

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FOCO NO CLIENTE NO MARKETING INDUSTRIAL:
ESTUDO NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA**

PAULO EDUARDO RÉCCHIA

ORIENTADORA:
PROF^A. DR^A. NADIA KASSOUF PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE

FEVEREIRO, 2005

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FOCO NO CLIENTE NO MARKETING INDUSTRIAL:
ESTUDO NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS - FERRAMENTA**

PAULO EDUARDO RÉCCHIA

ORIENTADOR:
PROF^A. DR^A. NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

FEVEREIRO, 2005

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE
SANTA BÁRBARA D'OESTE – UNIMEP

R294f Récchia, Paulo Eduardo
Foco no cliente no marketing industrial: estudo na indústria de máquinas-ferramenta./Paulo Eduardo Récchia.- Santa Bárbara d'Oeste, SP:[s.n.], 2005.

Orientador : Nadia Kassouf Pizzinato.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Marketing com foco no cliente. 2. Excelência em serviços. 3. Pesquisa mercadológica. I. Pizzinato, Nádía Kassouf. II. Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

**FOCO NO CLIENTE NO MARKETING INDUSTRIAL:
ESTUDO NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS - FERRAMENTA**

PAULO EDUARDO RÉCCHIA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 17 de Fevereiro de 2005,
pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof^a. Dr^a. Nadia Kassouf Pizzinatto, presidente
UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Rosângela Maria Vanalle
UNIMEP

Prof. Dr. José Francisco Calil
UNISAL

Santa Bárbara D'Oeste, 17 de Fevereiro de 2005

À minha mãe Ana Teresa, pelo amor,
dedicação e pela vida; à minha esposa
Regiane, pelo constante apoio, carinho e
compreensão.

AGRADECIMENTOS

Durante o desenvolvimento deste trabalho, muitas contribuições importantes foram dadas, sem as quais não seria possível chegar ao resultado do trabalho final. Em especial, quero agradecer:

A Deus pelo dom da vida, a Jesus Cristo e a N. Senhora Auxiliadora, que nos momentos difíceis desta árdua caminhada sempre me ajudaram;

À Prof.^a. Dr.^a. Nadia Kassouf Pizzinato, pela orientação, amizade, dedicação, e incentivo a mim dispensados durante o desenvolvimento deste trabalho;

À Prof.^a. Dr.^a. Rosângela Maria Vanalle e ao Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, pelas importantes contribuições dadas durante o processo de qualificação;

Ao Prof. Dr. José Francisco Calil, por ter aceito o convite em participar da Banca de Defesa;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação da FEMP, pelas contribuições dadas nas disciplinas que cursei;

Ao coordenador do Programa de Pós-Graduação da FEMP, Prof.^o. Dr. Nivaldo Lemos Coppini, pelo apoio dado a nós alunos junto às Indústrias Romi S/A durante o período do convênio ROMI – UNIMEP;

À Secretaria do Programa de Pós-Graduação da FEMP, pelo apoio e dedicação demonstrados pelas secretárias;

Às Indústrias Romi S/A pela confiança e pelo grande apoio dado através da concessão da bolsa de estudos.

Nada tema se encontrar alguma oposição.
Lembre-se de que a “pipa do êxito” ergue-se
contra o “vento da adversidade” e não com ele !

Napoleon Hill - “A Lei do Triunfo”

RÉCCHIA, Paulo Eduardo. ***Foco no Cliente no Marketing Industrial: Estudo na Indústria de Máquinas-Ferramenta***. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Esse estudo aborda o marketing em seu estágio de evolução denominado Foco no Cliente. Foram estudados conceitos teóricos de vários autores que tratam da excelência empresarial em serviços baseada no pleno atendimento das expectativas dos clientes. Estes conceitos compilados são apresentados como ferramentas chave para que as empresas trabalhem alinhadas com a proposta da gestão com Foco no Cliente. Com base nessas ferramentas apresentadas, foi realizado um estudo exploratório em um departamento de vendas de uma empresa brasileira fabricante de máquinas-ferramenta, situada no interior do Estado de São Paulo, com objetivo de verificar como esse departamento está direcionando suas ações para proporcionar a plena satisfação de seus clientes internos e externos. O estudo se baseou em pesquisas realizadas com funcionários, clientes atendidos pelo departamento, e também em observações na própria empresa. A partir da tabulação geral de dados das pesquisas, foram avaliadas as atividades do departamento e a satisfação de seus clientes com o processo de comercialização, identificando pontos de melhoria para um melhor alinhamento dos processos da empresa na ótica do marketing com Foco no Cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing com Foco no Cliente, Excelência em Serviços, Pesquisa Mercadológica.

RÉCCHIA, Paulo Eduardo. *Foco no Cliente no Marketing Industrial: Estudo na Indústria de Máquinas-Ferramenta*. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

CUSTOMER FOCUS IN INDUSTRIAL MARKETING: STUDY IN A MACHINE-TOOLS MANUFACTURER.

ABSTRACT

This study broaches the marketing evolution denominated Customer Focus. Several authors' theoretical concepts are presented about the business excellence in services based at complete attending of customers' expectations. These compiled concepts are presented as important key tools so that companies work aligned with the proposal of the Customer Focus administration. Based at the presented tools, a study was accomplished in a sales department of a Brazilian company machine-tools manufacturer, located in São Paulo State, with main purpose of verifying as the department is directioning its actions to provide the internal and external customers' full satisfaction. The study was based on researches accomplished with employees, customers assisted by the department, and also in observations in own company. Starting from general researches data tabulation, was evaluated the department activities and their customers' satisfaction with the commercialization process, identifying improvement points for a better processes alignment with the Customer Focus marketing optics.

Keywords: Marketing with Customer Focus, Services Excellence, Marketing Research

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
ABSTRACT.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE TABELAS	XII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. MARKETING E FOCO NO CLIENTE	4
2.1. CONCEITOS DE MARKETING.....	4
2.2. FOCO NO CLIENTE: A EVOLUÇÃO DO MARKETING	7
2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE MARKETING INDUSTRIAL E FOCO NO CLIENTE.....	10
2.4. FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DE FOCO NO CLIENTE	15
2.4.1. DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO E VISÃO.....	17
2.4.2. ESTABELECIMENTO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTES	20
2.4.3. PESQUISA MERCADOLÓGICA COMO FONTE DE INFORMAÇÕES.....	25
2.4.3.1. Tipos de Estudo em Pesquisa de Marketing.....	29
2.4.3.2. Instrumento de Coleta de Dados	33
2.4.3.3. Instrumentos de Comunicação	33
2.4.4. BENCHMARKING	36
2.4.5. ENDOMARKETING	39
2.4.6. IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS AO BOM ATENDIMENTO DE CLIENTES	42
2.4.7. MONITORAMENTO CONSTANTE DE PROCESSOS	46
3. ESTUDO NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA.....	52
3.1. A INDÚSTRIA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA	52
3.1.1. O MERCADO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA NO BRASIL.....	53
3.2. A EMPRESA EM ESTUDO	59
3.3. METODOLOGIA DOS ESTUDOS DESENVOLVIDOS.....	62
3.3.1. PESQUISA REALIZADA COM FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: METODOLOGIA E RESULTADOS.....	65
3.3.1.1. Metodologia	65
3.3.1.2. Resultados	68
3.3.2. PESQUISA REALIZADA COM CLIENTES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: METODOLOGIA E RESULTADOS.....	70
3.3.2.1. Metodologia	70
3.3.2.2. Resultados	73
3.3.2.3. Análise Geral da Empresa sob a Ótica das Ferramentas para o Foco no Cliente	85
4. CONCLUSÕES.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	100
ANEXOS.....	102

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O CONCEITO DE VENDAS X O CONCEITO DE FOCO NO CLIENTE	8
FIGURA 2 - TIPOS DE ESTUDO DE MARKETING	29
FIGURA 3 - MÉTODOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	30
FIGURA 4 - O CICLO PDCA	48
FIGURA 5 - RAMPA DE MELHORIA PDCA.....	50
FIGURA 6 - AS SETE FERRAMENTAS DO MARKETING PARA O FOCO NO CLIENTE. ...	51
FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE MÁQUINAS - FERRAMENTA NO BRASIL POR REGIÃO	54
FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE MÁQUINAS - FERRAMENTA NO BRASIL SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	TOTAL DE MÁQUINAS COMPRADAS EM 2003, POR REGIÃO	56
TABELA 2 -	PARTICIPAÇÃO NAS COMPRAS DE MÁQUINAS DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2003, CONFORME ATIVIDADE DAS EMPRESAS.	57
TABELA 3 -	TOTAL DE TIPOS DE MÁQUINAS E A IDADE MÉDIA	58
TABELA 4 -	PARTES DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS VENDEDORES VERSUS AS FERRAMENTAS DO MARKETING PARA O FOCO NO CLIENTE	66
TABELA 5 -	EXEMPLO DE PONTUAÇÃO DE QUESTÕES	67
TABELA 6 -	RESULTADO GERAIS DA PESQUISA RESPONDIDA PELOS FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS	68
TABELA 7 -	EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DE QUESTÕES	73
TABELA 8 -	GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELOS CLIENTES	74
TABELA 9 -	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	76
TABELA 10 -	ANÁLISE COMPARATIVA DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES, NA ÓTICA DOS CLIENTES	83

1. INTRODUÇÃO

As transformações comerciais no marketing industrial nos anos 90, devido à globalização, marcadas pela abertura de mercados, quebra de fronteiras comerciais, desenvolvimento tecnológico, aumento da concorrência, busca pela competitividade, implicaram em alterações nas estratégias empresariais. O grande aumento da concorrência interna, e as transformações vividas pelo mercado, implicaram num significativo aumento da oferta e da demanda de produtos e serviços de qualidade (KOTLER, 2000a).

A estratégia empresarial no ciclo de desenvolvimento, produção e comercialização de bens de capital passou a ser um processo de adequação de produtos e serviços às necessidades e à satisfação do cliente, na qual as pesquisas para identificação de expectativas e satisfação de clientes passaram a ser ferramentas fundamentais para o marketing industrial. Nesse contexto, o conceito de excelência empresarial levou a gestão de marketing a centrar-se no pleno atendimento das expectativas do cliente. Pode-se então dizer que o foco da gestão de marketing migrou da qualidade no produto para o Foco no Cliente, ou seja, a qualidade no atendimento às suas expectativas (WHITELEY, 1999).

Diversos autores, tais como Desatnik (1995); Costa (1998); Hays & Hill (1999); Sampson (1999); Whiteley (1999); Kotler (2000b); Prahalad & Rasmawany (2000); Peppers (2001); Gordon (2001); Greenberg (2001); Pizzinatto (2001); Silva & Ribeiro (2002); Churchill & Peter (2003); dentre outros, abordam em suas publicações o estágio do marketing denominado de Foco no Cliente de diversas maneiras, propondo novas ferramentas e metodologias a serem trabalhadas para que as empresas possam se desenvolver continuamente em todos os seus processos e atingir a plenitude em qualidade de produtos e serviços, sempre voltados ao pleno atendimento das expectativas do cliente.

Este trabalho tem por objetivo principal estudar a evolução do marketing, o Foco no Cliente, investigando sua aplicação no mercado industrial, através das propostas teóricas do referencial bibliográfico, as quais abordam o desenvolvimento das empresas centradas na plena satisfação das expectativas de seus clientes, internos e externos.

Pretendeu-se primeiramente levantar as ferramentas implícitas na gestão de marketing com Foco no Cliente, e em segundo plano estudar as adequações necessárias para sua aplicação no marketing industrial. Assim, sob a ótica do referencial teórico, foi realizado um estudo exploratório através de um estudo de caso em uma empresa brasileira fabricante de máquinas-ferramenta, especificamente em um de seus departamentos de vendas.

Foram realizadas pesquisas com seus funcionários e clientes externos, e também observação das atividades desenvolvidas no departamento, com objetivo de analisar as interfaces entre o Departamento de Vendas em estudo com o Departamento de Engenharia de Aplicação, e com as unidades fabris montadoras de máquinas-ferramenta, refletindo na satisfação de seus clientes.

O processo de globalização e o rápido desenvolvimento de novas tecnologias, que tornaram o mercado industrial muito competitivo e afetaram a relação cliente-fornecedor (Kotler, 2000c), onde o foco da indústria moderna passa a estar centrado no processo de satisfação do cliente, e não apenas na produção de bens (Whiteley, 1999), justificam a escolha da temática desse trabalho.

Para Boyd (1984) e Malhotra (1999), a identificação e busca da satisfação das reais expectativas e necessidades dos clientes, deve ser encarada como um fator crítico de sucesso para a estratégia de comercialização. Alguns estudiosos de marketing como Desatnik (1995), Whiteley (1999), Kotler (2000a), Greenberg (2001), Austin (2000), Rezende (2004) dentre outros, propõem a adoção e implementação de ações para garantir a qualidade no atendimento e a busca pela plena satisfação do cliente; baseado em Sistemas de Informação (SI), que constituem a base para as tomadas das decisões gerenciais.

Espera-se com o estudo compilar as diversas propostas de alguns autores sobre as ferramentas para o estágio do marketing chamado de Foco no Cliente, e verificar a aplicabilidade dessas ferramentas na indústria, contribuindo para a identificação e análise de pontos de melhoria.

Este trabalho está dividido em 04 capítulos descritos a seguir.

No presente capítulo foram apresentados a contextualização do tema, sua relevância, e os objetivos do trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se um levantamento bibliográfico, que é a referência teórica para o estudo exploratório, abordando conceitos marketing, marketing industrial, a evolução do marketing para o Foco no Cliente e a pesquisa mercadológica como instrumento de coleta de informações.

No capítulo 3, apresenta-se um estudo de caso num Departamento de Vendas da indústria de máquinas-ferramenta, o cenário do mercado de máquinas-ferramenta no Brasil como justificativa da escolha do Departamento de Vendas estudado, a metodologia do estudo, a aplicação da pesquisa para levantamento de informações, a tabulação de dados e a análise de resultados.

No capítulo 4, apresentam-se as conclusões.

2. MARKETING E FOCO NO CLIENTE

2.1. CONCEITOS DE MARKETING

Apesar de ter se constituído apenas recentemente em um dos maiores interesses do homem moderno, o marketing é uma das práticas mais antigas da história, considerando que as trocas de mercadoria ocorrem desde os tempos mais remotos, e assim o marketing existe desde então, estando intimamente ligado à economia.

A palavra "marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar" (COBRA, 1986).

A American Marketing Association, definiu marketing como sendo o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor, abrangendo todo processo de planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços, com o objetivo de criar intercâmbios que satisfaçam as necessidades dos indivíduos e organizações (AMA, 1982).

Analisando-se outros posicionamentos na bibliografia pode-se constatar que não existe uma única definição para a palavra marketing, embora diversos autores tais como Kotler (1980), Levitt (1991), Drucker (1994), Costa (1998), Richers (2000), e Pizzinatto (2001), traduzam marketing no conceito de pleno atendimento das necessidades do consumidor, como pode ser constatado a seguir.

Kotler (1980), define marketing como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo

de propiciar trocas voluntárias de valores de mercado-alvo, e de atingir objetivos operacionais concretos.

Segundo Levitt (1991), marketing envolve a idéia de satisfazer as necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e consumo de bens e serviços.

Drucker (1994, p. 47), por sua vez, define o marketing de forma mais direta: “marketing é todo o empreendimento considerado do ponto-de-vista do consumidor”.

A preocupação com o cliente é reforçada por Richers (2000), que define marketing como a intenção de entender e atender o mercado, afirmando que antes de atender aos anseios do consumidor, é preciso saber o que ele realmente deseja.

Segundo Pizzinatto (2001), o marketing é responsável pela comunicação e interatividade com o mercado, ofertando produtos que satisfaçam as necessidades de segmentos - alvo específicos da sociedade.

Esta interação é reforçada por Costa (2000), segundo o qual o marketing é uma área da administração que surgiu da necessidade imposta pelo mercado, de reformular a relação empresa / consumidor, e tem se tornado um assunto cada vez mais importante nas organizações atuais.

Ao longo da história, o marketing vem passando por evoluções derivadas dos enfoques de sua aplicação no panorama econômico, social e tecnológico da sociedade, dos quais o estágio denominado de Foco no Cliente é o mais atual.

Numa breve retrospectiva dessa evolução pode-se começar verificando que a maioria das empresas até meados da década de 20, mesmo as que operavam em economias altamente desenvolvidas na Europa ocidental e na América do Norte, estava voltada para a produção. Os fabricantes davam ênfase à produção de mercadorias de qualidade e procuravam quem as comprasse, no

conceito de que um produto bom se venderia por si mesmo. Esse período é denominado de “foco na produção” (LAS CASAS, 2001).

A linha de produção de automóveis de Henry Ford exemplifica esta orientação, já que seu *slogan* revelava a atitude predominante com relação ao marketing na era do foco na produção: "Os clientes podem comprar carros da cor que quiserem, desde que sejam pretos." Esse época foi marcada por uma escassez de produtos e uma intensa demanda do consumidor (BOONE e KURTZ, 1998).

Entre meados dos anos 20 até início dos anos 50, o marketing passou pelo “foco em vendas”. Os meios de produção nos países industrializados se modernizaram e ocorreu um crescimento da produção. Os fabricantes passaram a enfatizar as forças de venda para encontrar compradores para seus produtos. As empresas tentavam fazer com que a quantidade de produtos fabricados fosse consumida pelo número potencial de compradores (LAS CASAS, 2001).

A tarefa do corpo de vendas e propaganda era de direcionar a mentalidade do cliente adaptando-a para seus produtos, onde o marketing era visto como uma função isolada na empresa, subordinada a outras funções. Este marketing era entendido como um conjunto de ações para convencer o cliente a comprar (ETZEL, 2001).

A demanda de mercadorias e serviços por parte do consumidor caiu de maneira acentuada durante a grande depressão no início dos anos 30, e o marketing passou a ter um papel mais importante. Para a sobrevivência das organizações, os administradores passaram a analisar com maior atenção os mercados a que se destinavam seus produtos e serviços.

Esta tendência foi interrompida pelo advento da Segunda Guerra Mundial, período marcado pelo racionamento e escassez de mercadorias de consumo. Após a Segunda Guerra Mundial, as fábricas pararam de produzir produtos bélicos e voltaram a produzir bens de consumo. Assim os produtos e serviços

tinham de ser trabalhados pelo marketing, e não apenas produzidos e vendidos. O marketing passou a deixar de ser considerado uma atividade suplementar executada após a conclusão do processo de produção; e o profissional de marketing passou a desempenhar o principal papel no planejamento do produto. Marketing e vendas já não eram mais sinônimos (BOONE & KURTZ, 1998).

Para agilizar o processo, passa-se ao cenário dos anos 90, com a evolução do marketing para o Foco no Cliente.

2.2. FOCO NO CLIENTE: A EVOLUÇÃO DO MARKETING

A partir dos anos 90, as estratégias empresariais foram fundamentalmente alteradas pelas transformações decorrentes da globalização da economia, da revolução provocada pela tecnologia da informação e pelas alterações demográficas, sociais, culturais e econômicas dos mercados. Como consequência, muitas empresas industriais passaram a enfrentar demandas em declínio, excesso de capacidade produtiva, preços relativos caindo, encurtamento do ciclo de vida dos produtos, facilidade de imitação de produtos, serviços e aperfeiçoamento de tecnologias pela concorrência, e o surgimento de novos concorrentes (LAS CASAS, 2001).

As empresas descobriram que manter uma posição lucrativa e sustentável no mercado, mediante uma postura introspectiva, passou a se tornar inadequado, além de perceberem que apenas as estratégias de liderança em custo e diferenciação de produtos passaram a ser ineficientes. Assim, as empresas viram anuladas suas vantagens competitivas advindas da forma do marketing praticado até então, e o maior desafio passou a ser o desenvolvimento de uma nova maneira de praticar o marketing para construir e manter negócios viáveis, em face aos mercados e ambientes em rápidas transformações. Nesse contexto, surgiu uma nova fase do marketing denominada de Foco no Cliente, que tem sua essência baseada na identificação de necessidades de mercado não satisfeitas, e na disponibilização de produtos e serviços que proporcionem

a plena satisfação dos clientes, garantindo ao mesmo tempo resultados muito positivos para as empresas que o praticam (WHITELEY, 1999).

O Foco no Cliente consiste da reorganização empresarial na busca de inovações para agregar bons serviços aos produtos, e o comprometimento dos funcionários voltados à excelência da qualidade, vista sob a ótica das expectativas do consumidor.

Pode-se dizer que empresas que praticam o marketing com Foco no Cliente ajam com inteligência, dado que Kotler (2000c) considera que empresas que praticam o marketing inteligente são as que estão a cada dia melhorando o seu conhecimento sobre seus clientes, assim como as tecnologias de conexão com eles.

O conceito de Foco no Cliente contraria o conceito de vendas, que parte do cliente como ponto inicial e visa um aumento do fluxo de vendas de mercadorias através de técnicas de venda e promoção. Na filosofia do Foco no Cliente a empresa deixa de olhar para dentro da própria corporação, focando somente seus produtos, e passa também a considerar o ambiente externo, focando a realidade das necessidades de seus clientes. A figura 1 representa esquematicamente o exposto.

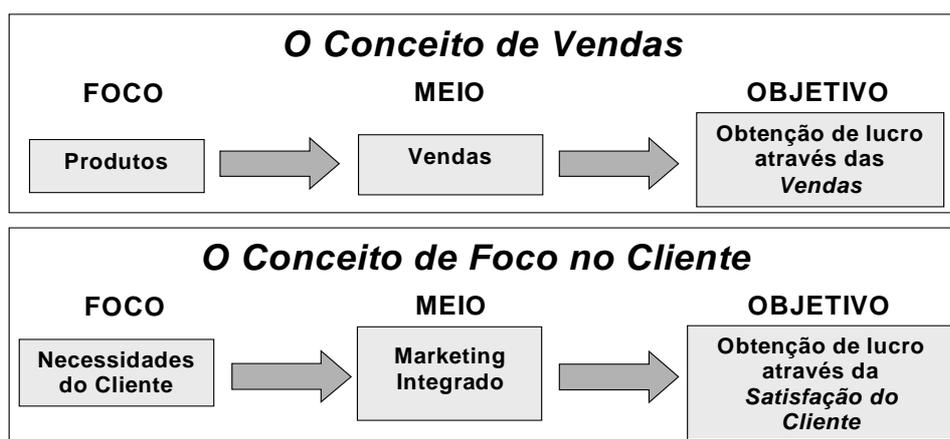


FIGURA 1 – O CONCEITO DE VENDAS X O CONCEITO DE FOCO NO CLIENTE

FONTE: ADAPTADO DE KOTLER, 2000B.

