padronização de uniforme para a equipe de vendas externa, seja ela consultiva ou transacional, tenha um reflexo nessa percepção de fatores tangíveis. Zocca, Gonzalez e Pelissari (2012) identificaram que 7% de estudantes de uma escola, classificaram a dimensão Tangibilidade como atende parcialmente, pois indicaram que somente parte dos funcionários utilizavam uniforme.

Presteza e Empatia, diferentes, porém, menores expectativas, próximo a indiferença, com percepções diferentes entre os modelos de atendimento presencial e não presencial, porém com classificações *Overall Q* similares, exceto para a dimensão Presteza do tipo Consultivo, classificada como “Excelente” e o restante classificado como “Bom”. Como conclusão, apesar de não ser critérios tão importantes para os clientes da amostra de forma geral, há uma maior expectativa em clientes atendidos presencialmente naquilo que tange personalização e boa vontade no atendimento, porém, o modelo de direcionamento adotado pela empresa X, não tem um reconhecimento diferenciado entre os tipos de atendimento, apesar de serem considerados como “Bons”.

Esses indícios também proporcionam, a investigação da possibilidade em direcionar os atendimentos cada vez mais ao modelo de menor custo, uma vez que não há diferença na percepção de qualidade das principais dimensões, Confiabilidade e Segurança, ou, que os critérios de direcionamento do atendimento desses clientes na empresa X são eficazes, assim como a prestação de seus serviços.

Porém, ainda com uma possibilidade de norteamto, uma vez demonstrada que há uma diferença na expectativa de clientes atendidos de forma presencial para não presencial, com relação às outras dimensões, Tangibilidade, Presteza e Empatia, portanto, uma investigação

estatística para segregação de acordo com as expectativas desses clientes para essas dimensões, pode ser mais uma das variáveis para determinação de um modelo de cobertura, possibilitando também uma segmentação de acordo com preferências.

## **b) Conclusões**

Conforme resultados apresentados, há alguns indícios que auxiliam tomada de decisão e até mesmo uma avaliação da gestão aplicada pela empresa X no atendimento de pós-vendas desses clientes, para que então, sugestões sejam apresentadas na busca da melhoria contínua.

Apesar das expectativas não apresentarem grandes diferenças entre os Tipos de Atendimento, o fato de poder sequencia-las gera oportunidade de direcionar ações de acordo com a preferência dos clientes desse segmento de mercado. A adequação dos recursos de acordo com o tamanho, o perfil de exigência e potencial do mercado a atender é um ponto importante considerado para determinar a rentabilidade do negócio. Em diversas indústrias, como automotivas, eletrônicos, aparelhos domésticos, o mercado de serviços de pós-vendas aumentou de quatro a cinco vezes o tamanho original do negócio principal, o produto (COHEN; AGRAWAL; AGRAWAL, 2007). Portanto, a busca da otimização dos recursos frente a maximização dos resultados passa primeiramente pelo processo de entendimento das necessidades/expectativas do cliente.

Rackham e Vincentis (1999), enfatizam que é o fim da segmentação pelo tamanho do cliente por si só. Somente as empresas que conseguem gerenciar as informações necessárias para determinação dessa especificidade e personalização vêm sendo bem-sucedidas, a maioria ainda continua utilizando métodos de segmentação mais tradicionais. Isto é, na prática as empresas acabam recorrendo a segmentações simples, a macros segmentação, sem sequer avaliar as bases de uma segmentação, há evidências de empresas industriais que o tratamento ou é indiferenciado ou de forma individualizada, portanto, perdendo oportunidades ou praticando um marketing nada lucrativo (WIND; CARDOZO, 1974).

Portanto, apesar do presente estudo não concluir uma relação de influência entre o grau de qualidade avaliada através do modelo SERVQUAL e o desempenho em vendas (Vendas/Potencial, %) em suporte ao produto de equipamentos pesados, conseguiu-se avaliar alguns indícios entre as dimensões da escala SERVQUAL e os modelos de atendimento que podem contribuir para melhorias na avaliação dos clientes, desde possível simples introdução de uniformes para equipe de vendas, treinamentos direcionados a uma relação que inspire precisão, confiança e segurança ao cliente, até sugestão de ações de comunicação de marketing

direcionada a expectativa dos clientes e principalmente uma contribuição de sugestão embasada de introdução de uma nova variável a ser considerada num modelo paramétrico para decisão do tipo de atendimento a ser considerado, isto é, a expectativa média dos clientes em Tangibilidade, Presteza e Empatia.