No conceito de Foco no Cliente, a qualidade em serviços passa ser a meta principal de toda a organização, bem como sua mais importante estratégia de marketing, onde o marketing deixa de ser apenas um departamento da empresa para se transformar na sua orientação. O atendimento das expectativas do cliente constitui uma das alavancas para obtenção do sucesso da empresa frente à concorrência (SILVA & RIBEIRO, 2002).

Para Edvinsson & Malone (2000) entender e valorizar os clientes constitui um fator crítico de sucesso para as empresas modernas. Em um ambiente competitivo caracterizado por constante mutação, o domínio das informações advindas dos clientes, permite à organização saber quais são os seus pontos fortes, e acioná-los rapidamente; por outro lado, o conhecimento dos pontos fracos permite que eles sejam eliminados, antes mesmos venham a causar problemas operacionais.

Segundo Kotler (2000b), no contexto do Foco no Cliente, a empresa para ser bem sucedida precisa ter uma visão clara de qual é o centro de seu negócio, possuir um conjunto claro e estável de valores, assim como uma visão de futuro, definindo seu público - alvo, que a partir dos anos 90 passou a ser cada vez mais segmentado. Assim, como resultado das atuais exigências do mercado, o marketing assumiu um papel chave fundamental, para a prosperidade de uma empresa: de criar oportunidades de lucros e oferecer idéias sempre melhores que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado. O autor também destaca que é cada vez mais difícil agradar os clientes, pois estes querem produtos e serviços superiores, que se adaptem às suas necessidades, que sejam fornecidos com rapidez, por preços menores e com serviços adicionais gratuitos. Somente a qualidade do produto hoje já não faz mais a diferença.

A filosofia do marketing denominada Foco no Cliente, é baseada na orientação para o valor, onde o gestor de marketing busca identificar quais são os atributos do produto ou serviço que adicionados à venda trarão mais benefícios ao consumidor, ou melhor, agregarão maior valor ao produto

ofertado, levando o cliente a comprá-lo e não comprar o produto concorrente (PIZZINATTO, 2001).

A vantagem competitiva passa a ser o valor agregado a um produto constituído de valores intangíveis como por exemplo: a atitude e conhecimento técnico de um vendedor, a rapidez no atendimento, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente, a cultura empresarial, o auxílio a processos de financiamentos, entre outros fatores.

2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE MARKETING INDUSTRIAL E FOCO NO CLIENTE

O marketing industrial pode ser definido como o marketing de mercadorias e serviços para clientes industriais e institucionais. Isto inclui empresas industriais, governo, instituições educacionais, hospitais, atacadistas, varejistas e outras organizações formais (BOONE & KURTZ, 1998).

As diferenças existentes entre o marketing industrial e o marketing de consumo, são caracterizadas pelas diferenças relativas ao mercado a que se referem, aos compradores envolvidos, aos produtos que são transacionados, aos canais de distribuição utilizados, às atividades realizadas e às práticas de preço adotadas.

Os mercados industriais quando comparados aos mercados de bens de consumo, são compostos por um número limitado de compradores, com dimensões de compra sempre muito maiores, que realizam pedidos de volumes muito altos e de maneira regular. Esses compradores apresentam-se concentrados geograficamente em torno de pólos econômicos. As características desses mercados estão associadas à natureza de suas demandas, visto que no marketing industrial as demandas são, em primeiro lugar, derivadas de outras demandas, e em segundo lugar, associadas à demanda de outros produtos (COBRA, 1997).

Kotler (2000a) observa que o mercado industrial é formado por compradores profissionais tecnicamente bem preparados, cujos motivos de compra são

racionais e suas decisões estão baseadas em fatores como especificações técnicas e análise de vendas e custos. O processo de compra, em muitos casos, envolve um número maior de pessoas, e a compra está subordinada às influências das áreas de engenharia, manufatura, etc. Os compradores são pessoas que conhecem plenamente as marcas, os fornecedores, características de produtos e preços. Para Kotler (2000b) apesar do preço ser sempre uma variável de grande importância em qualquer decisão de compra, no marketing industrial ela tem menor importância quando comparada com o marketing de consumo. Fatores como qualidade, uniformidade dos produtos comprados, cumprimento dos prazos de entrega e prestação de serviços de assistência técnica ganham maior ênfase no marketing industrial.

Segundo Moreira (1995), para entender o que é marketing industrial, deve-se entender o sentido de bens e serviços industriais. Os bens podem ser classificados segundo sua utilização, frequência de compras, tangibilidade e vida útil. Os bens industriais constituem uma das categorias de bens, que podem ser classificados como bens de consumo duráveis, bens de consumo não duráveis, e bens intangíveis.

Cobra (1997), identifica os bens de consumo duráveis e não duráveis, e os bens intangíveis. Essa classificação possibilita identificar variáveis mercadológicas que envolvem esses produtos em seus processos de comercialização.

Segundo Cobra (1997), os bens de consumo são aqueles que representam a satisfação de necessidades elementares, geralmente com baixo preço unitário de venda e alta frequência de compra, com vida útil relativamente curta, como por exemplo produtos alimentícios, produtos de higiene pessoal, vestuário, remédios, etc., que podem também ser adquiridos por uma empresa ou instituição, sendo também classificados como bens industriais.

Os bens de consumo classificados como bens duráveis, como o próprio nome indica, tem uma durabilidade maior, com frequência de compra menor e com preços mais elevados. Esses bens atendem a funções associadas a facilidade,

conforto, a produtividade e lucratividade. Por exemplo pode-se classificar como bens duráveis os eletrodomésticos, automóveis, computadores, máquinas, e equipamentos industriais, etc.

As prestações de serviços são classificadas como bens intangíveis, relacionados ao conceito de obtenção de conforto ou facilidade, através de mecanismos externos, onde quem consome não possui o equipamento ou a estrutura de quem os fornece. Os serviços de marketing podem agregar muito valor ao produto.

Moreira (1995), classifica como bens industriais os ativos de uma organização que compõem seu patrimônio, seja ela produtora ou não. Como exemplo de bens industriais, pode-se considerar edifícios, barracões, máquinas e equipamentos destinados a manufatura, etc. Toda tecnologia de uma empresa disponível para que ela seja um agente produtivo, que não sejam seus recursos humanos, é classificada como bem industrial.

Deste modo uma empresa pode ser resumidamente descrita como uma junção harmônica de bens e serviços, organizados de modo a desenvolver atividades ao longo do tempo, que exige a incorporação e a renovação de bens industriais.

A partir desta classificação de bens, Moreira (1995) reforça que o marketing industrial é desenvolvido por pessoas que ocupam diferentes cargos em uma empresa, onde as relações comerciais entre fornecedores e compradores industriais envolvem questões técnicas e também compromissos particulares dos envolvidos que decidem a compra industrial. Assim o processo de marketing industrial está centrado em pessoas, via proposições técnicas.

Para Moreira (1995), o marketing industrial é uma especialização do marketing que abrange a aplicação de um conjunto de ferramentas, orientadas para a integração dos esforços comerciais de bens e serviços, comprometidos com a sobrevivência e a continuidade dos negócios entre empresas. Baseado nos objetivos do marketing industrial, o autor destaca que qualquer bem pode ser

eventualmente comprado por uma entidade jurídica, e quando isso acontece, a comercialização é classificada como industrial. A troca entre as organizações tem no marketing industrial, a conotação de acordos de médio e longo prazos, buscando ligações de parceria comercial entre fornecedor e cliente, assim o exercício regular do marketing industrial pode em certos casos provocar uma junção entre duas empresas – vendedora e compradora – que sugere ao final de algum tempo uma associação virtual aos olhos do mercado final.

Para Prahalad & Rasmawany (2000), a economia atual exige mudanças das estruturas organizacionais e dos sistemas tradicionais de gestão, já que com o advento da Internet, os clientes passaram a dialogar de maneira mais ativa com os fornecedores de bens e serviços, que buscam além de produtos ou serviços, soluções de manufatura. Os autores destacam que os padrões da nova economia devem levar em conta o capital intelectual que está na força de trabalho e nos próprios clientes.

Segundo Uhlmann & Schäper (2003), com a diminuição da margem de lucro na comercialização de bens de capital e sistemas nos últimos anos, ocorreu um aumento da taxa de retorno com os serviços prestados aos clientes, que passaram a ter maior importância na estratégia de cada empresa. Isso exigiu mudanças estruturais que, diante dos mercados globais, representam um enorme desafio para as pequenas e médias empresas no setor de engenharia e instalações industriais. Os autores afirmam que as mudanças estruturais permitem que as empresas conquistem novos clientes alavancadas no fornecimento de novos serviços, e aumentem também a fidelidade, de forma que o valor agregado é que garantirá a lealdade do consumidor.

No ambiente do marketing industrial, cada vez mais, as empresas estão personalizando em massa seus produtos e serviços, oferecendo produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas necessidades e especificações individuais, que é o conceito de Foco no Cliente no marketing industrial (PEPPERS, 2001).

Para Peppers (2001) e Gordon (2001), este tipo de relacionamento é chamado de marketing de relacionamento, ou marketing *one to one* (um a um), ou marketing B2B - *business to business* (negócio a negócio), definido por Gordon (op. cit., p. 31) como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

No marketing de relacionamento os clientes assumem um papel fundamental, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam ver agregado ao produto adquirido, através da qualidade desse produto, através de seus benefícios técnicos, através de serviços ou atendimento diferenciado. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto, mas na fase de Foco no Cliente, é o cliente que ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim o valor é criado com os clientes e não por eles, e esse valor é compartilhado entre o produtor e o consumidor (GORDON, 2001).

No estágio pelo qual passa o marketing industrial, é fundamental a competência e a contribuição dos consumidores para o desenvolvimento de produtos e serviços.

No conceito de Foco no Cliente, o marketing industrial faz com que uma empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu público interno para criar e manter o valor que o cliente individual deseja. O conceito de Foco no Cliente faz com que as empresas trabalhem para construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais parceiros, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Silva & Ribeiro (2002), o atendimento das expectativas do cliente constitui uma das alavancas para obtenção do sucesso frente à concorrência,

onde a empresa ao voltar-se para o mercado, obterá automaticamente sua lucratividade como consequência direta dos direcionamentos seguidos.

2.4. FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DE FOCO NO CLIENTE

No atual estágio do Marketing denominado de Foco no Cliente, a excelência qualidade nos serviços passa ser a meta principal de toda a organização, bem como sua mais importante estratégia, onde o marketing deixa de ser apenas um departamento da empresa para se transformar na sua orientação.

Haupt & Whiteman (2004), afirmam que o gerenciamento de toda a organização deve ser feito de maneira tal que ela atinja a excelência em todas as dimensões de produtos e serviços que sejam importantes para o cliente. Os autores recomendam que a gestão empresarial busque os seguintes objetivos:

- garantir a satisfação do cliente, fornecendo produtos e serviços que correspondam às suas expectativas, e monitorando suas constantes mudanças;
- buscar maior eficiência e produtividade, mantendo cada etapa do processo produtivo constantemente monitorado, detectando possíveis falhas e rastreando suas causas;
- desenvolver um clima organizacional que incentive e reconheça os valores das pessoas;
- estabelecer novas culturas e valores para a organização;
- tornar a empresa mais produtiva e mais competitiva, a partir do conceito de qualidade;
- eliminar ou conduzir conflitos;
- contribuir para a melhoria dos relacionamentos interpessoais, promovendo a comunicação entre vários setores e diferentes níveis hierárquicos.

- implantar ações gerenciais preventivas e corretivas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos

Para Semenik & Bamossy (1995), a qualidade deixou de ser função de um departamento específico e passou a englobar um série de procedimentos envolvendo todos os funcionários da empresa, onde o sistema de gestão deve criar condições favoráveis ao seu aperfeiçoamento constante. Os problemas da qualidade deixaram de ser encarados apenas como problemas apenas tecnológicos e passam a fazer parte dos planos de negócio da empresa sendo visualizados como questões de gerenciamento.

Dado o panorama atual de negócios descrito, o marketing é visto como uma forma de fazer negócios, a qual não está restrita a um departamento, mas abrange toda organização, onde o desempenho de todos os colaboradores dentro da empresa em conjunto formam o desempenho da organização, desde os mais simples operários até o mais alto executivo (WHITELEY, 1999; DESATNIK, 1995).

Assim o Foco no Cliente pode ser definido como uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos diferentes agentes envolvidos com a empresa, desde os clientes internos, que são todos os funcionários, até os clientes externos, constituídos por compradores de serviços e produtos, e clientes intermediários, constituídos pelos fornecedores, distribuidores, etc. (WHITELEY, 1999).

Nesse contexto, o marketing com Foco no Cliente, ao exigir que todos os departamentos devam estar integrados para atender e reconhecer a importância do cliente no mercado, leva ao surgimento do conceito de marketing integrado.

Partindo da premissa de que os objetivos de todos os membros da organização devem convergir para a satisfação das exigências do cliente e do mercado para a empresa ser bem sucedida, pode-se definir marketing integrado como sendo a orientação e integração dos esforços de todos os funcionários dos diversos

níveis de uma organização para atender aos desejos do mercado, onde o cliente deve ser o centro de todas as ações da organização (COSTA, 1998).

Diversos autores propõem direcionamentos e ferramentas que contribuem fortemente para o bom desenvolvimento da gestão do marketing na filosofia de Foco no Cliente. É o que será abordado à seguir.

2.4.1. DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO E VISÃO

Para se distinguir em superioridade em serviços, uma empresa precisa ter uma força de trabalho que compartilhe um compromisso com a prestação de bons serviços aos clientes. Esse compromisso é definido através da 1ª ferramenta do Foco no Cliente, a declaração da Missão e Visão da empresa. A declaração da Missão traduz o que a empresa planeja fazer no mercado e para quem, baseando-se num plano estratégico a longo prazo (DESATNIK, 1995).

O objetivo da declaração da Missão é prover um direcionamento comum a toda organização, para assegurar uma direção clara e consistente desde a presidência até os funcionários de níveis mais simples, e principalmente ser o ponto de referência para o planejamento estratégico e operacional da empresa.

Para Tashizawa & Resende (2000), a Missão direciona o planejamento estratégico, definindo a razão de ser da organização e sua função na sociedade.

Além do estabelecimento da Missão, uma empresa deve estabelecer também uma Visão. A declaração da Visão de uma empresa deve definir uma imagem de um “estado” futuro desejável pela organização, relacionada ao cliente, buscando um posicionamento sempre melhor que seu estado atual; e deve ter por objetivo exercer duas funções muito importantes; primeiramente de servir de fonte de inspiração para todos os seus colaboradores trabalhar da melhor forma possível, criando suas próprias visões compatíveis com sua participação na empresa. Paralelamente, a visão deve orientar a tomada de decisões, alinhando os vários departamentos da organização a trabalharem em conjunto,

visando atingir metas definidas, para atender ao que realmente tem valor para o cliente: a excelência da qualidade de produtos e serviços, na ótica de suas expectativas. Para auxílio na definição de uma Visão, a empresa pode se basear em um levantamento das expectativas dos clientes (externos e internos) em relação à empresa, através de pesquisas (WHITELEY, 1999).

Para Desatinik (1995) e Whiteley (1999), as empresas que desenvolvem os objetivos de seus negócios bem definidos e amplamente compartilhados desde a presidência até os operários, desperta em todos os seus colaboradores o desejo de servir bem os seus clientes internos e externos, e uma boa Visão leva à vantagem competitiva. Para o desenvolvimento da Visão, os líderes da empresa devem fazer perguntas tais como:

- que tipo de companhia a empresa deseja se tornar ?
- o que a empresa quer que as pessoas falem dela como resultado de seu trabalho ?
- quais são os valores mais importantes para a empresa ?
- de que modo uma visão definida representa os interesses dos clientes e os valores que a empresa preza ?
- qual o papel de cada funcionário na visão da empresa ?

Para Whiteley (1999), um gerente precisa enunciar uma visão de modo simples e repetí-la com frequência, visando estimular um trabalho de grupo. Assim o enunciado de visão ideal deve ser

- claro,
- envolvente,
- de fácil memorização,
- compatível com os valores da companhia,

- ligado às necessidades dos clientes,
- visto como um desafio.

Para o processo de divulgação da visão da empresa, é fundamental que exista um processo de comunicação eficaz na organização, envolvendo sua presidência, gerências, chefias e demais subordinados para o comprometimento de todos com os objetivos da empresa.

Pizzinatto (in Siqueira et al, 2004), sintetiza Missão e Visão, declarando que a Missão define o que a organização pretende fazer no mercado e, a Visão define de que modo ela fará. Assim, partindo da definição da Missão e Visão, as empresas podem fixar os objetivos para toda a corporação, definindo a base do planejamento estratégico.

O desenvolvimento da declaração da Missão e Visão, é fundamental para o processo de planejamento, formando uma base a partir da qual outras decisões gerenciais devem ser tomadas. As empresas devem revisar formalmente suas declarações de Missão e Visão anualmente a seus funcionários, como parte do planejamento estratégico (BELOW, 1987).

Para Kotler (2000b), com base na Visão declarada pela empresa, estas devem administrar suas cadeias de valor, bem como o sistema completo de entrega de valor de maneira centrada no consumidor. A meta da empresa não deve ser apenas conquistar novos consumidores, mas sim fidelizá-los. Os clientes ficam satisfeitos quando suas expectativas são atendidas e muito mais quando as mesmas são excedidas ou antecipadas. Os consumidores satisfeitos permanecem leais por mais tempo, compram mais, são menos sensíveis a preço e falam favoravelmente sobre a empresa.

2.4.2. ESTABELECIMENTO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTES

A simultaneidade entre produção, consumo e interação de mão-de-obra, faz com que falhas aconteçam nas empresas, seja em produtos ou serviços, mesmo em sistemas bem gerenciados. Nesse contexto, os gerentes de operações de serviços tem por desafio atuar no sentido de prevenir a ocorrência de erros, e ter ferramentas que corrijam falhas, evitando a insatisfação de clientes (FIGUEIREDO et al, 2002).

Os clientes normalmente criticam de forma positiva ou negativa, e através de queixas surgem as oportunidades para ajustar os negócios da empresa, seus produtos e serviços, às exigências do mercado. As reclamações normalmente não são expressas pela grande maioria dos consumidores, e estes, quando insatisfeitos com um produto ou serviço, simplesmente se afastam ou abandonam o fornecedor (WHITELEY, 1999).

As ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com o conceito e estratégia do marketing de foco no cliente. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, podendo prever reações do mercado diante de mudanças ambientais (EVANS & LASKIN, 1994).

Sendo assim, é muito importante existirem canais de comunicação eficientes, entre empresa e seus clientes, com objetividade, rapidez, e principalmente proatividade nas repostas aos anseios dos clientes dispostos a contribuir com suas críticas. Caso não existam canais de comunicação, a empresa estará perdendo janelas estratégicas fundamentais para a melhoria contínua. Os canais de relacionamento para ouvir a voz do cliente, constituem a 2ª ferramenta do marketing com Foco no Cliente, que trazem benefícios para as empresas maior qualidade de produtos e serviços, maior satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e maior lucratividade (STORBACKA et al, 1994).

Para Ribeiro (1999) a maior qualidade de produtos e serviços é alcançada por meio do conceito do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado, conseguida por meio de conhecimento advindos do *feedback* dos clientes, leva a organização alcançar uma maior satisfação e uma maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo; que levará a empresa a uma maior lucratividade.

Para Gonçalves (1995) o grande desafio dos profissionais de marketing e informação é planejar, construir, administrar e avaliar sistemas de informação, fundamentais para as organizações, em sintonia com suas estratégias de negócio, visando atingir sua missão, objetivos e metas, em um ambiente sob constante mutação.

A tecnologia da informação que surgiu como ferramenta de redução de custos e agilizadora de processamento de informação, tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana, devido ao rápido crescimento de recursos e habilidades, permitindo assim que o marketing trate necessidades e desejos de forma personalizada.

Milhares de organizações passaram a usar a tecnologia da informação não somente para automatizar processos repetitivos, reduzir despesas e agilizar tarefas, mas principalmente para viabilizar e otimizar o relacionamento com clientes, obtendo vantagem competitiva nos negócios.

O grande desafio dos profissionais de marketing e informação é planejar, construir, administrar e avaliar sistemas de informação, fundamentais para as organizações, em sintonia com suas estratégias de negócio, visando atingir sua missão, objetivos e metas, em um ambiente sob constante mutação (GONÇALVES, 1995).

Synnott (1987), (in Gonçalves & Filho, 1995), classifica os sistemas de informação como Operativos (suporte à parte operacional e de produção da empresa), Gerencial (apoio a tomadas de decisão) e Sistemas de Apoio a Clientes (SAC), muito comuns nos dias atuais.

Os serviços de atendimento a clientes (SAC), como canais de comunicação, são atividades que uma empresa desenvolve para ouvir reclamações, resolver problemas e tentar mudar a atitude de clientes insatisfeitos com o propósito de mantê-los fiéis, são assuntos muito focados na literatura sobre serviços, considerando o seu impacto sobre a participação de mercado (Hays & Hill, 1999), e a satisfação de clientes e fidelização (SAMPSON, 1999).

A instalação de um sistema de atendimento ao cliente (SAC) via linha telefônica (0800), espaço para reclamações no site da empresa na Internet, questionários de avaliação eletrônicos via e-mail, e entrevistas pessoais entre representante da empresa e clientes, são formas de avaliar a qualidade de produtos e da prestação de serviços, e também o atendimento da organização.