## **5.2 Limitações e Sugestões para estudos Futuros**

A análise em uma só empresa, estudo de caso, pode ser considerada uma limitação para a utilização em outras empresas, mesmo que do sejam do mesmo segmento de mercado, talvez a introdução de um estudo de caso múltiplo e com uma amostra maior pudessem contribuir melhor nas comparações de percepções e expectativas, para análises mais aprofundadas relacionadas ao mercado de pós-vendas em equipamentos pesados. Através do desenvolvimento dessas limitações em diversificar a amostra e as correlações, a introdução de um coeficiente estatístico que possa determinar o tipo de atendimento a ser considerado de acordo com a expectativa dos clientes em Tangibilidade, Presteza e Empatia, isto é, que auxilie na definição de um perfil que se enquadra com o tipo de atendimento, é uma sugestão para trabalhos futuros que podem contribuir de forma significativa para um modelo de auxílio e multicritério a tomada de decisão correlacionado ao tipo de atendimento, possibilitando a otimização dos recursos de segmentação do atendimento presencial ou não presencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMAQ. *Clipping e tendências*. Disponível em: [www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle](http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle). Acesso em: 27 mai.2015.
- ABRAMAN. *Documento nacional 2013 – A Situação da Manutenção no Brasil*. Disponível em: <http://www.abraman.org.br/Arquivos/403/403.pdf>. Acesso em: 04 set.2015.
- ACCENTURE. (2005). *Venta consultiva: más de lo mismo o uma nueva relación com el cliente?* Disponível em: [www.accenture.es](http://www.accenture.es). Acesso em: 2 de mai. 2015.
- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R. M. M. (2005). *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. São Paulo: Atlas.
- ALEM, A.C.; PESSOA, R.M. (2005, setembro). *O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: Quais são os desafios?* BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, pp. 71-88.
- AMARAL, T. C.; CAMARGO JÚNIOR, J.; PIZZINATTO, A. K.; PITOMBO, T.C.D.T (2015). *Influências do Comércio Eletrônico B2B no Processo de Atendimento de Pós-Vendas no Segmento de Bens de Capital: Estudo de Caso em uma Empresa Representante de Equipamentos Pesados*. ReMark, v.14, n.2, p.223-236.
- ANDRADE, M. M. de. (2007). *Introdução a metodologia do trabalho científico*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. (1999). *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas.
- ARMISTEAD, C. G.; E CLARK, G. (1991). *A framework for formulating after-sales support strategy*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.21, Iss.9, pp. 22-29.
- BRAMBILLA, F. R. (2009). *Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica*. Global Manager, v.9, n.16, p.107-123.
- BANNAN, K. J. (2011). *10 great B-to-B sites*. B-to-B. V.96, n.9, p.8.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S.(1990). *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis: Vozes.
- BERRY, L. (2002). *Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000*. Journal of Relationship Marketing, V.1, pp. 59-77.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. *O Grid Gerencial III*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BONOMA, T.V. (1985). *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. Journal of Marketing Research, v.22, n.2, p.199-208, May.

- BONOMA, T.V.; SHAPIRO, B.P. (1983) *Industrial market segmentation: A nested approach*. Marketing Science Institute.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. (2004). *A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica*. RAC, especial ed., pp. 107-129.
- CABRAL, C. D. (2008). *Eficácia na administração de vendas: Importantes Procedimentos envolvidos*. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 5(2), 33-40.
- CATERPILLAR. Disponível em: [www.cat.com](http://www.cat.com). Acesso em: 4 abr.2015.
- CHAIM, R. M. (2000, jan/jun). *Comércio eletrônico ou canal de vendas eletrônico?* Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.5, n.1, p.69.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. (2008). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CHURCHILL, Jr.; GILBERT A.; PETER, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- COHEN, M.; LEE, H. (1990, winter). *Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service*, MIT Sloan Management Review; 31, 2 ABI/INFORM Global, pp. 55 – 66.
- COHEN, M. A.; AGRAWAL, N.; AGRAWAL, V. (2006). *Winning in the aftermarket*. Harvard business review, v. 84, n. 5, p. 129, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- CRESWELL, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- CROTEAU, A. M.; LI, P. (2003). *Critical success factors of CRM technological initiatives*. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 20(1), 21-34.
- D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. (2006, jan/mar). *Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras*. RAC.vol.10 no.1.
- FARREL, M. A. (2005). *The effect of a market-oriented organisational culture on sales-force behaviour and attitudes*. Journal of strategic marketing, 13(4), 261-273.
- FELIPE, G. M.; CONDE, J. G.; RIBEIRO, P. B.; IMUTA, R. S.; LEITE, P. R. (2010). *O Call Center e a fidelização de clientes: um estudo quantitativo no setor bancário de São Paulo*. Jovens Pesquisadores-Mackenzie, 3(1).

- FERREIRA, F. H. G. (2000). *Segmentação de Mercado. Biblioteca Temática do Empreendedor*.
- FIGUEIREDO, K. (2002). A logística do pós-venda. *Revista Tecnológica*,8(80).
- GALBREATH, J.; ROGERS, T. (1999). *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*. *The TQM magazine*, 11(3), 161-171.
- GAYA, H. J.; STRUWIG, M.; SMITH, E. E. (2013). *Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya*. *African journal of business management*, 7(21), 2049-2058.
- GOMES, G. C. (2013). *Marketing de serviços: atuação nas estratégias de pós-vendas das concessionárias Ford do Distrito Federal*. Disponível em: [repositorio.uniceub.br](http://repositorio.uniceub.br). Acesso em: 10 mai.2015
- GONÇALVES, D. (2015). *Com comércio fraco, serviços tem pior resultado da história*. Disponível em: [www.veja.abril.com.br/noticia/economia/com-comercio-fraco-pib-de-servicos-recua-07-3/](http://www.veja.abril.com.br/noticia/economia/com-comercio-fraco-pib-de-servicos-recua-07-3/). Acesso em: 2 de jul. 2015.
- GOYAL, M., HANCOCK, M. Q.; HATAMI, H. (2012). *Selling into Micromarkets*. *Harvard Business Review*, 78.
- GREENBERG, P. (2001). *CRM na velocidade da luz*. Rio de Janeiro: editora Campus.
- GRIFFITH, R.; POL, L. (1994). *Segmenting industrial markets*. *Industrial Marketing Management*, v.23.
- GUIMARÃES, P.R.B. *Métodos Quantitativos Estatísticos*.1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- GUMMESSON, E. (1998, summer). *Implementation requires a relationship-marketing paradigm*. *Greenvale: Academy of Marketing Science*, 26 (3): pp. 242-249.
- HAIR, J. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HART, C. *Doing a Literature Review*. London: Sage, 1998.
- HERBIG, P. A.; PALUMBO, F. (1993). *Serving the aftermarket in Japan and United States*, *Industrial marketing Management*, v.22, pp. 339-346.
- HESKETT, J.L.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. (2002). *Lucro na prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- HILL, C.; JONES, G. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. South Western: Cengage Learning.
- HITT M.A.; IRELAND R.D.; HOSKISSON R.E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason, US: Thomson South Western.