Muitos problemas podem ser evitados quando a organização está pronta a ouvir as reclamações de clientes e pronta a resolver cada caso de maneira efetiva para promover a satisfação absoluta do cliente e a credibilidade da empresa (FIGUEIREDO et al, 2002).

Whiteley (1999), aborda fortemente a 3ª ferramenta para o Foco no Cliente, os canais de relacionamento empresa – clientes, através de seu imperativo **saturar a empresa com a voz dos clientes**.

O marketing de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade para que o cliente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo contínuo e dinâmico (McKENNA, 1993).

O Foco no Cliente, operacionalmente pode ser implementado por sistemas de gerenciamento das relações com o cliente, denominado de *Customer Relationship Management* (CRM), que significa Gestão de Relacionamento com o Cliente.

O CRM tem por objetivo descobrir o que satisfaz o cliente e, com base nos resultados de pesquisas, estabelecer direcionamentos para a obtenção de um desempenho superior, permitindo que as organizações entendam seus clientes

nas diferentes etapas de suas interações, onde a idéia não é fazer produtos ou serviços para o cliente, mas sim com o cliente (AUSTIN, 2000).

Segundo Greenberg (2001), o CRM pode ser definido como um conjunto abrangente de processos e tecnologias para a gestão das relações com clientes atuais e potenciais, ou ainda na visão de Brown (2001), como uma estratégia de negócios voltada para a aquisição, retenção e evolução de clientes, visando identificar clientes lucrativos e não lucrativos.

Concordando com Brown (2001), Rezende & Coppini (2004) definem o CRM como uma estratégia de negócios que envolve diferentes áreas de uma organização. Utiliza da tecnologia da informação (*softwares* de gestão) que permitem a integração das diversas áreas com todos os dados do cliente, já armazenados a partir de contatos já estabelecidos entre as partes, estabelecendo uma melhor interação com o mercado. Assim, um sistema de gerenciamento CRM deve propiciar uma visão única e integrada do cliente, o qual ao entrar em contato com a empresa, independente do canal de comunicação, deve perceber que está em contato com uma organização em que todos estão voltados à sua satisfação.

A adoção do gerenciamento de clientes (CRM) pode ter um impacto profundo nos processos organizacionais. Dentre as possíveis alterações, Zenone (2003) destaca:

- mudanças organizacionais: este é um processo que visa transformar o foco dos produtos para o foco no cliente através de uma estrutura de organização mais flexível adequada ao perfil dos grupos de clientes;
- mudanças culturais: para a prática do marketing com o foco no cliente a atitude da gerência deve mudar, concentrando-se no gerenciamento de clientes para agregar valor e não simplesmente para tentar vender o máximo de produtos possível. Deverá haver um aumento crescente de cooperação multifuncional, pois não pode ser de responsabilidade exclusiva

dos departamentos de marketing e vendas gerenciar os clientes de forma eficaz;

- serviços de atendimento pré e pós-venda: os funcionários dos setores de venda devem assegurar a excelência em atendimento aos clientes. A rapidez nas respostas, informações técnicas e comerciais dos produtos de forma consistente, assistência técnica rápida e eficaz, cordialidade no atendimento, canais de fácil comunicação, etc, são fatores de extrema importância que agregarão valor a qualquer produto comercializado.
- logística: os sistemas de serviço de entrega ao cliente deverão ser mais flexíveis, inteligentes e responsáveis a fim de garantir a cada cliente as variações de produtos que eles desejam.
- recursos humanos: os funcionários da organização devem estar devidamente treinados e adequadamente remunerados, capazes de garantir um excelente serviço ao cliente além de possibilitar ao cliente a possibilidade de interagir da forma que preferir.

Segundo Fisher & Saliba (2000), as decisões gerenciais devem ser tomadas com base nos atributos de produtos e/ ou serviços valorizados pelos clientes, entendendo todos os benefícios e dificuldades que os consumidores consideram antes de efetuar uma compra. Deste modo, as pesquisas de avaliação das expectativas dos clientes são fundamentais para a organização desenvolver sua estratégia para aumentar o valor de seus produtos e serviços.

Através do CRM as corporações conseguem otimizar seus investimentos, seus ganhos e a satisfação de seus consumidores.

Para Silva & Ribeiro (2002), a tecnologia dos sistemas de informação aliada a um sistema de alimentação com informações vindas dos clientes constituem as ferramentas essenciais para o bom gerenciamento do sistema de gestão empresarial. Assim, um sistema CRM continuará disponibilizando informações que facilitam o gerenciamento dos aspectos importantes ao cliente; e

principalmente contribui para a avaliação do retorno financeiro que as diferentes medidas de gerenciamento proporcionam à organização.

Os serviços constituem hoje o padrão pelo qual os clientes medem o desempenho de uma organização, e são a grande vantagem competitiva das empresas. O canal de relacionamento é um serviço ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior (DAY, 1994).

Segundo Desatnick (1995), as empresas de sucesso, são e serão as que reconhecem a revolução dos clientes e estão plenamente preparadas para enfrentar o desafio com altos padrões de serviços. O fator distintivo não está somente na qualidade de produtos; mas na excelência em qualidade dos serviços e na atenção ao cliente.

A implementação de marketing de relacionamento, com apoio em sistemas CRM, deve se basear no aprendizado contínuo através das informações advindas de seus clientes, e deste modo as empresas podem apresentar ao mercado uma oferta crescente de valor em seus produtos e serviços, com base nesse conhecimento (Costa, 2000). Nesse contexto, para alimentação de informações de um sistema CRM apresenta-se a seguir a Pesquisa Mercadológica, como a 3ª ferramenta para o marketing com Foco no Cliente.

2.4.3. PESQUISA MERCADOLÓGICA COMO FONTE DE INFORMAÇÕES

A humanidade vive hoje na era da informação, elemento fundamental para o sucesso empresarial e adaptação ao mercado, não só no sentido de obter e registrar informações, mas principalmente saber interpretá-las e utilizá-las adequadamente de forma criativa (SHIOZAWA, 1996).

Na busca da competitividade, a globalização do mercado força as empresas a responder rápida e satisfatoriamente às atividades dos concorrentes. As mudanças em todas as forças do ambiente externo exigem estratégias de marketing que obtenham informações cada vez mais confiáveis e atualizadas

sobre os desejos do mercado, com relação ao que os consumidores acham satisfatório e quais suas necessidades.

Como 3ª ferramenta para o marketing com Foco no Cliente, as empresas se utilizam da Pesquisa Mercadológica, denominada também de Pesquisa de Mercado ou Pesquisa de Marketing, para alimentar seu sistema de informações e obter dados necessários ao refinamento das ações e estratégia de marketing, visando obter produtos e serviços cada vez mais coerentes com os desejos dos consumidores.

Como já apresentado anteriormente, o objetivo maior do marketing no seu atual estágio denominado de foco no cliente, é a identificação e satisfação das necessidades do cliente, o que se dá através da implementação de estratégias e programas de marketing, utilizando como ferramenta as pesquisas de mercado.

Para Semenik & Bamossy (1995) a pesquisa de mercado é a sistemática, a coleta, a organização, a interpretação e transmissão de informações pertinentes ao processo decisório de marketing.

A American Marketing Association (AMA, 1982) define pesquisa de marketing como uma função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem de marketing por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo.

A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para tratar essas questões; concebe o método para a coleta de informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados; comunica as constatações e suas implicações (SEMON, 1996).

Para Malhotra (1999, p. 45) “pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva visando

melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing”.

Samara & Barros (2002, p. 6) definem que “a pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços”, onde o seu papel é auxiliar os tomadores de decisões na análise, no planejamento, na implementação e no controle de todas as fases do processo de marketing.

Há diferentes tipos de pesquisa de marketing; de produtos, de vendas, de propagandas de mercado.

Aaker (2000, p. 12) define a pesquisa de mercado como sendo “uma consulta à disposição dos executivos da empresa, cuja finalidade e utilidade principal é proporcionar dados que sejam importantes para embasar as decisões dos executivos de forma rápida e de maneira conveniente, fazendo com que as informações que afetam direta ou indiretamente os negócios da empresa sejam dirigidas às pessoas certas, em tempo hábil e no formato adequado”.

Através da pesquisa de mercado é possível coletar informações a respeito dos consumidores, dos concorrentes, das mudanças e tendências no mercado além de outros aspectos do ambiente da empresa, as quais possibilitarão resolver problemas e tomar decisões em marketing. É o tipo mais usado no marketing com foco no cliente.

Segundo Mattar (2001) o processo de pesquisa de mercado compreende quatro etapas: o reconhecimento e a formulação de uma questão ou problema de pesquisa; o planejamento da pesquisa; a execução da pesquisa; a comunicação dos resultados. Para o autor o processo de pesquisa de mercado é circular, ou seja, as informações coletadas no desenvolvimento da pesquisa podem implicar na reformulação das etapas anteriores e até mesmo na reformulação da própria questão ou problema de pesquisa.

O reconhecimento da questão ou problema consiste basicamente na identificação do que a pesquisa pretende resolver. É necessário se ter em mente a importância de se definir a questão ou problema de pesquisa para ser desenvolver uma abordagem adequada para a pesquisa mercadológica.

A determinação da questão ou problema de marketing é considerada a etapa mais importante de um projeto de pesquisa e também a mais difícil, pois envolve a compreensão do contexto ambiental para a análise e avaliação de fatores essenciais como o comportamento dos compradores, recursos e restrições da empresa, o ambiente legal e econômico, as qualificações mercadológicas e tecnológicas da empresa, etc.

Após concluída esta etapa o pesquisador deverá voltar-se para a formulação de um planejamento da pesquisa, ou seja, a formulação de uma estrutura para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Esta fase compreende em definir os objetivos da pesquisa e de toda a sua operacionalização, determinando as fontes de dados, a escolha dos métodos de pesquisa, as formas de coleta de dados, a construção de testes e instrumentos de coletas de dados, a definição do plano de amostragem e do tamanho da amostra, a definição dos procedimentos de campo, a elaboração do plano de processamento e análises, a definição dos recursos necessários (MATTAR, 2001).

Em seguida vem a execução da pesquisa, que compreende basicamente na atividade de coleta de dados no campo e seu processamento, análise e interpretação.

O processamento, análise e interpretação compreende na transformação dos dados brutos em informações de marketing necessárias para a solução do problema de pesquisa. A etapa da comunicação dos resultados consiste da apresentação formal das principais descobertas da pesquisa relacionadas a seu problema de origem, com sugestões e recomendações para sua solução (MALHOTRA, 1999).

2.4.3.1. TIPOS DE ESTUDO EM PESQUISA DE MARKETING

Os especialistas em pesquisa de marketing adotam diferentes classificações para os tipos de estudo de marketing, porém não diferem em seu conteúdo e se distinguem de acordo com as fontes de dados utilizadas, a amplitude do estudo conforme os objetivos e o tipo de análise que pretendem fazer.

A pesquisa pode ser classificada de forma ampla como exploratória e conclusiva, como sintetizada na Figura 2, e sobre elas se discorre em seguida.

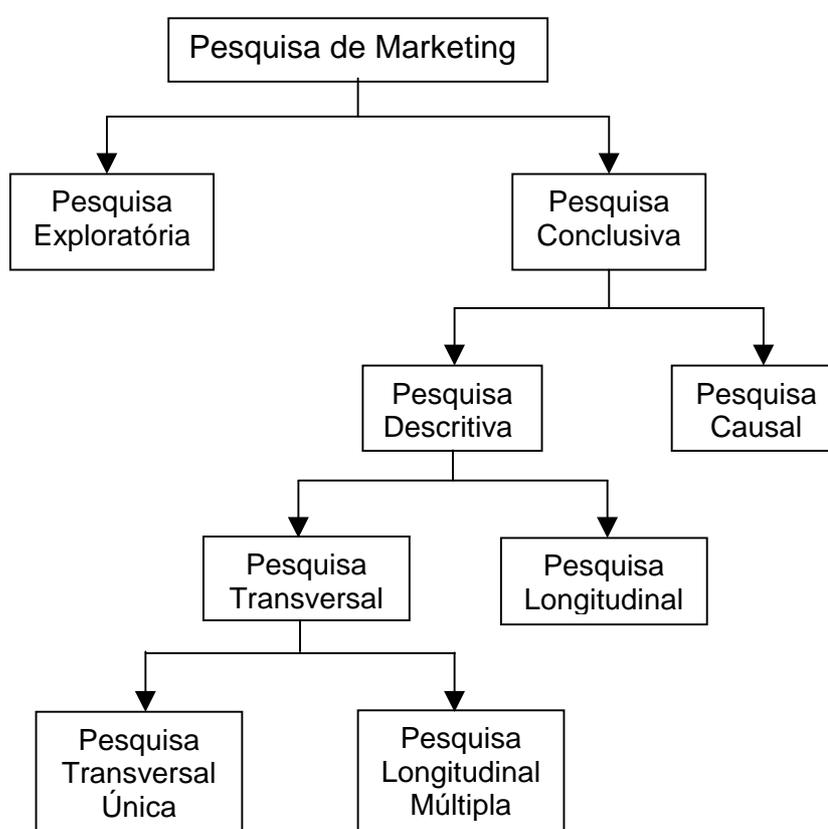


FIGURA 2 - TIPOS DE ESTUDO DE MARKETING

FONTE: MALHOTRA, 1999.

a) Pesquisa Exploratória

De acordo com Semon (1996) o principal objetivo da pesquisa exploratória é a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando se deseja definir o problema com maior precisão, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações chave para exame posterior, obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Os autores Malhotra (1999), Mattar, (2001) e Samara & Barros (2002) identificam o estudo exploratório como sendo o primeiro passo para se determinar um panorama de mercado a partir da coleta de informações sobre a concorrência, sobre produtos e serviços existentes no mercado, sobre a evolução e tendências de um segmento de mercado. O estudo exploratório é caracterizado pela flexibilidade na investigação. Para isso são utilizadas fontes de informação dispostas na Figura 3.

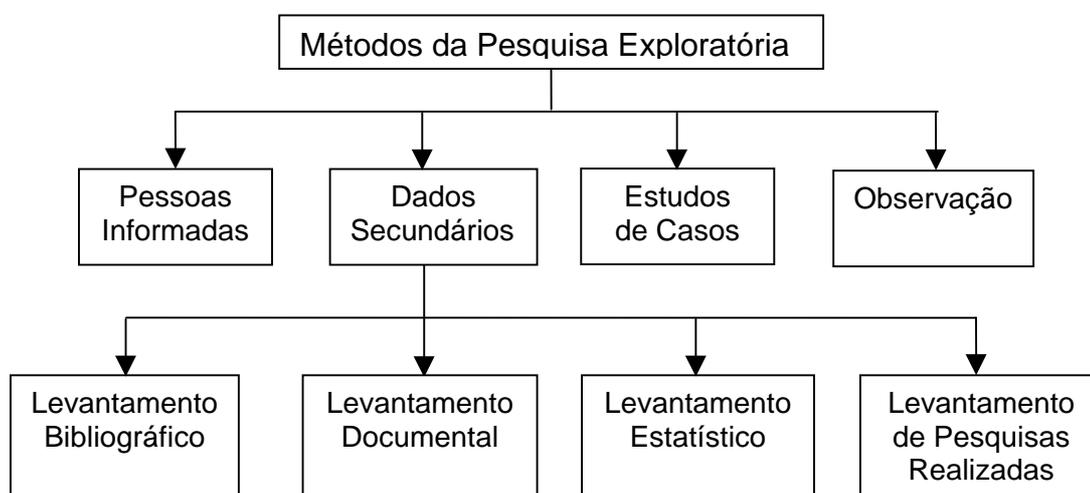


FIGURA 3 - MÉTODOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

FONTE: MATTAR, 2001.

Analisando cada fonte de informação, pode-se dizer que o levantamento de dados pode ser realizado ouvindo-se pessoas informadas. Todos os indivíduos envolvidos com produtos e serviços no mercado, como o presidente da

empresa, diretores e gerentes de marketing, gerentes e supervisores de vendas e os clientes, são considerados fontes de informação em um projeto de pesquisa de marketing e devem ser cuidadosamente pesquisados.

O objetivo do levantamento de experiências é o de ganhar conhecimentos relevantes sobre o tema a ser estudado. Geralmente o levantamento das experiências é realizado através de entrevistas individuais ou em grupo, as quais caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação e devem ser realizadas pelo próprio pesquisador (BOYD & WESTFALL, 1984; MALHOTRA, 1999; MATTAR, 2001).

Já o levantamento de dados através de fontes secundárias nas diversas fontes apresentadas na Figura 3, é geralmente de fácil acesso e relativamente pouco dispendioso.

Esse método de levantamento de dados pode abranger as seguintes fontes: levantamento bibliográfico, no qual é possível aprofundar uma questão ou problema a partir do conhecimento de outros trabalhos como revistas, dissertações, teses, jornais, órgãos governamentais, entre outros. O levantamento documental visa buscar informações nos arquivos da própria empresa como o resultado de pesquisas anteriores, dados sobre a produção, estoques e vendas mensais e práticas de preços. Os levantamentos estatísticos são obtidos através de instituições governamentais como os dados demográficos e dados econômicos. O levantamento de pesquisas já realizadas sobre a questão em estudo analisa as metodologias já utilizadas e são obtidas através de empresas de pesquisas, universidades, faculdades, institutos de pesquisa e publicações especializadas (BOYD & WESTFALL, 1984; MALHOTRA, 1999; MATTAR, 2001).

O levantamento de dados através da análise de estudo casos, possibilita a obtenção de dados através do estudo de outros casos e envolve o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não estruturadas tendo como objeto de estudo um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou até

mesmo uma situação (BOYD & WESTFALL, 1984; MALHOTRA, 1999; MATTAR, 2001).

b) Pesquisa Conclusiva

As pesquisas conclusivas são realizadas para testar hipóteses específicas e examinar relações, e caracterizam-se por possuírem objetivos definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

O objetivo principal das pesquisas conclusivas é descrever características ou situações do mercado a partir de dados obtidos em entrevistas pessoais ou em grupo, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários via e-mail, questionários pessoais e observação, sendo normalmente pré-planejadas e estruturadas. A pesquisa conclusiva pode ser descritiva ou causal (MALHOTRA, 1999; SAMARA & BARROS, 2002).

A pesquisa conclusiva descritiva procura relacionar e confirmar as hipóteses levantadas na definição do problema através da especificação clara de quem, o que, quando, onde, por que e a maneira da pesquisa, ou seja, até que as informações estejam claramente definidas (CHURCHILL & PETER, 2003).

A pesquisa conclusiva descritiva pode ser classificada também como transversal ou longitudinal. A pesquisa conclusiva descritiva longitudinal é definida como um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos de população somente uma vez. Já a pesquisa conclusiva descritiva longitudinal, é definida com um tipo de pesquisa que envolve uma amostra fixa de elementos da população, a qual é medida repetidamente. A amostra permanece a mesma ao longo do tempo, provendo assim uma série de quadros que, vistos em conjunto, oferecem uma ilustração vívida da situação e as mudanças que estão ocorrendo (MALHOTRA, 1999).

A pesquisa conclusiva causal procura estabelecer uma relação de causa e efeito entre as variáveis de decisão de marketing (as quais se têm controle) e as variáveis de resultado (as quais não se têm controle) tendo como objetivos

principais medir atitudes diante de uma propaganda ou verificar a satisfação dos consumidores diante de um novo produto (MATTAR, 2001; SAMARA & BARROS, 2002).

Este tipo de estudo vem sendo aplicado cada vez mais em pesquisas de marketing, mas vale ressaltar que os custos para a realização deste estudo são altos e os resultados difíceis de serem obtidos com a exatidão desejada.

2.4.3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A elaboração dos instrumentos de coleta de dados constituem um passo importante no planejamento da pesquisa, sendo os questionários e os formulários de observação os dois métodos mais utilizados na obtenção de dados primários quantitativos. Ambos os métodos devem seguir um padrão, para que assim os dados coletados possam ser analisados de maneira uniforme e coerente (MALHOTRA, 1999).

O questionário tem sido o método mais utilizado na coleta de dados e, como o próprio nome sugere, distingue-se pelo fato dos dados serem coletados por meio de perguntas a pessoas que supõe-se que tenham as informações desejadas (BOYD & WESTFALL, 1984; MALHOTRA, 1999).

Já o formulário de observação é um método que consiste em não fazer perguntas mas sim na observação de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, não envolvendo questionamentos ou respostas, orais ou escritas (BOYD & WESTFALL, 1984; SAMARA & BARROS, 2002).

2.4.3.3. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO

As pesquisas podem realizar-se através de diversos métodos de comunicação expostos a seguir.

a) Entrevista Pessoal: este método caracteriza-se pela existência de um entrevistador que fará perguntas e anotará as respostas do entrevistado. É dos métodos de pesquisa mais utilizados na pesquisa mercadológica por obter um número maior de informações do entrevistado, apesar de poder haver uma certa artificialidade durante o processo já que o entrevistador poderá influenciar o entrevistado (MATTAR, 2001).

Samara & Barros (2002) relatam em seus estudos que através desse método tem-se a vantagem de controlar a amostra, de instruir o entrevistado, podendo-se incluir observações às suas respostas além de poder controlar o tempo da entrevista. Mas os estudiosos também relatam algumas desvantagens como um alto custo, segmentos de difícil acesso e necessidade seleção cuidadosa e treinamento específico para os entrevistadores para que não haja erros ou distorções decorrentes da má interpretação das respostas do entrevistado.

b) Telefone: de acordo com Malhotra (1999) existem dois tipos de pesquisa por telefone. A pesquisa por telefone a tradicional que consiste em telefonar à pessoa que será entrevistada e fazer uma série de perguntas. A pesquisa telefônica assistida por computador, que utiliza um questionário computadorizado aplicado ao entrevistado através do telefone e a qual é controlada por uma central.

Esse método possui seus benefícios e suas desvantagens. Com relação às vantagens, esse método é prático e obtém informações rapidamente mas também encontra-se, às vezes, desinteresse ou até mesmo recusa por parte do entrevistado além de se perder um tempo maior na seleção da amostra (SAMARA & BARROS, 2002).

c) Correspondência: esse método consiste em enviar o questionário através dos correios, podendo ser através de carta explícita, envelope de remessa ou até mesmo utilizando um estímulo para a devolução do questionário, com a realização de concursos ou envio de brindes para os respondentes. Ele exige que o questionário seja claro e sintetizado para não gerar dúvidas.

Kotler (2000a) analisa que esse método traz grandes vantagens como o fato de possibilitar grande abrangência na amostragem, dá mais tempo ao entrevistado e necessita de equipes menores para o projeto. No entanto, o retorno dos questionários é baixo e lento e não há possibilidade de instruções ou resoluções de dúvidas.

d) Fax: pode ser considerado um substituto vantajoso das pesquisas através dos correios ou mesmo por telefone pois facilita a obtenção de dados. Sua vantagem caracteriza-se pela maior rapidez no envio e no recebimento do questionário, porém, o fax é um instrumento utilizado normalmente por empresas e quando se trata de uma pesquisa de grande porte, na qual é necessária a participação da população, a maioria não dispõe do aparelho.

e) Internet: para a realização da pesquisa através da Internet é preciso primeiramente obter uma lista de e-mails. A pesquisa é feita através de questionários e o entrevistado digita as respostas nos lugares indicados.

Malhotra (1999) lembra que a pesquisa através da Internet facilita o trabalho do pesquisador devido à sua rapidez na coleta simultânea de dados de várias cidades ou países; possibilita a inclusão de estímulos adicionais como gráficos, imagens, animações e ligações com outras páginas da *Web* além disso diminui ou até mesmo eliminar erros decorrentes da interferência humana. Mas como em todos os métodos também são observadas desvantagens como a falta de controle sobre a distribuição da amostra, problemas no auto-preenchimento e os questionários não podem utilizar padrões de salto, verificações lógicas ou aleatorização.

A qualidade de produtos e serviços pode ser também aprendida, com outra ferramenta do Foco no Cliente, o *benchmarking*, sobre o qual se discorre a seguir.

2.4.4. BENCHMARKING

Para Whiteley (1999) nenhuma empresa é excelente em tudo o que faz. Na constante busca pela excelência em produtos e serviços, e também para descobrir e eliminar causas de insatisfação de seus clientes, é preciso reconhecer seus pontos fracos e aprender com outras organizações de sucesso. Os modos de atuação das empresas de sucesso, bem como seus processos e filosofias, devem ser tomados como base de estudo por outras empresas predispostas a buscar a excelência.

Empresas que buscam aprender com as outras organizações, devem procurar descobrir o que elas fazem de melhor, de que modo fazem, e depois encontrar uma maneira de como fazer também. Segundo Silva *et al* (2002) a identificação de empresas classificadas como modelos de excelência em produtos e serviços, que desenvolvem projetos e processos adequados à realidade do mercado, possibilita uma prática de melhoria contínua denominada *benchmarking*, que constitui a 4ª ferramenta para o marketing com Foco no Cliente.

O *benchmarking* é definido por Spendolini (1992) como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. É uma metodologia de estudo usada por organizações para aperfeiçoar sua gestão por meio da realização sistemática de levantamentos e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras organizações.

O processo de *benchmarking* gera informações importantes para que as organizações conheçam diferentes formas de lidar com situações e problemas semelhantes e, dessa forma contribui para que as mesmas possam aperfeiçoar seus próprios processos de trabalho, visando atingir o nível de excelência praticado por estas empresas consideradas como líderes (PULAT, 1994).

Segundo Melo *et al* (2000), a metodologia de *benchmarking* surgiu na década de 70, em uma empresa privada, a Xerox, que iniciou um processo sistemático de pesquisa sobre os processos de gestão e produção praticados por seus concorrentes e outras organizações. Durante a década de 80, este conceito foi difundido ao redor do mundo, e na década de 90 o seu uso se consolidou em empresas norte americanas e européias.

Ao realizar um processo de aprendizado com outras empresas líderes, uma empresa pode identificar práticas e formas de atuação que possam ser úteis para o aperfeiçoamento de suas próprias atividades. As organizações mestres podem estar muito próximas, como fornecedores, concorrentes diretos ou grupos de trabalho que se destacam na própria organização, como por exemplo um grupo de vendas de sucesso.

As informações geradas nos processos de *benchmarking* favorecem a transferência de conhecimento previamente acumulado por outras organizações, e se constituem em insumos importantes para as organizações melhorarem sua gestão, promovendo mudanças ou adoção de novas práticas com base nas descobertas ocorridas durante a etapa de coleta de dados, que levem ao aperfeiçoamento organizacional e a um processo de evolução contínua.

Segundo Melo (1996) e Silva *et al* (2002) os principais tipos de *benchmarking* existentes são:

- **interno** - desenvolvido dentro da própria organização a partir da comparação de processos e atividades realizadas em diferentes áreas ou setores, transferindo informações coletadas para outras partes da organização. Propicia maior interação entre as áreas funcionais e oferece a possibilidade da organização se conhecer melhor.
- **funcional** - dedicado à comparação entre determinadas atividades ou funções de diferentes organizações. O objeto central deste tipo de

benchmarking envolve funções administrativas genéricas, e pode ser realizado mesmo entre organizações que atuem em diferentes setores de atividade.

- **competitivo** - concentra-se na comparação de atividades e processos de organizações que competem no mesmo setor. Este tipo de *benchmarking* pode ser realizado através da observação e análise de produtos e serviços dos concorrentes.

- **colaborativo** – processo realizado entre organizações que objetivam a possibilidade de ganhos através da troca de informações sobre os procedimentos que empregam na gestão de suas atividades, serviços e projetos.

Para Whiteley (1999), o processo de aprendizado deve ser um ciclo constante nas empresas e estas devem fazer avaliações verdadeiras de suas metas e limitações, para em seguida imitar, adaptar, e transformar seus processos internos para alcançarem ou até ultrapassarem os resultados alcançados pelas empresa que foram a fonte de inspiração. Para isso, é importante a realização de visitas nas instalações das empresas de sucesso, entrevistas com seus dirigentes, observações de metodologias de trabalho. O autor aborda o *benchmarking* em seu imperativo **aprender com os vitoriosos**, e para sua implantação o autor recomenda o que ele denomina de escola dos nove passos:

- Identificar os problemas;
- Escolher organizações que estejam solucionando os mesmos problemas que a empresa enfrenta;
- Desenvolver objetivos específicos antes de cada visita;
- Realizar as visitas;
- Programar reuniões de consolidação de idéias com o grupo de estudos que realizou a visita;

- Converter o aprendizado em ação;
- Disseminar o aprendizado por toda a organização;
- Mostrar às empresas visitadas os resultados da visita;
- Repetir o ciclo, para melhoria contínua.

Visualizar o funcionário como cliente interno a ser também conquistado para o Foco no Cliente externo, exige o desenvolvimento de outra ferramenta, o *endomarketing*. É o que será exposto a seguir.

2.4.5. ENDOMARKETING

Segundo Desatnick (1995), a satisfação do cliente é produzida por toda uma organização, por todos os departamentos, todas as funções e pessoas. O autor também classifica os clientes como elementos internos e externos a corporação, sendo os clientes internos os próprios funcionários, departamentos, filiais da empresa, etc; e clientes externos os compradores de seus bens e serviços, fornecedores, prestadores de serviço etc.

As empresas devem criar meios para seus colaboradores buscarem ativamente oportunidades de aumentar suas competências, conhecimentos e experiências. As empresas devem dar autonomia para que seus funcionários trabalhem pelos interesses dos clientes dentro ou fora da organização (ZENKE & SHAAF, 1991).

Segundo Chiavenato (1997a), o clima organizacional de uma empresa está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores, os funcionários.

Para Whiteley (1999) os funcionários, os quais ele denomina de clientes internos, são os defensores dos clientes externos, e constituem a chave para obtenção do sucesso da corporação. É fundamental que os funcionários compreendam a importância de sua contribuição e do seu papel dentro do

processo de trabalho da empresa. Eles devem saber de que são responsáveis pela identificação de problemas e pela busca de soluções.

Em outras palavras, o processo de motivação dentro de uma organização tem como objetivo final o comprometimento dos funcionários com as causas e objetivos da empresa, integrando-os à cultura organizacional. O comprometimento por sua vez implica no aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação, processo esse denominado de *endomarketing*, a 5ª ferramenta do marketing com Foco no Cliente.

Segundo Grönroos (1995), *endomarketing* é um processo gerencial que visa integrar todas as funções da empresa, assegurando que todos os colaboradores de todos os níveis da empresa, entendam suas atividades e se comprometam com o negócio da empresa. Nesse contexto, todos os colaboradores devem ser preparados, treinados e motivados para atingir a excelência em serviços.

Costa (1998), amplia o papel do *endomarketing* como sendo a tarefa bem sucedida de contratar, treinar, motivar e capacitar funcionários para entender os negócios da empresa, e servir bem o cliente.

O principal objetivo do *endomarketing* é desenvolver e manter o total comprometimento de cada funcionário com as principais políticas da organização, que visam o pleno atendimento das necessidades e expectativas do cliente em relação a qualidade dos produtos e serviços da organização, buscando a sua total satisfação, indo além da busca da lucratividade (CERQUEIRA, 1999).

Soares (2004) reforça que o desenvolvimento do *endomarketing* estabelece um processo permanente de motivação de todos os colaboradores de uma empresa, onde cada funcionário deve ser tratado como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. A motivação, a

valorização e o comprometimento do funcionário devem estar integrados ao cotidiano da empresa.

Para o consumidor, em certos casos, os aspectos de preço são irrelevantes, tendo maior relevância a qualidade de elementos tangíveis dos serviços, tais como contato pessoal com o vendedor ou a empresa. Deste modo é importante o treinamento contínuo dos funcionários para proporcionar a cultura e as habilidades necessárias visando que todos os esforços da organização sejam focados no cliente. Os funcionários devem ter a consciência da importância de serem treinados, e promoverem mudanças para alcançar a excelência dos serviços (ABREU, 1996).

O treinamento precisa ocorrer em todos os níveis e para todas as funções da empresa, provendo um conhecimento detalhado das necessidades da prestação de bons serviços a seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Berry & Parasuraman (1992) apresentam pontos essenciais na prática do *endomarketing*, visando o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados qualificados. Os autores destacam que é necessário que as organizações contratem os melhores funcionários possíveis para a realização das tarefas e que eles sejam devidamente treinados para alcançar eficiência.

A atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exigem uma missão e visão muito clara pelas quais sejam estimulados a lutar. Apenas a remuneração financeira pode manter uma pessoa fisicamente no trabalho, mas não emocionalmente, ou seja, não há comprometimento com a organização.

Os objetivos do *endomarketing* não serão alcançados se o desempenho dos funcionários não for avaliado e recompensado. Os funcionários precisam saber que serão avaliados pela boa qualidade de seus serviços e devem ser estimulados a executarem bons serviços. Bons planos de progressão de carreira e programas de bonificação por ações positivas voltadas ao benefício da empresa e do cliente externo são exemplos disso.

Para Berry & Parasuraman (1992), também é importante que cada funcionário saiba quem é seu cliente imediato, seja ele pessoa, departamento ou outra instituição. Todos os colaboradores da empresa devem ter o conceito da interatividade entre os vários setores da empresa. A satisfação dos clientes exige que os funcionários que tomam decisões compreendam primeiramente o que eles desejam e quais são as suas necessidades. Os empregados também são clientes de seus empregadores e vice-versa, assim o planejamento de atividades que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham esses clientes internos, demanda por parte das chefias e gerências a sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações.

O envolvimento de todos os colaboradores faz com que as habilidades individuais formem as habilidades da corporação, e serão usadas para o benefício da empresa e principalmente de seus clientes. Se os funcionários estão satisfeitos, valorizados e treinados na empresa na qual trabalham, poderão proporcionar um atendimento de qualidade superior aos clientes. Um sistema de gestão participativa, onde os funcionários possam expor suas idéias sobre como resolver problemas é um fator imprescindível para o foco no cliente, uma vez que cada colaborador possui uma visão profunda dos processos do seu departamento. Investir na qualidade dos colaboradores é investir na qualidade dos produtos e dos serviços que a empresa oferece. (WHITELEY, 1999).

2.4.6. IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS AO BOM ATENDIMENTO DE CLIENTES

Todos os fatores estruturais ou processuais que causem o impedimento do bom atendimento de clientes são classificados como barreiras (WHITELEY, 1999).

Reforçando esta colocação, Rotondaro (2002) afirma que estas barreiras devem ser identificadas e analisadas para que a empresa realize mudanças em seus processos, visando atingir a máxima qualidade de produtos e serviços. A

identificação de barreiras constitui a 6ª ferramenta para o marketing com Foco no Cliente.

Algumas empresas estão às vezes preocupadas com o desempenho da qualidade existente nas fábricas e escritórios, e esquecem de pensar nas barreiras que dificultam compras. Para Whiteley (1999), por exemplo, as piores barreiras à satisfação dos clientes são aquelas que os impedem de comprar, como escritório de vendas de difícil localização, linhas telefônicas congestionadas, tempo demasiadamente longo para aprovação de crédito, vendedores de difícil localização, falta de material de divulgação, demora em obtenção de orçamentos, etc.

Barreiras deste tipo e outras podem ser detectados se as companhias efetuarem pesquisas internas junto a seus próprios funcionários, e pesquisas externas junto a seus clientes e fornecedores.

Parasuraman et al (1990), apresentam duas características da prestação de serviços que são críticas para a falhas de atendimento, percebidas pelos clientes:

- intangibilidade: os serviços e os atendimentos são quase sempre percebidos de maneira subjetiva, onde o seu resultado está sempre relacionado a sentimentos dos próprios clientes.
- simultaneidade: a prestação de um serviço ou atendimento e seu consumo são simultâneos, não existindo a possibilidade de controlar a qualidade do serviço antes de seu consumo.

O provedor do serviço ou atendimento deve procurar desenvolver um processo que seja à prova de erros, onde o grande desafio é conseguir zero defeitos. Assim a empresa deve utilizar de ferramentas de prevenção que avaliem pontos críticos onde possam ocorrer falhas no processo de atendimento e efetuar mudanças previamente necessárias, de maneira a acabar com as possíveis causas de erros. Na prestação de serviços não há possibilidade de se fazer a inspeção prévia do serviço, e as ações corretivas só podem ser

aplicadas após se cometer um erro que leve à insatisfação do cliente (ROTONDARO, 2002).

Segundo Normann (1993), a qualidade experimentada pelo cliente é gerada através do que intitulou de "Momentos da Verdade", que simbolizam os momentos nos quais o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de um tipo de serviço. A somatória da qualidade percebida em todos os momentos da verdade, vivenciados pelo cliente ao longo do processo de prestação do serviço, trará o resultado da avaliação geral da qualidade do serviço pelo cliente.

Shostack (1985) propõe o mapeamento dos momentos da verdade passados pelo cliente, descrevendo processos das atividades do pessoal de suporte, produção e gerência. Após analisar quais momentos da verdade são críticos para a percepção da qualidade pelos clientes, pode-se identificar quais os processos de atividades dentro da organização são essenciais na percepção do desempenho da empresa sob a ótica do cliente.

Rotondaro (2002), propõe uma ferramenta para aplicar técnicas de prevenção de falhas na melhoria de serviços, a qual intitula SFMEA (Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços), que é uma adaptação da ferramenta clássica FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), Análise do Efeito e Modo da Falha, acrescentando elementos que atendam aos aspectos da prestação de serviços.

A metodologia FMEA foi desenvolvida para identificar como um produto pode fracassar em proporcionar a função a que se propõe ao cliente (JURAN, 1988a).

O SFMEA é um método estruturado para:

- identificar como um processo pode fracassar em atender os requisitos críticos dos clientes;
- estimar o risco de causas específicas em relação a estas falhas;

- avaliar o plano de controle atual no que diz respeito à prevenção destas falhas;
- recuperar o cliente com ações imediatas caso ocorram problemas na entrega do serviço;
- implantar as ações que devem ser tomadas para tornar o processo à prova de erros.

O SFMEA inicialmente determina o fluxo de prestação do serviço como base para determinar os momentos da verdade e caracterizá-los quanto à sua importância para o sucesso do serviço.

Para cada momento da verdade considerado como crítico, são realizadas as verificações sobre quais tipos de falhas podem ocorrer durante a execução do serviço, o modo como estas falhas podem ocorrer, os efeitos sobre o cliente caso ocorra a falha, os controles existentes nas fases anteriores à execução do serviço e, caso ocorra a falha, o que deve ser feito para resgatar a satisfação do cliente. Deste modo é possível que, assim que ocorra uma falha na presença do cliente na prestação de um serviço, o processo atue no sentido de recuperá-la e reduzir seu efeito perante ao cliente (ROTONDARO, 2002 ; HALBRECHT & ZENKE, 2002).

Existem casos em que uma pronta recuperação deixa o cliente satisfeito e mais seguro em relação ao serviço prestado (BITNER *et al.*, 1990). Por exemplo: um cliente aluga um carro em uma agência de locação de veículos, e quando vai receber o carro, após preencher todas as formalidades, verifica que o mesmo apresenta defeitos de partida. Isso é uma falha contingencial, e o importante é como pode ser conduzido o processo de gerenciar este momento da verdade negativo, se o gerente da empresa oferecer então um outro carro de categoria superior no lugar ao carro requisitado sem despesas adicionais. Assim o cliente ficará satisfeito e passará a confiar na empresa que o tratou tão bem.

Segundo Zenke (2002), uma empresa durante seus atendimentos e prestações de serviço deve reconhecer um erro imediatamente após a falha do serviço, e

deve assumir a responsabilidade e reconhecer que o cliente sofreu uma falha de atendimento, e que esta falha deve ser reparada o mais rápido possível. As soluções para derrubar barreiras identificadas, podem ser obtidas de maneira eficiente quando as atividades e seus recursos são gerenciados como processos. É o que será abordado no próximo tópico.

2.4.7. MONITORAMENTO CONSTANTE DE PROCESSOS

Segundo Moura (1997), administrar é fornecer os meios e as condições necessárias para que uma empresa atinja suas metas, e reforça a medição e controle de resultados e a geração de indicadores, que devem ser comparados com aos objetivos e metas estipulados inicialmente, visando tomar ações corretivas e preventivas caso necessário.

Chiavenato (1999b), define administrar como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com a finalidade de alcançar objetivos.

As definições apresentadas para o termo administrar, abordam um seqüência de atividades a serem realizadas para que uma empresa atinja seus objetivos, dentre as quais está a medição de processos.

Segundo a BSI (2004), organização que desenvolve auditoria e consultoria em sistemas da qualidade, o termo “processo” pode ser definido como uma atividade que permite a transformação de elementos de entradas em elementos de saída. As saídas de um processo freqüentemente constituem a entrada para um processo seguinte.

Todos as atividades e processos das empresas que buscam a melhoria contínua, devem ser monitorados com a finalidade de verificação de desempenho (WHITELEY, 1999). O monitoramento de processos constitui a 7ª ferramenta para o marketing com foco no cliente.

Para monitoramento de um processo, devem ser primeiramente identificados todos os elementos de entradas e elementos de saídas, assim como as atividades intermediárias, e o gerenciamento pode ser realizado através do

método de melhorias denominado de ciclo PDCA (*Plan, Do, Chek, Act*), que consiste em planejar as ações, executá-las, verificar resultados e tomar ações corretivas caso necessário, buscando a máxima eficiência dos ciclos de processo.

Este método fundamenta-se em conceitos da administração clássica, os quais devem ser implementados de forma seqüencial, por meio de módulos, tendo início pela estruturação do processo, tornando-o mensurável e repetitivo (JURAN, 1988b; DEMING, 1986).

O ciclo PDCA, é descrito por Moura (1997) como uma ferramenta que orienta a seqüência de atividades para gerenciar tarefas, processos, empresas, etc.

Já Campos (1999, p.262) define o ciclo PDCA como “um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

O método de melhorias PDCA, foi originalmente desenvolvido nos anos 30, pelo estatístico americano Walter A. Shewhart, para ser aplicado sobre qualquer processo ou problema. É um método conhecido em Administração, voltado para auxiliar o desenvolvimento e a melhoria das instituições (SOUZA, 1997).

Na década de 50, esse método foi popularizado pelo especialista em qualidade W.E. Deming, que ficou conhecido por aplicar este método nos conceitos de qualidade em trabalhos desenvolvidos no Japão. Deming após refinar o trabalho de Shewhart, batizou o método de “*Shewhart PDCA Cycle*”, em homenagem ao mentor dessa metodologia. Mais tarde esse método passou a ser conhecido por ciclo de Deming (PDCA CYCLE, 2004).

A utilização do PDCA é uma maneira de adicionar qualidade ao produto final, através da execução de seus quatro módulos (DEMING, 1990).

A sigla *PDCA* tem por origem os termos em Inglês *Plan, Do, Check e Action*.

A representação do ciclo *PDCA* é mostrada na Figura 4, onde cada quadrante corresponde a uma de suas fases:

- **Plan:** traduz-se pela expressão planejar. Esta fase visa estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;
- **Do:** traduz-se por executar. Esta outra fase tem por objetivo de implementar os processos, ou seja, fazer acontecer para alcançar o que foi planejado;
- **Check:** significa verificar. É a fase para monitorar e medir os processos, produtos e serviços em relação às políticas, objetivos e requisitos previamente definidos, e relatar resultados. Consiste em comparar as fases do “*Plan* com o *Do*”, e identificar os resultados obtidos;
- **Action:** traduz-se por agir; tomar ações com base nos resultados da fase “*check*” para melhorar continuamente o desempenho dos processos ou seja, atuar no processo para implementar correções e/ou melhorias necessárias. Se os objetivos forem alcançados, é preciso procurar efetuar melhorias contínuas para mantê-los.