- HUTT, M.D.; SPEH, T.W. (2010). *B2B: Gestão de Marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman.
- HYUNDAI HEAVY EQUIPMENTS. Disponível em: <<http://www.hhib.com.br>>. Acesso em: 4 abr.2015.
- INGLIS, P. F. (2002). *O Lucro está no pós-venda*. HSM Management, 32(6).
- JOHN DEERE. Disponível em: < <https://www.deere.com.br>>. Acesso em: 4 abr.2015.
- JUSTO, M. (2015). *O que falta para a economia global deslanchar em 2015*. Disponível em: [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/01/150102\\_perspectiva\\_economia\\_mundial\\_2015\\_lgb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/01/150102_perspectiva_economia_mundial_2015_lgb). Acesso em: 10 mar.2015.
- KOMATSU. Disponível em: <http://www.komatsu.com.br>. Acesso em: 4 abr.2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. (2006). *Administração de Marketing – a bíblia do marketing*. São Paulo:Prentice Hall do Brasil.
- LAS CASAS, A. L. (1989). *Técnicas de venda*. Atlas.
- LELE, M.M. (1997). *After-sales service - necessary evil or strategic opportunity?* Managing Service Quality 7 (3), pp. 141-145.
- LILIEN, G. L.; RANGASWAMY, A. (2004). *Marketing engineering: computer-assisted marketing analysis and planning*. DecisionPro.
- LIN, Y.; SU, H. Y. (2003). *Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises*. Total Quality Management and Business Excellence, 14(6), 715-731.
- MACHADO, S.S.; SERRA, E. M. (2010). *Determinantes da Performance da Gestão da Força de Vendas: Um estudo de Caso – Gás embalado BP*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Instituto Superior da Maia (ISMAI). Maia, Portugal.
- MAGALHÃES, J. M.; UNTERLEIDER, J.; DAMACENA, C. (2006). *Análise exploratória de serviços de pós-venda em uma empresa comercial de B2B*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3, Resende-RJ.
- MAHADEVAN, B. (2003, fall). *Making Sense of Emerging Market Structures in Business-to-Business E-Commerce*. California Management Review.
- MALHOTRA, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. (2008). *Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction*. Journal of Marketing, 72(2), 28-45.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. (2004). *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Prod., São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30.
- MILAN, G. S.; RIBEIRO, J.L.D. (2003, agosto). *A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo*. Gest. Prod. vol.10 no.2 São Carlos.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GOSHAL, S. (2003). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- MOREIRA (1995), J. *Marketing industrial*. São Paulo: Atlas.
- MOREIRA, B. B.; SERGIO, L. R. B. (2009). *Vendas e marketing: juntas na busca da satisfação do cliente*. Revista de Administração da Unimep, v. 3, n. 2.
- MOURA, R. A. A.; COSTA, I.; CRISTOVÃO, A. M. (2009). *Revisão do Processo de Negócio para Apoiar a Gestão Estratégica de Clientes: Um Estudo de Caso*. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XII SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-12.
- MOURÃO JÚNIOR, C. A. (2009). *Questões em bioestatística: o tamanho da amostra*. Rev Int Est Exp, 1(1), 26-28.
- MUNDIN, R. S. A.; AUGUST, D. R. (2008). *Análise dos gaps da qualidade no pós-venda da concessionária Le Monde Citroen – Blumenau*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-28.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. (2000). *Relationship marketing in consumer markets rhetoric or reality?* European Journal of Marketing, 34(7), pp. 797-815.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of retailing, 64(1), 12-40.
- PAULO FÁVERO, L. (2014). *Métodos Quantitativos com STATA: Procedimentos, Rotinas e Análises de Resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (2001). *CRM Series Call Center 1 to 1: um guia executivo para transformar Call centers em Centros de Interação com Clientes*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil.
- PEREIRA, S. C. (2005). *Estratégias e vantagens competitivas em serviços pós-vendas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.
- PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; LANE, N. (2009). *Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences*. Industrial Marketing Management, 38(4), 459-467.



- PITTHAN, M.; ABBADE, E. B.; de Bem NORO, G. (2007). FORÇAS DE VENDAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO CALÇADISTA DE SANTA MARIA-RS1.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição, 9a edição*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- PRIETO, A.B. (2007). *Atención al cliente. 3. ed*. Madrid: Pirâmide.
- PRIETO, V.; CARVALHO, M. (2005). *Gestão Do Relacionamento Com O Cliente Em Mercados Business-To-Business*. Revista Produção Online, v. 5, n. 1, p. 1-20.
- RACKHAM, N.; VINCENTIS, J.D. (1999). *Rethinking the Sales Force*. Nova York: editora McGraw Hill.
- RIGATO, C. A. (2013). *Uso da internet na pós-venda de serviços business-to-business*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- SÁ, P.; HAIM, M.; CASTRO, R.; WAISSMAN, V. (2010) *Comunicação integrada de marketing*. Editora FGV, Rio de Janeiro.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. (2009). *Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas*. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. Ano. 1. Número 1.
- SCHMIDT, C. A. J. (2015). Disponível em: <[www.itauassetmanagement.com.br/asset/informacoes/analises/cenarioeconomico/index.html](http://www.itauassetmanagement.com.br/asset/informacoes/analises/cenarioeconomico/index.html)>. Acesso em: 10 mai.2015.
- SCHMOLDT, D. L.; PETERSON, D. L.; SMITH, R. L. (1995). *The Analytic Hierarchy Process and participatory decision-making*. Virgínia: USDA Forest Service.
- SELLITTO, M.A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G.M.; SILVA, M. (2011). *Prioridades estratégicas em serviços de pós-venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica*. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, pp. 131-144.
- SERRA, E. M. (2012). *Direção e Gestão da Força de Vendas*. Vida Economica Editorial.
- SHOEMAKER, M. E. (2001). *A framework for examining IT-enabled market relationships*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(2), 177-185.
- SPILLER, E.S.; PIÁ, D.; DA LUZ, J.F.; DE SÁ, P.P.G. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. Rio de Janeiro: editora FGV.
- STOECKER, R. (1991). *Evaluating and rethinking the case study*. The sociological review. V.1, n.39, pp.88-102.
- TÉBOUL, J. (1999). *A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento*. Rio de Janeiro: editora Qualitymark.
- TEIXEIRA, E. (2006). *Gestão de Vendas.3.Ed*. Rio de Janeiro: editora FGV.