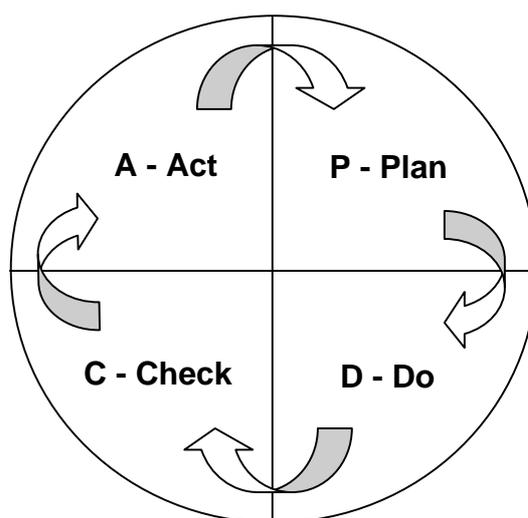


FIGURA 4 – O CICLO PDCA

O ciclo PDCA é um modelo dinâmico. Após concluir um ciclo, inicia-se um próximo ciclo, e assim sucessivamente.

No conceito de melhoria contínua, um processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado (DARTMOUTH, 2004).

Segundo Slack (1996), o conceito de repetição e cíclico do melhoramento contínuo está resumido no ciclo PDCA, definido como uma seqüência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar processos.

A aplicação contínua do PDCA permite um real aproveitamento dos processos gerados na empresa. Pode ser utilizado para o estabelecimento de metas de processos ligados a alta administração, marketing, vendas, como também a qualquer processo relacionado ao setor operacional; voltados a filosofia do marketing “foco no cliente”.

O ciclo PDCA é referendado pelas normas NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2001), que descrevem o método de melhorias como parte integrante do seu Sistema de Gestão da Qualidade como forma de gerenciar processos (ANDRADE, 2003).

O Sistema da gestão da qualidade pode ser definido resumidamente como um sistema de gestão de negócios, documentado, que pode ser aplicado a todos os setores de negócio e a todos os tamanhos de empresas. Concebendo-se um negócio como um conjunto de processos, o sistema identifica as áreas de processos chave que necessitam ser focados para garantir que a qualidade seja gerenciada de modo efetivo (BSI, 2004).

O ciclo ininterrupto de mudanças é representado na Rampa de Melhoria, conforme Figura 5.

Utilizando o que foi aprendido em uma aplicação do ciclo PDCA, pode-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa, e assim sucessivamente. Assim, o último ponto sobre o ciclo PDCA se torna o mais importante, onde o ciclo assumirá um novo começo (DARTMOUTH, 2004).

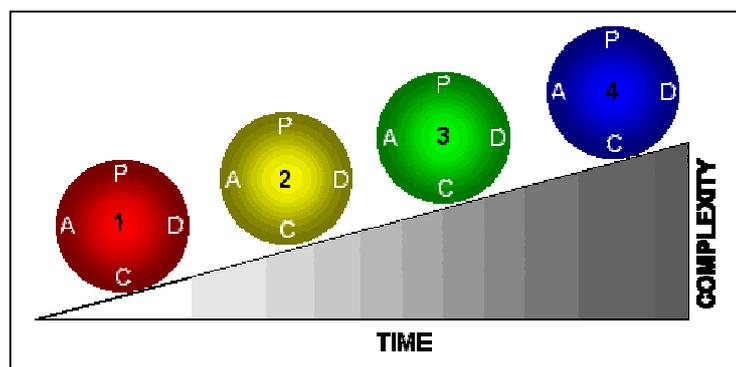


FIGURA 5 – RAMPA DE MELHORIA PDCA

FONTE: DARTMOUTH, 2004.

O PDCA pode também ser aplicado na resolução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto ou serviço qualquer, denominado de Gerenciamento de Rotina (CAMPOS, 2001). O Gerenciamento da Rotina é caracterizado pelo enfoque de gerenciamento de processos voltado à qualidade de conformidade com padrões previamente estabelecidos. Os esforços do gerenciamento de rotina são visa eliminar não conformidades provindas da variação nos processos e eliminá-las, promovendo uma melhoria do processo produtivo.

As empresas devem monitorar os processos que envolvem diretamente a satisfação do cliente através de levantamentos e pesquisa. As medições da satisfação dos clientes nos seus diversos contatos com a organização, denominados “momentos da verdade”, verificam se suas expectativas estão sendo totalmente ou parcialmente atendidas, ou não atendidas. Assim ações corretivas poderão ser tomadas, contribuindo para obtenção de vantagem competitiva e maiores oportunidades de desenvolvimento de marketing e vendas para a organização (WHITELEY 1999; SERSON, 1999; ANDRADE, 2003).

Encerrando o capítulo 2, apresenta-se a figura 6 a seguir, que sintetiza as sete ferramentas pesquisadas como propostas a serem utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento do marketing com Foco no Cliente.

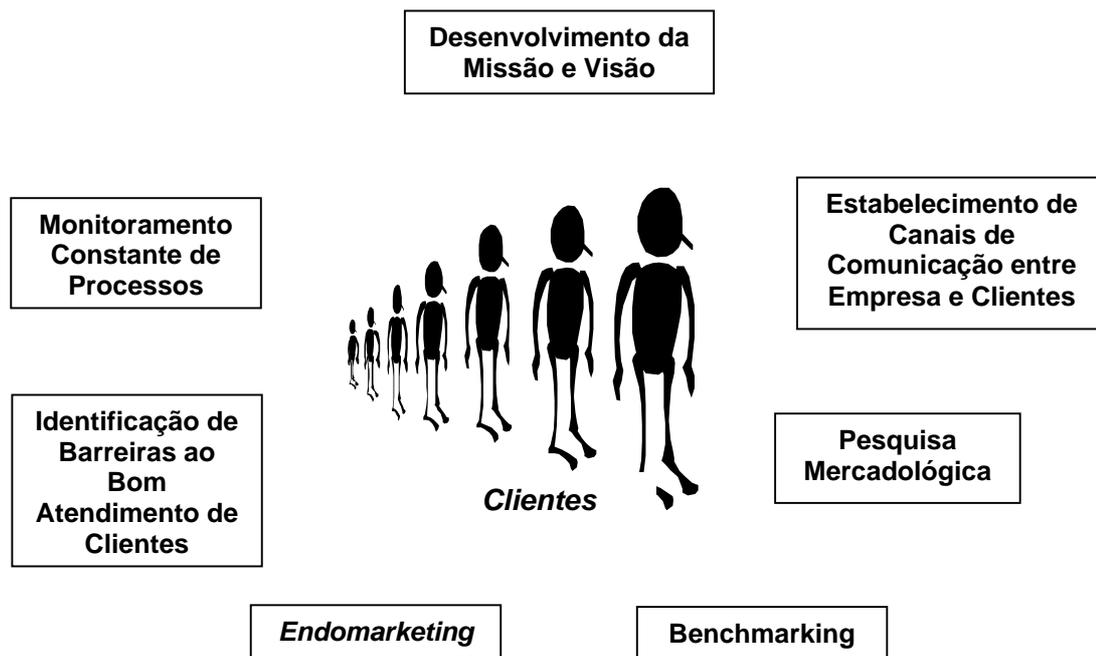


FIGURA 6 – AS SETE FERRAMENTAS DO MARKETING PARA O FOCO NO CLIENTE.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Os líderes da empresa devem estar comprometidos com os princípios da qualidade, aplicando as ferramentas para o Foco no Cliente, para que todos sejam comprometidos com o propósito da organização e essa postura da empresa seja integralmente a imagem da empresa para o mercado. Os líderes das corporações que efetivamente buscam a melhoria constante de qualidade estão sempre aprendendo, acreditando e investindo nas pessoas (ROJO, 1998).

A administração das expectativas do cliente será eficiente se forem mantidas as promessas de serviço feitas pela empresa, se o serviço for executado de forma confiável e se a comunicação com os clientes for eficaz, ou seja a empresa adotar uma postura totalmente transparente perante o mercado (WHITELEY, 1999).

Um estudo prático sobre o Foco no Cliente no marketing industrial, sob a ótica das 07 ferramentas apresentadas, é apresentado a seguir no capítulo 3, onde é analisada uma empresa fabricante de bens de capital no Brasil.

3. ESTUDO NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA

3.1. A INDÚSTRIA DE MÁQUINAS-FERRAMENTA

Antes de se relatar o mercado de máquinas-ferramenta, primeiramente, é importante definir o que são máquinas-ferramenta.

Segundo a ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (2003), uma máquina-ferramenta é utilizada pelo homem em processos produtivos para a transformação de metais, permitindo que, por exemplo, um bloco de ferro fundido seja transformado em um bloco de motor de um automóvel, ou uma chapa de aço seja transformada em uma carcaça de um refrigerador. Todos os bens presentes no cotidiano da humanidade tiveram em algum momento de seu processo de manufatura a participação de uma ou mais máquinas-ferramenta.

Deste modo, pode-se dizer que a máquina-ferramenta é o início da cadeia produtiva e sem ela não seria possível a produção de qualquer outro bem. Desde uma caneta, uma cadeira, um automóvel, um eletrodoméstico, uma prótese ortopédica, um aparelho de telefone celular, todos tiveram em várias etapas de sua manufatura, a participação de tornos, prensas, serras, fresadoras, centros de usinagem, retificadoras, soldadoras etc.

Assim, as máquinas-ferramenta são classificadas como bens de capital, ou bens industriais. São máquinas utilizadas na indústria para produzir outros bens; bens de consumo, bens duráveis e outros bens de capital.

A Revolução Industrial ocorrida no século 18, teve como base o desenvolvimento da máquina alternativa a vapor, e para a construção das máquinas a vapor foi necessário a máquina-ferramenta. O caráter de máquinas para fazer máquinas ficou associado a máquina-ferramenta. No Brasil, o início da fabricação de máquinas-ferramenta ocorreu nos anos 30. Após a Segunda

Guerra Mundial, a industrialização do país estimulou o processo de surgimento de várias empresas importantes fabricantes de máquinas (ABIMAQ, 2003).

Segundo a ABIMAQ (2003), os fabricantes de máquinas-ferramenta são em número muito pequeno se comparados com empresas fabricantes de outros produtos. São empresas de médio ou pequeno porte, que desenvolvem equipamentos de construção complexa e de alta tecnologia, que vem acompanhando, com pouca ou nenhuma defasagem a evolução tecnológica que o setor mostrou em todo o mundo nas últimas décadas.

No Brasil, os usuários compradores de máquinas-ferramenta são na maioria empresas que atuam no setor metal mecânico, produtores de equipamentos e peças para diversos tipos de indústria, como por exemplo a indústria automobilística, a de equipamentos elétricos, máquinas têxteis, máquinas agrícolas, ferramentarias de moldes e matrizes utilizados em processos de injeção de peças plásticas e estampagem, fabricantes de próteses para uso ortopédico, etc (ABIMAQ, 2004).

Antes de apresentar o estudo de caso é importante retratar um pouco do mercado de máquinas-ferramenta no Brasil, para posteriormente estudar o processo de comercialização de um fabricante de máquinas, é o que será apresentado a seguir.

3.1.1. O MERCADO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA NO BRASIL

O cenário abordado mostra que o mercado de bens de capital comercializa um número muito pequeno de unidades, se comparado ao mercado de bens de consumo, conforme será mostrado a seguir.

Foram tomadas como referência duas pesquisas realizadas no mercado brasileiro, uma publicada por Gonçalves (2001) e outra publicada por Simon & Ponce (2003).

Essas pesquisas abordam o macro ambiente do mercado nacional de máquinas-ferramenta, retratando o cenário mercadológico do setor no período

de 1999 a 2001 e no período de 2001 a 2003, levantando o perfil das empresas usuárias de máquinas-ferramenta, que tem na usinagem por arranque de cavacos uma parcela expressiva de suas atividades, assim como os tipos de máquinas adquiridas por essas empresas.

Na pesquisa publicada em Dezembro de 2003, foram computadas 9.042 empresas, divididas em diversos segmentos industriais (Simon & Ponce, 2003).

A Figura 7 abaixo indica a porcentagem das empresas segundo a localização geográfica.

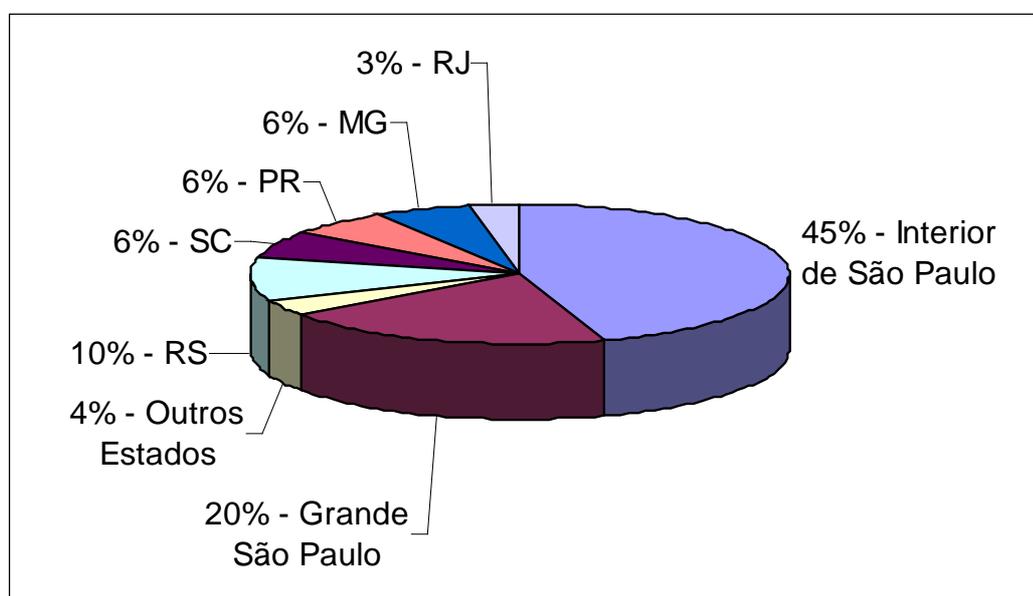


FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE MÁQUINAS - FERRAMENTA NO BRASIL POR REGIÃO

FONTE: SIMON & PONCE, 2003.

Pode-se observar pela Figura 7 indica que 65% das empresas de usinagem estão instaladas no Estado de São Paulo, sendo 45% no interior e 20% na Grande São Paulo; 10 % localizam-se no Rio Grande do Sul; 6% em Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná; 3% no Rio de Janeiro, e 4% em outros Estados.

A Figura 8 abaixo mostra o porte das empresas usuárias de máquinas de acordo com o número de funcionários.

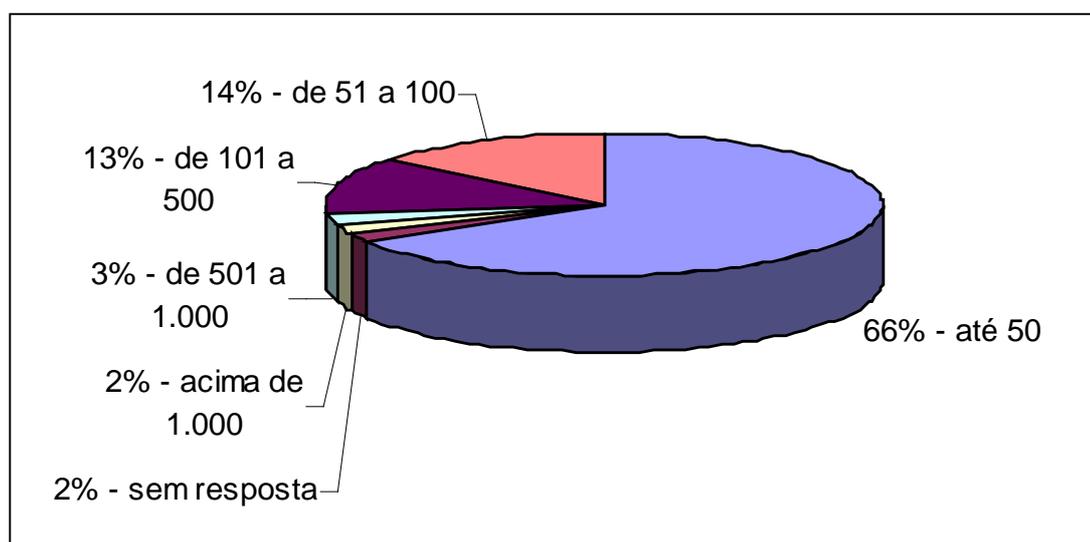


FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE MÁQUINAS - FERRAMENTA NO BRASIL SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.

FONTE: SIMON & PONCE, 2003.

A pesquisa informa que 66% das empresas possuem até 50 funcionários, 14% das empresas possuem entre 51 a 100 funcionários, 13% entre 101 a 500 funcionários, 3% entre 501 a 1.000 funcionários e 2% das empresas possuem acima de 1.000 funcionários.

O segmento de empresas que realizam usinagem para terceiros, representa cerca de 51,6% do total de empresas usuárias do mercado de máquinas-ferramenta, onde 73% dessas empresas que fazem usinagens para terceiros possuem até 50 empregados. Houve um crescimento do número de empresas que atuam no setor de usinagem para terceiros, fortalecido pelas mudanças ocorridas nos modelos de gestão da cadeia de suprimentos das grandes empresas, principalmente nas empresas dos ramos de atividades automobilística. Destaca-se como justificativa o crescimento da prática do *outsourcing*, que se resume num processo de transferência de produtos, serviços, infra-estrutura, pessoas e competências de um prestador de serviços

para um parceiro contratante, para que os esforços das empresas contratantes sejam melhor direcionados às atividades que realmente apresentam vantagem competitiva. Esta prática justifica o crescimento do número de pequenas empresas no ramo de atividade dos prestadores de serviços de usinagem para terceiros. Esse segmento teve sua base ampliada e continua investindo. Verificou-se um aumento de 38% no número de máquinas-ferramenta adquiridas de 2001 a 2003 (SIMON & PONCE, 2003).

A Tabela 1 abaixo mostra uma estimativa da quantidade de máquinas novas compradas por empresas no Brasil no ano de 2003.

TABELA 1 - TOTAL DE MÁQUINAS COMPRADAS EM 2003, POR REGIÃO

Estado ou região	Quantidade de máquinas adquiridas	Média de máquinas adquiridas por empresa
Grande São Paulo	661	3,0
Interior de São Paulo	2.237	3,8
Rio de Janeiro	161	3,7
Minas Gerais	300	4,1
Paraná	378	4,3
Santa Catarina	289	3,6
Rio Grande do Sul	639	4,1
Outros Estados	257	4,5
Total	4.922	3,8

FONTE: SIMON & PONCE, 2003.

Segundo Simon & Ponce (2003), os maiores compradores foram as empresas instaladas no interior do estado de São Paulo, que compraram 1.450 máquinas em 2001, e já em 2003 adquiriram 2.237 máquinas, representando um aumento de 54,27%. Essa região corresponde ao maior volume de compras, com 45,4 % das máquinas, seguida pela Grande São Paulo com aquisição de 13,4 %; Rio Grande do Sul com 13%; Paraná com 7,7%; Minas Gerais com 6,1%; e Santa Catarina com 5,9% das compras.

A pesquisa indica que o conjunto de empresas que mais investiu foi o das empresas de pequeno porte, com até 50 funcionários, que juntas compraram o total 2.598 máquinas.

Em relação ao grupo de atividade, a Tabela 2 indica que o grupo de empresas do setor de usinagem para terceiros com 51,6% das compras, seguido pelo grupo do setor de estamparia e caldeirarias, com 14,1% das compras. Em terceiro lugar está o grupo de ferramentarias, matrizarias e modelações, com 11,2% das compras.

TABELA 2 - PARTICIPAÇÃO NAS COMPRAS DE MÁQUINAS DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2003, CONFORME ATIVIDADE DAS EMPRESAS.

Atividade da empresa	%	Média por empresa
Acessórios e componentes para máquinas -ferramenta e ferramentas de corte	2,2	2,7
Automobilística (montadoras e autopeças)	2,2	6,2
Estamparias e caldeirarias	14,1	4,7
Fabricantes de eletro-eletrônicos de uso doméstico	0,2	4,0
Fabricantes de máquinas e implementos agrícolas	1,2	5,1
Fabricantes de máquinas em geral	2,2	3,5
Fabricantes de material elétrico, eletrônico e de comunicações	0,8	3,0
Ferramentarias, matrizarias e modelações	11,2	2,5
Hidráulica, pneumática, compressores, bombas e válvulas	2,7	3,2
Instituições de ensino	6,0	4,2
Metalurgia, forjaria, fundições e siderúrgicas	2,0	4,5
Movimentação e transporte: pontes rolantes, redutores, guinchos, catracas, rodas e rodízios	0,8	3,8
Outros	2,8	3,4
Usinagem para terceiros	51,6	3,7

FONTE: SIMON & PONCE, 2003.

A Tabela 3 a seguir indica as quantidades de máquinas que as empresas possuem, separadas por tipo e idade média. Nela estão focadas somente as máquinas classificadas como tornos e centros de usinagem, pois são os tipos de máquinas fabricadas pela empresa foco desse estudo.

TABELA 3 - TOTAL DE TIPOS DE MÁQUINAS E A IDADE MÉDIA

Tipo de Máquina	Quantidade total de máquinas			Idade média das máquinas			
	Geral	Convencional	CNC	0 a 4	5 a 9	10 a 19	Acima de 20 anos
Centros de Usinagem	11.680	*****	11.680	5.923	3.906	1.461	390
Tornos	60.350	48.372	11.978	10.960	17.594	21.114	10.681
Total	67.115	47.204	19.911	14.209	19.465	21.595	11.846

FONTE: SIMON & PONCE, 2003.

Na tabela 3, estão retratadas as máquinas classificadas como Convencionais e a CNC. A sigla CNC significa Controle Numérico Computadorizado. Máquinas a CNC são máquinas que possuem movimentos programados, controlados por computador, que agregam alta tecnologia mecânica e eletro-eletrônica. As máquinas CNC São máquinas destinadas à alta produção, que executam operações de usinagem em alta velocidade sem intervenções de um operador. As máquinas classificadas como convencionais são equipamentos mecânicos, de concepção mais antiga que máquinas CNC, e que requerem a intervenção de operador. A produtividade de uma máquina convencional é menor do que a de uma máquina a CNC.