- TOLEDO, G. L.; de SIQUEIRA, A. C. B. (2001). *Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo,36(4).
- TREPPER, C. H. (2000). *Estratégias de E-commerce*. Rio de Janeiro: Campus.
- TRIVIÑOS, A. N. S (1990). *Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: editora Atlas.
- TURBAN, E., LEE, J, KING, D., CHUNG, H. M. (1999). *Electronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- VAVRA, T.G. & PRUDEN, D.R. (1996, may). *Using aftermarketing to maintain a customer base*. Discount Merchandiser, v. 35, n. 5, pp. 86-88.
- VELDMAN, S. M. S; RAMOS, A. S. M. (2002). *Utilização Da Internet no relacionamento com o cliente: considerações teóricas para o processo de pós-vendas*. Revista da FARN, v.1, n.2, pp. 55-54.
- VOLVO. Disponível em: < [www.volvoce.com](http://www.volvoce.com)>. Acesso em: 4 abr.2015.
- WILSON, T. L., BOSTRÖM, U., LUNDIN, R (1999). *Communications and Expectations in After-Sales Service provision: Experience of na International Swedish Firm*, Industrial Marketing Management 28, pp.381-394.
- WIND, Y.; CARDOZO, R. (1974). *Industrial market segmentation*. Industrial Marketing Management, v.3.
- WYNER, G. A. (2004). *The right side of metrics*. Marketing Management,13(1), 8-9.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4 ed. Porta Alegre: Bookman.
- ZACKARIASSON, P. e WILSON, T. L. (2004). *Internetworked after-sales service*, Industrial Marketing Management 33, pp.75-86.
- ZENG, A.; PATHAK, B. (2003). *Achieving information integration in supply chain management through B2B e-hubs: concepts and analyses*. Industrial Management & Data Systems, v.103, n.9, pp. 657-665.
- ZILBER, S. N. (2002). *Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- ZOCCA, N. S.; GONZALEZ, I.V.D.P.; PELISSARI, A. S. (2012). *Controle de Qualidade de Serviços: Um estudo da Percepção e Expectativas de alunos do Ensino Fundamental*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Outubro, Universidade Federal de Alagoas.
- ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. A. (1998). *Força de vendas e produtividade: um modelo para empresas melhorarem o desempenho da força de venda*. In: *HSM Management*.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela <b>deveria</b> ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados <b>deveriam</b> estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo <b>deveriam</b> fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela <b>deveria</b> ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa <b>deveria</b> ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela <b>deveria</b> fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela <b>deveria</b> manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	<b>Não seria de se esperar</b> que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	<b>Não</b> é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas <b>não</b> têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados <b>deveriam</b> ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados <b>deveriam</b> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ <b>não</b> obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	<b>Não</b> seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ <b>não</b> dá atenção individual a você.
19	<b>Não</b> se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ <b>não</b> tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	<b>Não deveria</b> se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ <b>não</b> tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

Discordo  
Fortemente

Concordo  
Fortemente

Fonte: SALOMI (2004).

Este questionário foi disponibilizado no seguinte endereço eletrônico para preenchimento dos entrevistados conforme metodologia descrita.

<http://www.surveio.com/survey/d/J7C3T1J9A0R6I4I8G>