Simon e Ponce (2003), declaram um aumento nas quantidades de máquinas CNC de 18,4%, e um aumento da quantidade de máquinas convencionais de 8,0% de 2001 a 2003.

As empresas com até 50 empregados possuem a maior quantidade de máquinas e possuem o maior volume de máquinas novas, com menos de quatro anos de idade, representando para os fabricantes de máquinas, um grande potencial de compra.

Em resumo, com base nos resultados apresentados pelas pesquisas, o cenário mercadológico desde 2001 até 2004 para a indústria fabricante de máquinas-ferramenta está em crescimento, com as empresas investindo na compra de novos equipamentos em virtude das demandas impostas pelo mercado em decorrência do crescimento econômico do país.

Tomando por base todo o mercado de máquinas-ferramenta, apresenta-se a seguir a empresa estudada sob a ótica das ferramentas do marketing com Foco no Cliente, especificamente um de seus Departamentos de Vendas que atua no interior do estado de São Paulo, escolhido para pesquisa devido estar situado na região que apresenta o maior volume de máquinas novas comercializadas, conforme indicado pela pesquisa.

3.2. A EMPRESA EM ESTUDO

A empresa a ter seu processo de comercialização analisado em uma de suas filiais de vendas é um fabricante de máquinas-ferramenta, com fábrica instalada no interior do estado de São Paulo. Por questões éticas, não serão divulgados seu nome e nem os nomes dos modelos específicos de suas máquinas.

Segundo constatado através de pesquisa documental (Mattar, 2001), a empresa possui uma Missão oficialmente definida, publicada nos quadros de sua política de qualidade espalhados em todos os departamentos da organização.

A empresa define sua Missão como: *Garantir a satisfação permanente de seus clientes, respeitando os seguintes princípios:*

- Desenvolver produtos que atendam as necessidades atuais e futuras do mercado, que sejam tecnologicamente modernos, fabricáveis economicamente e com qualidade assegurada, cumprindo plenamente os contratos de vendas.
- Assistir aos clientes quanto às suas necessidades antes, durante e após o fornecimento dos produtos, perseguindo um relacionamento mutuamente proveitoso e duradouro.
- Promover o desenvolvimento contínuo da qualificação dos seus colaboradores, provendo-os de adequado suporte técnico e dos meios

necessários à realização eficaz do seu trabalho, reforçando que a cultura da qualidade é uma responsabilidade de todos.

Já no tocante à Visão, embora a empresa não a declare explicitamente a todos os níveis de seu corpo social, com base em levantamento efetuado junto a seus diretores, pode-se dizer que é expressa da seguinte forma:

- *A empresa deseja ser um respeitado fabricante de bens industriais no mercado brasileiro, com projeção também no mercado internacional, para construção e perpetuação de sua marca, deseja manter solidez financeira, crescer com recursos próprios, buscar constantemente o aumento do retorno do capital aplicado (RCA), e ter clientes internos e externos sempre satisfeitos.*

Nos últimos 15 anos, essa empresa reorientou sua linha de produtos, deixando de fazer máquinas especiais, tornos verticais, tornos para cilindros de laminação, fresadoras de produção, etc., e se concentrou na fabricação de linhas de tornos e de centros de usinagem, num conceito de fabricação de máquinas em série, buscando a competitividade através de investimentos em tecnologia, da diminuição de custos de fabricação, e do aumento do volume de máquinas comercializadas no mercado nacional e internacional.

Os tornos e centros de usinagem são classificados como máquinas-ferramenta destinadas basicamente à fabricação de peças metálicas, através do arranque de cavacos, processo este denominado genericamente de “usinagem”.

Na década de 90 a empresa acompanhou as mudanças mercadológicas impostas pela economia brasileira, pelos avanços tecnológicos impostos pelo processo de modernização e globalização, desenvolvendo e fabricando máquinas para concorrer em igual paridade com as máquinas importadas. Fez uma separação entre as linhas de máquinas CNC (controle numérico computadorizado), fabricando máquinas CNC mais populares e também máquinas CNC para atender as necessidades das empresas que requerem equipamentos de maior tecnologia, para uma maior produtividade.

A empresa investe cerca de 5% de seu faturamento anual em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Comercializa suas máquinas diretamente com seus clientes, através de uma rede com 28 pontos de vendas distribuídos em 12 estados brasileiros. Possui uma subsidiária nos EUA, e outra subsidiária na Europa, com objetivo de dar suporte aos representantes de vendas e clientes do mercado externo. Participa das principais feiras de máquinas-ferramenta do Brasil e no exterior.

Como parte integrada ao processo de comercialização, oferece suporte técnico a clientes durante as fases de pré-venda e pós-venda, treinamentos para operação e programação de suas máquinas CNC, como também serviços de assistência técnica.

Os Departamentos de Vendas da empresa são constituídos por um gerente, um assistente administrativo, e pelos vendedores que atuam em regiões específicas, todos subordinados a uma Diretoria de Comercialização.

O trabalho dos vendedores consiste em visitar clientes, segundo planos de visita pré-determinados ou atender a chamados, identificar suas necessidades de produção, e propor soluções de manufatura tendo por base as linhas de máquinas fabricadas pela empresa. Os Departamentos de Vendas, através de seus vendedores efetuam a interface entre fábrica e clientes durante todo o processo de configuração, negociação, venda e instalação do equipamento na planta do cliente.

Para auxílio técnico do corpo de vendas existe um departamento técnico, denominado de Engenharia de Aplicação, que fornece treinamentos técnicos de produtos, bem como informações técnicas que irão alavancar vendas.

O departamento de Engenharia de Aplicação efetua estudos de processos de fabricação para escolha e configuração de máquinas que apresentam o melhor custo benefício ao cliente, onde são avaliados além das características técnicas dos equipamentos, outros fatores como por exemplo, ferramentas de corte, tempos de usinagem de máquina, quantidade de peças produzidas por

hora, qualidade dimensional de peças, sistemas de fixação, etc. O autor do presente trabalho atua neste Departamento, em interface com o de Vendas.

Nos casos de máquinas de fabricação *standard* que necessitem trabalhar com acessórios especiais por solicitação do cliente, o vendedor é responsável pela coleta de informações técnicas, para que o departamento de engenharia de aplicação em conjunto com de engenharia de produtos, analisem a viabilidade técnica e financeira do projeto de instalação desses acessórios nas máquinas para atender ao processo de manufatura do cliente. Após analisada e orçada a viabilidade técnica, o vendedor é responsável por informá-la ao cliente e desenvolver o processo de negociação.

3.3. METODOLOGIA DOS ESTUDOS DESENVOLVIDOS

A pesquisa foi desenvolvida inicialmente através de um estudo exploratório, seguido de um estudo descritivo. Segundo YIN (2001), o estudo exploratório permite estudar problemas ou casos, levantando dados que permitam analisar profundamente uma determinada empresa, departamentos e processos.

O estudo de caso é uma das fontes de informação do estudo exploratório. Tem por objetivo analisar profundamente uma unidade tomada por estudo (MATTAR, 2001; SAMARA & BARROS, 2002).

Para Yin (in Gil, 2002), o estudo de caso é encarado como o procedimento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Tomou-se por estudo de caso o processo de comercialização de um Departamento de Vendas de uma empresa fabricante de bens de capital, máquinas-ferramenta. O Departamento de Vendas foi escolhido em virtude de haver nessa região, a maior concentração de empresas usuárias e compradoras de máquinas no Estado de São Paulo, conforme apresentado no item 3.1.1.

O objetivo desse estudo foi confrontar dados colhidos através de estudo exploratório realizado junto a funcionários do Departamento de Vendas, e dados colhidos através de estudo descritivo realizado por meio de pesquisa mercadológica aplicada a clientes atendidos pelo Departamento de Vendas, com as propostas teóricas das ferramentas da gestão do marketing com Foco no Cliente, compiladas e mostradas na Figura 6, já abordadas no capítulo 2, verificando como a empresa se conduz rumo ao pleno atendimento das expectativas de seus clientes.

Para o levantamento de dados nesse estudo exploratório, foram utilizadas como fontes de dados secundários na bibliografia informações sobre o mercado de máquinas-ferramenta no Brasil, e pesquisa de dados primários junto ao público interno com experiência, representadas pelos profissionais do departamento de vendas, constituído pelo gerente de vendas e pelos 05 vendedores. A esta fonte de informações do estudo exploratório a bibliografia identifica como consulta a pessoas informadas, bem como prevê o levantamento da experiência dos entrevistados (Mattar, 2001). Nesta última fonte de informações, o estudo também contou com a experiência do autor deste trabalho na gestão do Departamento de Engenharia de Aplicação da mesma organização, em interface com o Departamento de Vendas em estudo.

Ainda como estudo exploratório, foram aplicados questionários, conforme anexo 2, visando avaliar o comprometimento do departamento de vendas com a satisfação do cliente, identificando como os funcionários a gerenciam, utilizando ferramentas pesquisadas em dados secundários, na bibliografia de Whiteley (1999), conforme modelo anexo 1, e também observando procedimentos operacionais internos do departamento.

Para Malhotra (1999) , o estudo exploratório é a primeira etapa de um estudo, para se identificar o panorama do caso a ser estudado, caracterizado pela flexibilidade de informações, conforme já explanado no capítulo 2, ítem 2.4.3.1.

Após o estudo exploratório, foi realizado um estudo descritivo, através de pesquisa realizada por meio de questionários aplicados junto aos clientes atendidos por esse departamento de vendas, conforme anexo 3.

Como critério de seleção para escolha dos clientes aos quais foram enviados os questionários, considerou-se primeiramente um grande grupo de clientes compostos por empresas que compraram mais de 05 máquinas através do departamento de vendas em análise, nos últimos 05 anos.

Dado o critério da seleção dos clientes, pode-se dizer que foi adotado um processo amostral não probabilístico por conveniência, conforme Malhotra (1999). Nesse caso interessou ao estudo ouvir os clientes com certa frequência de compra e contato técnico com a empresa em estudo. O critério adotado de cinco máquinas foi resultante de consulta junto ao responsável pelo setor de vendas, que considerou ser este número para a empresa, um indicativo de cliente preferencial, dado que o valor médio investido no período de 05 anos, corresponde a aproximadamente a U\$ 400.000,00 ou mais.

Dentre as empresas do grupo de clientes preferenciais, selecionou-se de forma aleatória um grupo de 50 empresas, o qual foi composto por cinco sub-grupos de 10 clientes, atendidos por cada um dos 5 vendedores do departamento de vendas.

Selecionadas as 50 empresas clientes que iriam receber o questionário, foi realizado um contato telefônico com as pessoas responsáveis pela área técnica dessas empresas clientes, pessoas essas que decidem tecnicamente a compra de máquinas, e fazem contato com o vendedor do departamento em estudo. Esse contato telefônico teve por finalidade preparar o entrevistado para a pesquisa, explicando-lhe a importância em responder ao questionário e devolvê-lo devidamente preenchido dentro de um período de 30 dias.

Os questionários foram enviados por *e-mail* para a pessoa de contato da empresa cliente, e as respostas foram devolvidas também via *e-mail*.

O questionário teve como objetivo analisar a satisfação dos clientes com o processo de comercialização de máquinas-ferramenta, com base na:

- identificação do grau de importância para os clientes dos itens analisados;
- avaliação do grau de satisfação dos clientes;
- comparação com a concorrência na visão do cliente.

3.3.1. PESQUISA REALIZADA COM FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: METODOLOGIA E RESULTADOS

3.3.1.1. METODOLOGIA

O questionário aplicado junto aos funcionários do departamento (vendedores e gerente) tomou por base as questões sugeridas por Whiteley (1999), contidas no que o autor chama de Jogo de Ferramentas 1 (anexo 1), considerado por ele o ponto de partida para verificar o direcionamento da empresa para o cliente; o Jogo de Ferramentas 1 também definiu a forma de tabulação de resultados.

O questionário respondido pelos vendedores e pelo gerente do Departamento de Vendas (anexo 2) foi dividido em 07 categorias de análise distintas, relacionadas com as ferramentas do marketing para o Foco no Cliente, expostas no capítulo 2, conforme apresentado a seguir.

Cada parte do questionário foi composta por um número de questões (anexo 2).

A Tabela 4 correlaciona os itens do questionário para verificar o direcionamento da empresa para o cliente (coluna 1) com as ferramentas para o Foco no Cliente apresentadas no capítulo 2 (coluna 2).

TABELA 4 - PARTES DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS VENDEDORES VERSUS AS FERRAMENTAS DO MARKETING PARA O FOCO NO CLIENTE

Partes do Questionário (coluna 1)	Ferramentas para o Foco no Cliente (coluna 2)
<ul style="list-style-type: none"> • Visão, Empenho e Clima 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e visão
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento do depto de vendas com os Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de canais de comunicação entre empresa e clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Prontidão em Localizar e Eliminar os Problemas dos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de barreiras ao bom atendimento de clientes • Monitoramento de processos • <i>Endomarketing</i> • Estabelecimento de canais de comunicação entre empresa e clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Uso e Comunicação das Informações dos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de canais de comunicação entre empresa e clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Ir ao Encontro dos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de canais de comunicação entre empresa e clientes • <i>Endomarketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Competência, Capacidade e Poderes do Vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Endomarketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento Contínuo dos Processos e Produtos da Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> • Monitoramento de processo

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Os funcionários entrevistados puderam atribuir notas para cada questão individual de cada uma das 7 categorias de análise do questionário listadas na Tabela 4, seguindo uma escala de 1 a 5 pontos, dentro dos seguintes critérios:

1 – sem grau;

2 – em pequeno grau;

3 – em grau moderado;

4 – em alto grau;

5 – em altíssimo grau

Para obtenção da pontuação geral de cada parte do questionário, considerou-se a soma de pontos de cada questão individual, divididos pelo máximo número de pontos que poderia ser obtido resultante de todas as questões da seção. A partir das notas individuais atribuídas por cada entrevistado para cada parte do questionário, calculou-se uma nota média geral.

Por exemplo, segue abaixo a primeira categoria de análise do questionário, que aborda **Visão, Empenho e Clima**, com as questões já pontuadas por um determinado funcionário:

TABELA 5 – EXEMPLO DE PONTUAÇÃO DE QUESTÕES

Visão, Empenho e Clima	1	2	3	4	5
1 – Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.				X	
2 - Em vez de consertar erros, procuramos "acertar de primeira".				X	
3 - Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.				X	
4 - Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais importa					X
5 - O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.					X
6 - Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia da qualidade.				X	
7 - Atender as necessidades dos clientes é prioritário em relação a nossas necessidades internas.			X		

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A soma total dos pontos obtidos nessa primeira parte, é a soma dos pontos obtidos em cada uma das 7 questões. Nesse exemplo, a pontuação total foi de 29 pontos. A pontuação máxima que se poderia obter para essa parte do questionário seria se todas as questões recebessem a pontuação máxima, ou seja, valor 5, o que corresponderia a 35 pontos.

A nota geral para essa parte do questionário abordando o tópico **Visão, Empenho e Clima**, seguindo a metodologia proposta por Whiteley (1999), foi calculada analisando-se a relação percentual entre os 29 pontos atingidos e o total dos 35 pontos possíveis, o que resulta na avaliação de 82,86% de direcionamento da empresa para o cliente em relação a esta categoria de análise. Essa metodologia foi aplicada para todas as categorias de análise de

cada questionário aplicado aos funcionários e gerente do departamento de vendas, de forma individual.

Para obtenção da pontuação geral, correspondente à avaliação geral do Departamento de Vendas para cada categoria de análise do questionário, calculou-se a média geral de cada categoria de análise do questionário, ou seja, foram somadas as notas gerais atribuídas a cada categoria de análise e o total foi dividido por 6, pois foram 6 profissionais entrevistados.

3.3.1.2. RESULTADOS

Segue abaixo, na Tabela 5, o resultado geral tabulado do questionário (anexo 2) respondido pelos 6 funcionários de departamento de vendas.

TABELA 6 - RESULTADO GERAIS DA PESQUISA RESPONDIDA PELOS FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS

Tópicos abordados	NOTA MÉDIA
Visão, Empenho e Clima	70,71%
Alinhamento da Filial com os Clientes	74,00%
Prontidão em Localizar e Eliminar os Problemas dos Clientes	52,50%
Uso e Comunicação das Informações dos Clientes	61,43%
Ir ao Encontro dos Clientes	67,50%
Competência, Capacidade e Poderes do Vendedor	64,29%
Aperfeiçoamento Contínuo de Processos e Produtos da Empresa	66,67%

FONTE: TABULAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELOS 5 VENDEDORES E PELO GERENTE DA FILIAL DE VENDAS

A metodologia de Whiteley (1999) recomenda que a gestão com Foco no Cliente dê maior ênfase aos itens em que os direcionamentos ocorram com menor intensidade. Neste caso, os três menores índices ocorreram nos tópicos **Prontidão em Localizar e Eliminar os Problemas dos Clientes** com pontuação de 52,50%, e **Uso e Comunicação das Informações dos Clientes**,

com pontuação de 61,43%, e **Competência, Capacidade e Poderes do Pessoal**, com pontuação de 64,29%.

Para Kotler (2000c) as empresas devem considerar a importância exclusiva que a venda pessoal pode exercer no composto de marketing, para atender às necessidades dos clientes de maneira eficaz. A pontuação da questão **Prontidão em Localizar e Eliminar os Problemas dos Clientes**, pode ser explicada como sendo resultante do fato que os vendedores sentem em algumas situações certas dificuldades em eliminar problemas dos clientes, pois dependem de outros departamentos da empresa. Essa informação foi resultante de pesquisa qualitativa realizada junto aos vendedores, através da técnica denominada por Mattar (2001) de “levantamento de experiências”. Como os vendedores respondem pela interface cliente-fábrica, esse resultado evidencia limites desta interface em certas situações, demonstrando em certos casos que o vendedor sente dificuldades de autonomia em poder influenciar as ações da fábrica, de modo que seja possível atender solicitações dos clientes de modo mais eficaz. Como exemplo de limites de autonomia, pode-se citar as dificuldades encontradas pelo vendedor na agilização de prazos de entrega para determinados clientes.

A questão **Uso e Comunicação das Informações dos Clientes** está relacionada ao estabelecimento de canais de comunicação entre empresas e seus clientes. O levantamento da experiência dos profissionais de vendas e das observações do próprio autor, que atua no setor de Engenharia de Aplicação, leva a considerar que a pontuação de 61,43% demonstra que existem barreiras no uso das informações vindas dos clientes, onde nem todas as informações ou solicitações vindas dos clientes são facilmente passadas através do vendedor à fábrica, ou quando são, em certos casos pode ocorrer que a fábrica não considere as sugestões ou solicitações vindas através dos vendedores.

A questão **Competência, Capacidade e Poderes do Pessoal**, com pontuação de 64,29% está fortemente relacionada à ferramenta *endomarketing*, focando a liberdade dos vendedores, reforçando que os mesmos se defrontam com

algumas barreiras existentes entre o departamento de vendas e fábrica, que são às vezes involuntárias por parte da unidade fabril. Como exemplo desse caso, pode-se citar as reclamações dos vendedores com a demora em se obter da fábrica orçamentos para acessórios especiais personalizados, conforme solicitado por alguns clientes. Esses assuntos serão abordados também na análise dos resultados das pesquisas realizadas com os clientes.

3.3.2. PESQUISA REALIZADA COM CLIENTES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: METODOLOGIA E RESULTADOS

3.3.2.1. METODOLOGIA

Dos 50 clientes selecionados para responder aos questionários enviados (anexo 3), somente 12 devolveram os questionários via e-mail devidamente preenchidos, muitos deles após algumas cobranças por telefone. Isso representa uma taxa de retorno de respostas de 24%.

Todas as perguntas foram elaboradas considerando-se as atividades e procedimentos dos vendedores com relação a comercialização de máquinas-ferramenta, nos contatos com os clientes.

Todos os temas das perguntas estão relacionados com as 07 ferramentas para a gestão de marketing Foco no Cliente, já apresentados no capítulo 2, algumas de maneira mais direta e outras menos direta.

Os pontos elencados foram definidos como itens que agregariam valor aos produtos, na ótica do cliente, no processo de comercialização. Foram identificados à partir do levantamento de experiência do próprio autor na gestão do departamento em estudo, conforme recomendado pelo referencial bibliográfico como um dos métodos de pesquisa.

O questionário (anexo 3) abordou os seguintes itens de avaliação:

- 1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas;

- 2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita);
- 3 - Diversidade de produtos oferecidos;
- 4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos;
- 5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda (Engenharia de Aplicação);
- 6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda;
- 7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda (catálogos, estudos, etc...);
- 8 - Disponibilização das informações técnicas no *site* da empresa na Internet;
- 9 - Clareza e objetividade nas propostas comerciais;
- 10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica;
- 11 - Flexibilidade na negociação de preço (parcelamento, financiamento);
- 12 - Flexibilidade na negociação de prazos de entrega;
- 13 - Facilidade de obter informações sobre o andamento do pedido;
- 14 - Possibilidade de alteração do contrato ou pedido;
- 15 - Rapidez no atendimento a reclamações envolvidas no processo de vendas;
- 16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas;
- 17 - Grau de satisfação geral com o processo de vendas;

Conforme indicado no questionário, para cada questão, o entrevistado deveria atribuir uma pontuação variando de 1 a 4 pontos, para os três diferentes focos do questionário:

a) grau de importância dado pelo cliente com relação ao tema da pergunta

Pontuação: 1 – Não é importante;
 2 – Pouco importante;
 3 – Importante;
 4 – Muito importante.

b) grau de satisfação do cliente com relação ao tema da pergunta;

Pontuação: 1 – Insatisfeito;
 2 – Pouco satisfeito;
 3 – Satisfeito;
 4 – Muito satisfeito.

c) a classificação da empresa em relação aos concorrentes, na visão do cliente.

Pontuação: 1 – Sem opinião;
 2 – Pior que a concorrência;
 3 – Igual a concorrência;
 4 – Melhor que a concorrência.

A título de exemplo, apresenta-se a Tabela 7, com uma avaliação realizada por um dos entrevistados para as questões 1, 2 e 3 e procede-se à avaliação dos pontos atribuídos para os três focos.

TABELA 7 – EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DE QUESTÕES

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE												
Indique abaixo o grau de Importância e grau de Satisfação com nossa empresa e como estamos em relação a Concorrência												
Requisitos	Importância (coluna 1)				Satisfação (coluna 2)				Concorrência (coluna 3)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas				X			X				X	
2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita)				X				X			X	
3 - Diversidade de produtos oferecidos			X				X				X	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

3.3.2.2. RESULTADOS

Conforme visto nos pressupostos do marketing com Foco no Cliente, é o próprio cliente quem deve indicar o que é importante, o que agrega valor, e a pesquisa foi desenvolvida com essa orientação.

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os clientes da filial de vendas, os quais indicaram o **grau de importância** do item (coluna 1, anexo 3) e o **grau de satisfação** com relação aos itens das perguntas (coluna 2, anexo 3), assim como a **análise da empresa versus a concorrência** na visão do cliente (coluna 3, anexo 3). Para isso segue orientação no próprio questionário atribuindo peso às questões (anexo 3).

Na análise geral, tomou-se como base as pontuações atribuídas pelos clientes para as questões respondidas, os comentários adicionais escritos em cada questionário, e também as observações dos procedimentos internos da empresa sob a ótica das ferramentas que abordam a gestão de foco no cliente. Obviamente, a análise dos resultados reflete também a experiência do pesquisador na área em que atua.

As tabelas 8, 9 e 10 apresentadas a seguir, representam respectivamente a tabulação das colunas 1, 2, e 3 do questionário aplicado aos clientes. Apresentam-se os dados quantitativos de cada coluna tabulada e em seguida uma análise qualitativa.

a) Grau de importância dado pelos clientes

Os resultados tabulados para o **grau de importância** dos itens pesquisados, são apresentados na Tabela 8, a seguir.

TABELA 8 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELOS CLIENTES

Requisitos	Não respondeu	Não é Importante / Pouco Importante	Importante / Muito Importante
1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas		0%	100%
2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita)		0%	100%
3 - Diversidade de produtos oferecidos		8%	92%
4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos		0%	100%
5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda (Engenharia de Aplicação)		0%	100%
6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda		8%	92%
7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda (catálogos, estudos, etc...)		8%	92%
8 - Disponibilização das informações técnicas no site da empresa na Internet	33%	8%	59%
9 - Clareza e objetividade nas propostas comerciais		0%	100%
10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica		8%	92%
11 - Flexibilidade na negociação de preço	8%	0%	92%
12 - Flexibilidade na negociação de prazos de entrega	17%	8%	75%
13 - Facilidade de obter informações sobre o andamento do pedido	8%	17%	75%
14 - Possibilidade de alteração do contrato ou pedido	17%	8%	75%
15 - Rapidez no atendimento às reclamações envolvidas no processo de vendas	8%	0%	92%
16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros do depto de vendas durante o processo de vendas		0%	100%
17 - Grau de satisfação geral com o processo de vendas		0%	100%

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

De maneira geral, todas as questões abordadas no questionário são encaradas como importantes e/ou muito importantes.

O ítem **disponibilização das informações técnicas no site da empresa na Internet** foi o que apresentou a menor pontuação de apenas 59% de grau de importância. Isso indica que para os clientes brasileiros ainda a realização de consultas técnicas sobre equipamentos na Internet tem grau de importância menor que os outros itens de análise. Isso será discutido mais adiante. O que menos agrega valor, segundo os respondentes, seria a facilidade em obter informações sobre o pedido, que concentrou o maior índice dos fatores considerados não importantes ou pouco importantes, com pontuação de 17%.

b) Grau de satisfação dos clientes em relação a cada questão abordada

Os resultados gerais tabulados sobre o **grau de satisfação** dos clientes com relação ao processo de comercialização, são apresentados na Tabela 9.

Na análise dos resultados procurou-se identificar os focos de maiores índices de satisfação e os de maiores índices de insatisfação. Pode-se perceber índices elevadíssimos (100%) de satisfação com o processo de comercialização, que dizem respeito ao trabalho e atuação dos funcionários da área de vendas.

TABELA 9 - GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Requisitos	Não respondeu	Insatisfeito/ Pouco Satisfeito	Satisfeito/ Muito Satisfeito
1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas		0%	100%
2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita)		0%	100%
3 - Diversidade de produtos oferecidos		0%	100%
4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos		8%	92%
5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda (Engenharia de Aplicação)		17%	83%
6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda		8%	92%
7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda (catálogos, estudos, etc...)		0%	100%
8 - Disponibilização das informações técnicas no site da empresa na Internet	33%	25%	42%
9 - Clareza e objetividade nas propostas comerciais		0%	100%
10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica		0%	100%
11 - Flexibilidade na negociação de preço (parcelamento, financiamento)	8%	25%	67%
12 - Flexibilidade na negociação de prazos de entrega	17%	17%	67%
13 - Facilidade de obter informações sobre o andamento do pedido	8%	17%	75%
14 - Possibilidade de alteração do contrato ou pedido	17%	0%	83%
15 - Rapidez no atendimento às reclamações envolvidas no processo de vendas	8%	17%	75%
16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas		0%	100%
17 - Grau de satisfação geral com o processo de vendas		0%	100%

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Entre os itens de maior satisfação destacam-se:

- Facilidade de contato com a equipe de vendas;
- Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita),
- Diversidade de produtos oferecidos;

- Documentação técnica utilizada no processo de venda;
- Clareza e objetividade nas propostas comerciais;
- Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica;
- Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas;
- Grau de satisfação geral com o processo de vendas;

Já os maiores índices de insatisfação concentraram-se em 2 ítems:

- Disponibilização das informações técnicas no *site* da empresa na Internet
- Flexibilidade de negociação de preços

A questão que aborda a **Disponibilização das informações técnicas dos produtos no *site* da empresa na Internet**, apresentou com índice de insatisfação de 25%, mas em contra partida esta questão foi classificada como um ítem de baixo grau de importância, na análise da Tabela 8.

Conforme levantado através de entrevistas informais juntos aos profissionais de Vendas e de Engenharia de Aplicação, constata-se que a forma de comercialização e propaganda de bens de capital se mantém inalterada, conforme já praticado no mercado há décadas. Esse resultado ressalta que quando o cliente deseja comprar uma máquina-ferramenta, ainda predomina o processo de consulta técnica junto a um vendedor e as informações básicas sobre o produto são obtidas através de catálogos impressos, mesmo em se tratando de uma consulta para obtenção de características preliminares.

Consultando-se o *site* da empresa na Internet foi observado que as informações técnicas dos produtos disponibilizados na Internet são bem resumidas. Considerando-se as respostas e observações dos clientes e o depoimento dos vendedores, observa-se que para os clientes os catálogos dos

produtos que a empresa disponibiliza em papel são mais importantes que o “*site* da empresa”, pois apresentam informações técnicas e ilustrações mais completas. Em contrapartida, com o desenvolvimento da Internet, pode-se observar que empresas concorrentes internacionais e representantes de vendas de máquinas importadas para o mercado brasileiro, já disponibilizam informações técnicas de seus produtos na Internet de modo mais detalhado, com uma divulgação mais agressiva e moderna.

A questão **Flexibilidade na negociação de preço (parcelamento, financiamento)**, apresentou índice de insatisfação de 25%.

A empresa em estudo adota uma postura definida com relação a preços e formas de pagamento de seus produtos no mercado, e não existem formas de descontos diferenciados ou especiais para certos clientes apenas para se conquistar uma venda, assim como não existem formas de vendas fora dos procedimentos legais.

As formas de pagamento das máquinas comercializadas podem ser feitas através de recursos próprios do cliente, financiamento por instituições financeiras, ou financiamento direto oferecido pela empresa fabricante e vendedora. De certa forma, a empresa não apresenta flexibilidade com relação a descontos ou outras formas de negociação, o que pode causar certa insatisfação por alguns clientes.

A questão **Suporte técnico oferecido para a realização da venda**, apresentou índice de insatisfação de 17%, e não houveram justificativas ou comentários escritos pelos clientes para justificar os posicionamentos no espaço do questionário destinado a tais observações, mesmo sendo solicitado aos clientes entrevistados que colocassem comentários em todas as questões nas quais a pontuação fosse de insatisfação. Assim, serão abordados nas próximas páginas alguns pontos identificados como barreiras, relacionados com o suporte técnico, baseado em entrevistas realizadas com os funcionários da empresa.

Identificar e eliminar barreiras para o bom atendimento de clientes, conforme exposto no capítulo 2, consiste primeiramente em identificar tudo aquilo que não agrega valor ao cliente ou gera sua insatisfação, e em seguida buscar a modificação de processos para que o cliente seja rapidamente atendido e tenha seus anseios plenamente satisfeitos.

Resgatados das respostas da pesquisa, e também com base nas observações e entrevistas informais com os funcionários do Departamento de Vendas e do Departamento de Engenharia de Aplicação, que é o setor que fornece suporte técnico aos vendedores, são apresentados a seguir alguns pontos que podem ser encarados como barreiras em determinadas situações:

- **Situação 1 - máquinas a serem vendidas com acessórios especiais**

Existem casos em que os clientes solicitam acessórios especiais que não constam em lista de preços, ou solicitam modificações de configuração das máquinas fabricadas pela empresa que compõem sua linha *standard*. Esses casos são classificados como projetos especiais ou projetos de *customização*.

Nesses casos o vendedor emite um documento, já padronizado através de um formulário, descrevendo as necessidades técnicas do cliente com relação ao equipamento especial que deseja adquirir. Esse documento é encaminhado para o departamento de engenharia de aplicação que analisa custos e viabilidade técnica em conjunto com o departamento de engenharia de produtos (responsável pelo projeto da máquina) e pela gerência da fábrica. Após este orçamento ser determinado pela gerência da fábrica, o documento - emitido já com o valor do orçamento determinado - é devolvido ao vendedor, através do departamento de engenharia de aplicação. O vendedor de posse do orçamento poderá prosseguir o processo de negociação.

Em alguns casos pode ocorrer uma demora no retorno de orçamentos por parte da fábrica e conseqüentemente para o cliente. Não há prazos determinados para análise e orçamento de execuções de projetos especiais, que o vendedor possa pré-estabelecer a seu cliente.

Para agilizar as respostas aos clientes nestes casos, como sugestão, pode ser criado um sistema de classificação de “complexidade técnica” caso a caso, e estabelecer prazos de resposta ao cliente, para que seja informado sobre quanto tempo ele levará para obtenção das informações sobre a viabilidade técnica de sua necessidade e o respectivo orçamento.

Conforme observado, a empresa enfrenta algumas limitações por parte do departamento de engenharia de produtos, devido ao número limitado de funcionários (engenheiros e projetistas) que se destinam às atividades de orçamento e execução de projetos especiais.

Em contrapartida, por questões estratégicas da empresa, o departamento de engenharia não pode ter um grande número de funcionários, pois o mercado de bens de capital apresenta variações. Em momentos de crise na economia do país, que afetam diretamente os fabricantes de máquinas, estrategicamente esses funcionários que trabalham no departamento de projetos não podem ser dispensados, pois são pessoas que possuem em seu poder uma grande quantidade de informações técnicas, adquiridas em um longo período de experiência. Assim é adequado para a empresa ter um departamento com um número controlado de funcionários.

Tendo conhecimento dessa situação, a empresa trabalha e se esforça no sentido de minimizar atrasos de análises técnicas e orçamentos, com remanejamento de engenheiros para aumentar a equipe que trata dessas questões, dependendo da demanda.

Relacionando esse assunto com a 7ª ferramenta do Foco no Cliente chamado de monitoramento constante de processos, foi observado que a empresa já pratica um controle estatístico sobre os orçamentos de execução especial, estabelecendo índices de desempenho sobre a quantidade de solicitações de projetos especiais versus tempo de resposta para obtenção de orçamentos, visando agilizar prazos.

- **Situação 2: estudos de processos de usinagem**

O departamento de Engenharia de Aplicação é um departamento de extrema importância para o departamento de Vendas, com participação fundamental no processo de vendas.

Tem na maioria dos casos a total responsabilidade sobre a indicação dos equipamentos vendidos aos clientes, assim como sobre os estudos de processos de manufatura indicados, abordando condições operacionais de trabalho da máquina, quantidades de peças produzidas, ferramentas adequadas, etc. Essas análises técnicas são denominados de estudos de usinagem.

Quando o cliente solicita um estudo de usinagem para uma determinada peça que vai fabricar, visando através do estudo obter a configuração ou número de máquinas necessárias para seu processo específico de usinagem, o vendedor faz a solicitação do estudo para o departamento de Engenharia de Aplicação.

Dependendo dos demais estudos que estão em andamento, e da complexidade técnica desses estudos, devido ao fato de o departamento ter um número limitado de engenheiros e técnicos processistas, pode ocorrer alguma demora na conclusão do estudo solicitado.

Alguns estudos de usinagem considerados urgentes por parte do vendedor e de seu cliente podem demorar algum tempo para serem concluídos, e pode ocasionar um certo descontentamento por parte do cliente, pois o processo de negociação fica paralisado. São casos isolados, mas que podem ocorrer.

- **Situação 3: recursos de informática**

Os vendedores efetuam o preenchimento de pedidos de compra de máquinas de modo manuscrito, e devido a complexidade da configuração de acessórios opcionais de uma máquina, o preenchimento é demorado, com a possibilidade de ocorrerem falhas na descrição da composição dos equipamentos da máquina que está sendo vendida. A empresa não disponibiliza *notebooks* para

os vendedores com um software específico que facilite o preenchimento de pedidos dos equipamentos, e que também auxilie nos trabalhos de visitas técnicas para demonstrações de arquivos eletrônicos de apresentação dos equipamentos, catálogos eletrônicos, institucionais da empresa, filmes de usinagem, etc. A compra de *notebooks* para o corpo de vendas é fundamental para a melhoria e agilidade do processo burocrático de comercialização.

- **Situação 4: demonstrações de máquinas no *show room* da empresa**

As visitas para demonstrações de máquinas em operação precisam ser agendadas, e nem sempre todos os modelos de máquinas estão disponíveis no show room, principalmente em períodos que o mercado está aquecido, quando alguns modelos de máquinas do show room são vendidos para atender clientes. Estas situações acabam por dificultar um "rápido" atendimento ao cliente com relação a demonstrações de máquinas.

Para sanar estas dificuldades, como sugestão, o show room deveria possuir os vários modelos de máquinas à disposição para demonstrações.

c) Análise comparativa da empresa em relação aos concorrentes, na ótica dos clientes.

Os resultados tabulados abordando a análise da empresa perante a concorrência são apresentados na Tabela 10 .

A análise dos dados procurou identificar em quais itens a empresa recebeu pontuação como estando melhor, igual ou pior que a concorrência no processo de comercialização.

TABELA 10 - ANÁLISE COMPARATIVA DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES, NA ÓTICA DOS CLIENTES

Requisitos	Não Respondeu	Pior	Igual	Melhor
1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas	8%	0%	50%	42%
2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente	8%	8%	58%	25%
3 - Diversidade de produtos oferecidos	8%	0%	67%	25%
4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos	8%	8%	50%	33%
5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda	8%	25%	33%	33%
6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda	8%	8%	50%	33%
7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda	8%	0%	58%	33%
8 - Informações técnicas no site da empresa na Internet	42%	17%	33%	8%
9 - Clareza e objetividade nas propostas comerciais	8%	8%	58%	25%
10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica	17%	25%	25%	33%
11 - Flexibilidade na negociação de preço (parcelamento, financiamento)	17%	17%	42%	25%
12 - Flexibilidade na negociação de prazos de entrega	25%	0%	50%	25%
13 - Facilidade de obter informações sobre o andamento do pedido	17%	8%	50%	25%
14 - Possibilidade de alteração do contrato ou pedido	25%	8%	42%	25%
15 - Rapidez no atendimento às reclamações envolvidas no processo de vendas	25%	0%	58%	17%
16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas	8%	0%	58%	33%
17 - Grau de satisfação geral com o processo de vendas	8%	8%	50%	33%

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Percebe-se que o item em que a empresa recebeu maior pontuação percentual de definições como sendo melhor que a concorrência, foi no item **facilidade de contato com a equipe de vendas**, com 42% de indicações. Conforme verificado junto ao departamento de vendas em estudo, existe uma programação de visitas a clientes praticada pelos vendedores, facilitando seu contato com os clientes .

Com pontuação de 33%, a empresa é considerada melhor que a concorrência nos itens:

4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos

5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda

6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda

7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda

10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica

16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas

Entretanto as maiores pontuações percentuais, 67% e 58% mostram que a empresa é vista como igual a concorrência, nos itens:

2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente;

3 - Diversidade de produtos oferecidos;

6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda;

7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda;

9 - Clareza e objetividade nas propostas comerciais;

15 - Rapidez no atendimento às reclamações envolvidas no processo de vendas;

16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas;

As porcentagens relativas ao item que indica ser a empresa pior que a concorrência, atingiram maiores pontuações nos itens:

5 - Suporte técnico oferecido para a realização da venda

10 - Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica

Novamente, pode-se observar que não houveram justificativas formais escritas no espaço dos questionários destinados aos comentários dos entrevistados, o que de certo modo dificulta uma análise mais específica de resultados com relação à identificação e ações para eliminação de barreiras. Os descontentamento com itens “Suporte técnico oferecido para a realização da venda barreiras” e “Facilidade de contato com os produtos e visita a fábrica” podem estar relacionados com as análises já feitas anteriormente nas páginas 79 a 82.

3.3.2.3. ANÁLISE GERAL DA EMPRESA SOB A ÓTICA DAS FERRAMENTAS PARA O FOCO NO CLIENTE

A definição de ferramentas, como **Missão e Visão**, é enfatizada pelos autores como o ponto de partida do direcionamento das ações empresariais para o cliente. São conceitos básicos e fundamentais que fornecem o direcionamento das ações da empresa na condução de suas ações de marketing. Tais ferramentas foram esquematizadas na Figura 6, no capítulo 2.

No caso da empresa estudada nessa temática constatou-se que sua Missão e Visão são bem definidas e expressam um profundo comprometimento no relacionamento com todos os seus clientes internos e externos. O desenvolvimento da Missão e Visão da empresa assim como sua conduta norteada por elas, justificam sua permanência no mercado por mais de 70 anos.

A pesquisa de marketing conforme estruturada pelos autores Boyd & Westfall, (1984); Malhotra (1999), Mattar (2001); e Samara & Barros (2002), é uma ferramenta de grande utilidade, que vem ao encontro das ferramentas propostas de Whiteley (1999), as quais ela chama de imperativos: **saturar a empresa com a voz do cliente e estar sempre medindo**. Na dissertação, a proposta da pesquisa praticada com os clientes do departamento de vendas da empresa estudada, constituiu um canal para a manifestação dos clientes, e

principalmente serviu como fonte de informações para identificação de barreiras e para melhoria contínua do processo de comercialização, e que deve ser praticada de forma constante atendendo o propósito da ferramenta **monitoramento de processos**.

Ishikawa, apud Campus (1992) afirma que se não existe controle não existe gerenciamento. O controle para Whiteley (1999), inclui a prática de medição. Uma vez detectados os desejos dos clientes, devem ser estabelecidos padrões e procedimentos de trabalho de forma a concentrar esforços nas tarefas que agregam valor ao cliente, e que podem ser uma vantagem competitiva.

Assim, a prática do ciclo PDCA, conforme proposto por Demming (1986), Juran (1988), Campos (1999), e NBR ISO 9001:2000, tratando todas as atividades como processos, contribui imensamente para o monitoramento de processos na busca da melhoria contínua. Conforme levantado junto à empresa, com a adequação do sistema de gestão da qualidade da empresa estudada às normas ISO 9001:2000 todos os processo internos da empresa passaram a ser monitorados, pelo estabelecimento de índices de desempenho, o que mostra que a empresa pratica e utiliza o PDCA. Esses novos procedimentos muito contribuem para que a empresa como um todo trabalhe na busca de uma constante melhoria contínua.

Com relação ao estudo realizado junto ao Departamento de Vendas da empresa fabricante de bens de capital, pôde-se observar que o levantamento do clima organizacional junto a seus funcionários através de pesquisa baseada em questionários individuais, observações e entrevistas informais, permite obter importantes informações que muito contribuem para a identificação de barreiras à prática do Foco no Cliente, possibilitando à empresa encontrar soluções próprias que deverão trazer grandes benefícios aos clientes e principalmente à organização.

O estudo descritivo através dos questionários enviados ao grupo de 50 clientes, foi um teste piloto, que possibilitou verificar o índice de retorno de questionários recebidos, assim como as contribuições obtidas para avaliação

do processo de comercialização, contidas nas respostas e comentários dos clientes sobre o grau de importância, grau de satisfação e comparação com a concorrência.

Observa-se que os resultados obtidos através da pesquisa realizada com esse grupo de clientes, baseada em fatores que abordam a satisfação de clientes, são ferramentas importantes para alimentar um sistema de informações, e fundamentais para a realização de mudanças em favor do Foco no Cliente, reforçando as colocações de Austin (2000). Como sugestão para um trabalho futuro, essa pesquisa pode ser expandida para levantamento de dados junto a um grupo maior de clientes e também para outros departamentos de vendas da empresa de outras regiões.

A porcentagem de clientes satisfeitos com o processo de comercialização, retrata que a empresa se encontra em situação satisfatória. Pôde-se observar pela pesquisa, que os profissionais do Departamento de Vendas se empenham na busca contínua de atender bem o cliente e trazer bons resultados para a empresa, mas na integração das atividades entre os Departamentos de Vendas, Engenharia de Aplicação e Fábrica, existem barreiras que devem ser eliminadas.

As **barreiras** em alguns casos, podem estar vinculadas à falta de capacitação ou de motivação dos funcionários. Nesse sentido, as ações de **endomarketing** são de muita utilidade, pois são as formas capacitar e motivar os colaboradores a trabalharem visando o atendimento pleno das expectativas do cliente.

Abordando a ferramenta **endomarketing**, observou-se que a empresa tem especial cuidado com a contratação, treinamentos e motivação dos funcionários. Sua sistemática de treinamentos atende plenamente ao requisito “treinamento” da ISO 9001:2000, com descrição de cargos para todos os funcionários. O treinamento de funcionários é um imperativo que Whiteley (1999) denomina de **liberar os defensores do cliente**.

Um fator ressaltado na bibliografia (Kotler, 2000a) e comprovado no item 4 da pesquisa respondida pelos clientes, onde todos os entrevistados o classificaram como fator de extrema importância, foi o de que no setor industrial é extremamente importante que o vendedor técnico tenha domínio sobre características dos equipamentos e processos de manufatura, e transmita confiança aos clientes no momento de ofertar um produto.

A não observância desse fator, pode representar uma barreira ao bom atendimento, dado que para a função de vendedor técnico, a essência do cargo descreve a execução de atividades a serem cumpridas; e o atendimento ao cliente não é abordado de maneira direta, estando implícito na conduta do vendedor. Assim, visando transformar os vendedores em defensores dos clientes, a empresa investe em sua capacitação: são realizados seminários anualmente para todos funcionários do departamento de vendas, para divulgação técnica sobre novos produtos, inovações em produtos existentes, e procedimentos relacionados ao processo de vendas. Conforme depoimento dos vendedores esses treinamentos tem sido intensificados nos últimos 03 anos. Estes eventos são os momentos oportunos para a prática do **benchmarking** interno, pois constituem espaços onde os membros de um departamento de vendas possam aprender com outros colegas de outros departamentos de vendas e trocar experiências.

Finalizando o capítulo 3, os resultados da pesquisa para levantamento do grau de excelência no processo de comercialização na opinião dos vendedores, e na ótica dos clientes, indicaram que existem oportunidades de melhoria qualitativa em atividades relacionadas ao processo de comercialização do departamento de vendas analisado, e os indicativos de melhorias mostrados pela pesquisa podem futuramente ser implementadas pela empresa.

4. CONCLUSÕES

As pesquisas em diversas fontes bibliográficas de diferentes autores possibilitaram a identificação de fatores indicativos do direcionamento do enfoque do marketing denominado Foco no Cliente quando aplicado ao setor industrial. Os vários autores pesquisados retratam a seu modo e em sua linguagem conceitos que, neste trabalho foram denominados de ferramentas, a serem aplicadas na busca da excelência em marketing, através do Foco no Cliente.

Essas ferramentas podem auxiliar na análise e no direcionamento da estratégia empresarial às ações voltadas ao pleno atendimento dos clientes, sejam eles internos ou externos, contribuindo para a competitividade e para o sucesso das organizações.

Conforme proposto no capítulo 1, conseguiu-se nesse estudo compilar as diversas propostas de diversos autores para o estágio do marketing denominado de Foco no Cliente, e verificar a aplicabilidade desses conceitos na indústria, através de um estudo de caso.

Em primeiro plano, seguindo os objetivos do trabalho, conseguiu-se estudar a evolução do marketing para o Foco no Cliente através do levantamento das propostas teóricas expostas no referencial bibliográfico do capítulo 2, onde foi possível eleger sete ferramentas do marketing para o Foco no Cliente, que podem ser aplicadas na busca do desenvolvimento empresarial centrado na plena satisfação das expectativas de clientes internos e externos.

Em segundo plano, conforme a proposta inicial desse trabalho, conseguiu-se sob a ótica do referencial teórico das ferramentas para o Foco no Cliente, realizar um estudo exploratório através de um estudo de caso em uma empresa fabricante de máquinas-ferramenta, verificando as contribuições práticas dessas ferramentas para a identificação e análise de pontos de melhoria.

As ferramentas para o desenvolvimento do marketing com Foco no Cliente apresentadas no capítulo 2 aproximam-se dos imperativos propostos por Richard Whiteley (1999) em sua publicação intitulada “Uma empresa totalmente voltada ao cliente”, a qual aborda de maneira muito direta e explícita o tema da excelência em atendimento ao cliente.

Percebe-se que a prática do Foco no Cliente está fortemente associada à ferramenta **identificação de barreiras**, e esta ferramenta está fortemente associada aos **canais de comunicação entre empresa e clientes**, baseados nos sistemas CRM; por sua vez estes sistemas podem ser apoiados e alimentados por dados obtidos através de **pesquisa de marketing**, que constitui uma importante ferramenta na obtenção das informações que contribuem para a empresa tomar decisões gerenciais e fazer com que todos os seus departamentos trabalhem na direção de satisfazer aos anseios dos clientes.

Quando se aborda a gestão de marketing com Foco no Cliente deve-se ter em mente que as ferramentas apresentadas não são e não funcionam de modo isolado, mas são fatores que interagem de forma complexa, conforme se procurou mostrar neste trabalho, integrando os resultados da pesquisa às diversas facetas dos indicadores de excelência empresarial através do Foco no Cliente, apontadas no levantamento bibliográfico. Todas as ferramentas estudadas como Desenvolvimento da Missão e Visão, Estabelecimento de Canais de Comunicação entre Empresas e Clientes, Pesquisa Mercadológica, *Benchmarking*, *Endomarketing*, Identificação de Barreiras ao Bom Atendimento de Clientes, Monitoramento Constante de Processos, dialogam perfeitamente entre si e instrumentalizam as empresas industriais na implementação do marketing com Foco no Cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Marketing research**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. **Máquina-ferramenta: faz parte da nossa vida, faz parte do nosso mundo**. São Paulo: 2003.

_____. **Máquinas que transformam o mundo**. São Paulo: 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Coletânea de normas de sistemas da qualidade**. Rio de Janeiro: 2001.

ABREU, C. B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.6, n. 3, jul./ago./set. 1996. p.24 – 31.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION JOURNAL. v. 3, 1982.

ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. São Paulo: 2003. 157f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

AUSTIN, R. Rapid Response. **The Professional Journal**, jul. 2000, p.16-19.

BELOW, P. J.; MORRISEY, G. L.; ACOMB, B. L. **The executive guide to strategic planning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

BERRY L.; & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S.; The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, 1990, v. 54, p.71-87.

BOONE, L. E., & KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BOYD JR, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

BROWN, S. A. **CRM: customer relationship management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BSI – Management Systems - **Sistemas de gestão da qualidade**: Disponível em: <<http://www.bsibrasil.com.br>>. Acesso em: 3 ago. 2004.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

_____. **TQC - controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, P. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. H. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Marketing Básico**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, J. I. P. da. **Marketing**: foco no cliente e no mercado. In: UFSC. PPGEP. LED. Especialização para gestores de instituições de ensino técnico. Módulo 3. Florianópolis, 1998.

_____. **Atendimento como pressuposto do marketing de relacionamento**. Florianópolis: 2000. f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DARTMOUTH. **The PDCA CYCLE - The clinician's black bag of quality improvement tools**. Disponível em:

<<http://www.dartmouth.edu/~ogehome/CQI/index.html>>. Acesso: 2 ago. 2004.

DAY, G. S. Continuous learning about markets. **Management Review**, California, p. 9-31, 1994.

DEMING, W. E. **Out of crisis**. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

_____. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DESATNICK, R. L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. 1. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. **The age os social transformation**. New York: Atlantic, 1994.

EDVINSSON, L. MALONE, M. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v.23, p. 439-452, dec. 1994.

FIGUEIREDO, K. F.; OZÓRIO, G. B.; ARKADER, R. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 3, set./dez. 2002.

FISCHER, C.; SALIBA, M. **Managing customer value**. Quality Progress, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A.; FILHO, G. C.; Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, jul./ago. 1995.

GONÇALVES, J. R.; Quantas são e onde estão as máquinas-ferramenta no Brasil. **Revista Máquinas e Metais**, São Paulo, n. 431, dez. 2001.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2001.

GREENBERG, P. **CRM at the speed of light**. New York: Mc Graw Hill, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamentos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HALBRETCHT, K.; ZENKE, R. **Serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAUPT T. C.; WHITEMAN. D. E. Inhibiting factors of implementation total quality management on construction sites. **The TQM Magazine**, v. 16, n.3, p. 166-173, 2004.

HAYS, J. M.; & HILL, A . V. The market share impact of service failures. **Production and Operations Management**, v.8, n.3, p. 208-220, 1999.

JURAN, J. M. **Juran on planning of quality**. New York: The Free Press, 1988a.

_____. **Juran's Quality Control Handbook**, 4 ed. New York: McGraw Hill, 1988b.

KOTLER, P. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Marketing management: analysis, planning, implementation, and control**. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000a.

_____. **Marketing management: Millennium Edition**. 10 ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000b.

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000c.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVIT, T. **A imaginação do marketing**. São Paulo: Atlas, 1985

_____. **Miopia em marketing**. São Paulo: Campus, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MELO, A. M. **Benchmarking**. São Carlos: 1996. 147f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 1996.

MELO, A. M.; SILVA, W.T.S.; CARPINETTI, L.C. **Proposta de metodologia para identificação de objeto de estudo de benchmarking**. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 20, 2000, São Paulo. Anais... São Paulo, 2000.

MOREIRA, J. C. T. **Marketing industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática de gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering service quality**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

PDCA CYCLE: Disponível em:<<http://www.hci.com.au/hcisite2/toolkit/pdca.htm>>. Acesso em: 2 ago. 2004.

PEPPERS, D. **One to one B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

PIZZINATTO, N. K.; et al. **Administração**: evolução, desafios, tendências. São Paulo: Cobra, 2001. 243p.

PRAHALAD, C. K. & RASMAWANY, V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**, p. 42-57, mai./jun. 2000.

PULAT, B. M. Process improvements through *benchmarking*. **The TQM Magazine**, v. 6, n. 2, p.37-40, 1994.

RESENDE, V. M.; COPPINI, N. L. **CRM customer relationship management**: e suas influências na industria cimenteira no Brasil - um breve relato. *In*: EME / EDE - VIII Encontro de Mestrados e VI Encontro de Doutorandos em Engenharia. 2004, Santa Bárbara d'Oeste. Anais... Santa Bárbara d'Oeste, abr. 2004. p.1 – 8.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E.; Marketing de relacionamento como fator chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Campus, 2000.

ROJO, F. J. G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.16-24, jul./set. 1998.

ROTONDARO, R. G. SFMEA: análise do efeito e modo da falha em serviços - aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v.12, n. 2, 2002.

SAMARA. B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing: conceitos básicos**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPSON, S. E. **Understanding service business**. Brigham Young University, Working Paper, 1999.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEMON, T. T. Marketing research needs basic research. **Marketing News**, v. 28, n. 6, p. 12, 1996.

SERSON, F. M. **Hotelaria, a busca da excelência**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 1999.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1996.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 34-43, 1985.

SILVA, C. E. da et al. **O benchmarking no desenvolvimento de novos produtos.** In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba. Anais... Curitiba, 2002. p.1 – 8.

SILVA, P. R. C.; RIBEIRO, J. L. D. Uma proposta para a modelagem do valor percebido na prestação de serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v.12, n.1, 2002. p.18 – 33.

SIMON, A. T.; PONCE A. VI inventário MM de máquinas-ferramenta. **Revista Máquinas e Metais**, São Paulo, ano XL, n. 455, dez. 2003.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E.; et al. **Gestão e negócios:** entre o social e o administrativo. São Paulo: Edições O. L. M, 2004.

SLAK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SOARES, J. A. **Endomarketing como estratégia competitiva:** estudo de caso em concessionária de automóveis. Santa Bárbara d'Oeste: 2004. 159f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia de Produção - UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2004.

SOUZA, R. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte.** São Paulo: 1997. 167f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking.** São Paulo, Makron Books, 1992.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service**, v. 5, n. 5, p.21-38, 1994.

TASHIZAWA, T.; & RESENDE, W. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 2000.

UHLMANN, E.; SCHÄPER E. **Information technology and communication technology change the production.** In: Seminário Internacional de Alta Tecnologia, 8, 2003, Piracicaba. Anais... Piracicaba; Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, 2003. p. 28 – 51.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** São Paulo: Publifolha, 1999.

YIN. R. K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZENKE, R. & SHAAF, D. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente.** São Paulo: Harbra, 1991.

ZENKE, R. **Managing knock your socks off services recovery.** Nova York: AMACON, 2002

ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento como perspectiva.** Disponível em: <http://www.empresario.com.br/artigos/index.htm>. Acesso em: 12 abr. 2003.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARANHA, F. Sistemas de informação geográfica: uma arma estratégica para o database marketing. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 10-8, abr./mai./jun. 2003.

ARRUDA, M. C. C.; & ARRUDA, M. L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p.16-24, jul./set. 1998.

COSTA, A . F. G. da; **Guia para elaboração de monografias – relatórios de pesquisa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FILION, L. J. Pesquisa de marketing no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, n. 4, p.12-20, jun./set. 1999.

HAAS, R. W. **Industrial marketing management**. 1. ed. Nova York: Petrocelli/Charter, 1976.

HAMEL, G.; & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004.

McCarthy, E. J.; Perreault Jr., W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, C. E. GREENO, J. L. & SHERMAN, A. Planejamento de Cenários. **Revista HSM Management**, n. 11, ano 2, p. 100-110, nov. 1998.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VAVRA, T. & TERRY, G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12-19, abr. 1972.

WEBSTER JR.; F. E. **Industrial marketing strategy**. Nova York: John Willey & Sons, 1984.

ZASCHARY, S.; RISCHAR, A. M. Marketing Globally. **International Business Week**, 13 may, 1991.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO BASE UTILIZADO PARA O QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES, CONFORME PROPOSTO POR WHITELEY (1999).

Jogo de Ferramentas 1

As Características de uma Companhia Voltada para o Cliente: Um Auto - Teste A Avaliação Executiva de Enfoque no Cliente da *Forum Corporation* demonstrou que 40 características das corporações estão altamente correlacionadas com o sucesso em satisfazer as necessidades dos clientes. Uma técnica denominada análise de fatores mostrou que as características se dividem em sete grupos: as características de cada grupo estão mutuamente correlacionadas, significando que organizações possuindo uma das características de um grupo muito provavelmente possuem as demais. *

Todas as características de cada um dos grupos estão aqui listadas. Use esta lista como um auto teste de diagnóstico de sua própria organização. Ele o ajudará a determinar os pontos que mais carecem de atenção, bem como os pontos fortes. A discussão no final do teste diz em que capítulos do livro você encontrará ajuda para os problemas que considera mais sérios.

Para cada característica, avalie o grau em que o enunciado é verdadeiro para a sua própria organização, através da seguinte escala.

- 1 - Absolutamente
- 2 - Em pequeno grau
- 3 - Em um grau moderado
- 4 - Em alto grau
- 5 - Em altíssimo grau

* *Estatisticamente, as características de cada grupo são ortogonalmente relacionadas entre si.*

Depois, some as contagens de cada grupo no espaço Sua Contagem. A seguir, calcule sua porcentagem, dividindo sua contagem pela contagem mais alta possível.

Visão, Empenho e Clima

1. Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.
2. Em vez de consertar os erros, procuramos "acertar de primeira".
3. Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.
4. Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa.
5. O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.
6. Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.
7. Atender as necessidades dos clientes é prioritário em relação a nossas necessidades internas.

Sua Contagem: _____

35 possíveis (sua contagem percentual) = _____ %

Alinhamento com Nossos Clientes

1. Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes.
2. Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir.
3. Sabemos quais atributos de nossos produtos ou serviços os nossos clientes mais valorizam.
4. As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos e serviços.
5. Lutamos para sermos líderes no nosso ramo.

Sua Contagem: _____

25 possíveis (sua contagem percentual) = _____ %

Prontidão em Localizar e Eliminar os Problemas dos Clientes

1. Nós monitoramos as reclamações dos clientes
2. Regularmente solicitamos aos clientes *feedback* sobre o nosso desempenho
3. As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.
4. Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes.

Sua Contagem: _____

20 possíveis (sua contagem percentual) = _____%

Uso e Comunicação das Informações dos Clientes

1. Sabemos como os nossos clientes definem a "qualidade".
2. Damos oportunidade a empregados de vários níveis e funções de se encontrem com clientes.
3. Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização.
4. Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas.
5. Nossos gerentes compreendem com clareza as exigências de nossos clientes.
6. Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso "real" cliente.
7. Nossos executivos mantêm freqüentes contatos com clientes.

Sua Contagem: _____

35 possíveis (sua contagem percentual) = _____%

Ir ao Encontro dos Nossos Clientes

1. Tornamos fácil para nossos clientes negociarem conosco.
2. Os empregados são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os clientes.
3. Nós procuramos resolver todas as queixas dos clientes.
4. Facilitamos aos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e serviços.

Sua Contagem: _____

20 possíveis (sua contagem percentual) = _____%

Competência, Capacidade e Poderes do Pessoal

1. Tratamos os empregados com respeito.
2. Empregados de todos os níveis conhecem bem os nossos produtos e serviços.
3. Os empregados que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço.
4. Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os empregados recebem o poder de tomarem iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.
5. Os empregados se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante.
6. Os empregados de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho.
7. Os empregados recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.

Sua Contagem: _____

35 possíveis (sua contagem percentual) = _____ %

Aperfeiçoamento Contínuo de Nossos Processos e Produtos

1. Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns.
2. Estudamos as melhores práticas de outras companhias na busca de idéias de como melhoramos.
3. Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços
4. Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.
5. Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los.
6. Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras.

Sua Contagem: _____

30 possíveis (sua contagem percentual) = _____ %

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES – AUTO TESTE PARA VERIFICAÇÃO DO ENTENDIMENTO DA VISÃO, EMPENHO E CLIMA DO DEPARTAMENTO DE VENDAS.

AS CARACTERÍSTICAS DE UMA COMPANHIA VOLTADA PARA O CLIENTE - AUTO TESTE					
As perguntas abaixo é um auto-teste para diagnóstico do seu departamento visando a satisfação das necessidades dos					
Para cada característica, avalie o grau em que o enunciado é verdadeiro, através da seguinte					
1 - Sem grau 2 - Em pequeno grau 3 - Em grau moderado 4 - Em alto grau 5 - Em altíssimo					
Quando a avaliação do item for inferior a 3 favor fazer um comentário no final deste					
Características	1	2	3	4	5
Visão, empenho e clima					
1 - Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes					
2 - Em vez de consertar os erros, procuramos "acertar de primeira".					
3 - Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é					
4 - Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes					
5 - O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa					
6 - Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de					
7 - Atender as necessidades dos clientes é prioritário em relação a nossas necessidades					
Alinhamento com nossos clientes					
1 - Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos					
2 - Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos					
3 - Sabemos quais atributos de nossos produtos ou serviços os nossos clientes mais					
4 - As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos e					
5 - Lutamos para sermos líderes no nosso ramo.					
Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes					
1 - Nós monitoramos as reclamações de clientes.					
2 - Regularmente solicitamos feedback sobre o nosso					
3 - As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de					
4 - Procuramos formas de eliminar procedimentos que não beneficiem os nossos					
Uso e comunicação das informações dos clientes					
1 - Sabemos como os nossos clientes definem a "Qualidade".					
2 - Damos oportunidade a empregados de vários níveis e funções de encontrarem com					
3 - Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa					
4 - Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas					
5 - Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências de nossos					
6 - Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso "real"					
7 - Nossos executivos mantêm frequentes contatos com nossos					
Ir ao encontro de nossos clientes					
1 - Tornamos fácil para nossos clientes negociarem					
2 - Os empregados são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os					
3 - Nós procuramos resolver todas as queixas de nossos					
4 - Facilitamos aos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e					
Competência, capacidade e poderes do pessoal					
1 - Tratamos os empregados com respeito.					
2 - Empregados de todos os níveis conhecem bem os nossos produtos e					
3 - Os empregados que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o					
4 - Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os empregados recebem o poder de tomarem iniciativas quando a rápida ação é necessária para atender bem o					
5 - Os empregados se sentem envolvidos em um empreendimento					
6 - Os empregados de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu					
7 - Os empregados recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando					
Aperfeiçoamento contínuo de nossos processos e					
1 - Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcanças as metas					
2 - Estudamos as melhores práticas de outras companhias na busca de idéias de como					
3 - Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e					
4 - Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e					
5 - Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-					
6 - Nós investimos no desenvolvimento de idéias					

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE												
Indique abaixo o grau de Importância e grau de Satisfação com nossa empresa e como estamos em relação a Concorrência												
Requisitos	Importância (coluna 1)				Satisfação (coluna 2)				Concorrência (coluna 3)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 - Facilidade de contato com a equipe de vendas												
2 - Agilidade da equipe de vendas em responder aos chamados do cliente (visita)												
3 - Diversidade de produtos oferecidos												
4 - Conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos da empresa												
5 - Suporte técnico oferecido para realização da venda (Engenharia de Aplicação)												
6 - Tempo de resposta para apresentação da oferta de venda												
7 - Documentação técnica utilizada no processo de venda (catálogos, estudos, etc...)												
8 - Disponibilização das informações técnicas no site da empresa na internet												
9 - Clareza e objetividade das propostas comerciais												
10 - Facilidade de contato com os produtos da empresa e visita a fábrica												
11 - Flexibilidade na negociação de preço (parcelamento, financiamento)												
12 - Flexibilidade na negociação de prazos de entrega												
13 - Facilidade de obter informações sobre o "andamento" do pedido												
14 - Possibilidades de alteração do contrato ou pedido												
15 - Rapidez no atendimento a reclamações envolvidas no processo de vendas												
16 - Atenção dispensada pelo vendedor e demais membros da filial de vendas durante o processo de vendas												
17 - Grau de satisfação geral com o processo de vendas												
Legenda:												
Importância: 1 - Não é importante; 2 - Pouco importante 3 - Importante; 4 - Muito importante												
Satisfação: 1 - Insatisfeito; 2 - Pouco satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 - Muito satisfeito												
Concorrência: 1 - Sem opinião; 2 - Pior que a concorrência; 3 - Igual a concorrência; 4 - Melhor que a concorrência												
Referente ao item " Satisfação ", solicitamos a gentileza de descrever os seus comentários no espaço abaixo, para os requisitos pontuados inferior a 3.												
Nome (opcional):												
cargo:												
Área:												