

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Escola de Engenharia**  
**Curso de Especialização em Construção Civil**

**Larissa Campean Azevedo**

**PÓS-VENDA COMO FERRAMENTA DE  
FIDELIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Belo Horizonte,  
2015.**

**Larissa Campean Azevedo**

## **PÓS-VENDA COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização: Construção Civil do Deptº de Engenharia de Materiais de Construção, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista.

**Orientadora: Paula Bamberg**

**Belo Horizonte,  
2015.**

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de qualquer pessoa, agradeço primeiramente a Deus por me permitir concluir mais uma etapa tão importante em minha vida.

Ao meu filho, que mesmo sem saber, é o meu grande incentivo para que eu me torne uma pessoa melhor a cada dia.

Aos meus pais, que sempre estiveram presentes na formação da minha conduta, caráter e personalidade, tão valiosos e motivo de grande orgulho para mim.

Ao meu marido, que está presente em todos os meus sonhos e ideais, me incentivando, apoiando e dedicando todo o seu amor.

A Arcelor Mittal, empresa na qual tenho orgulho de trabalhar e que me concedeu mais essa grande oportunidade.

Ao corpo docente da UFMG pela competência e por compartilhar conosco seus conhecimentos, tornado possível a conclusão deste trabalho e do curso.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	10
1.1 Geral.....	10
1.2 Específicos.....	10
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	11
2.1 Conceito de Venda.....	11
2.1.1 Gestão de vendas.....	14
2.1.2 Qual é o nosso negócio.....	16
2.2 Conceito de <i>Marketing</i> .....	17
2.2.1 <i>Marketing</i> de relacionamento.....	22
2.2.2 Construindo valor, satisfação e fidelidade do cliente.....	23
2.2.3 Cultivando o relacionamento com o cliente.....	23
2.3 Conceito de Pós-Venda.....	24
<b>3. PESQUISA: METODOLOGIA</b> .....	27
3.1 Relato da pesquisa.....	27
3.2 Metodologia de obtenção dos dados.....	29
3.3 Delimitação do estudo.....	31
3.4 Instrumento de coleta de dados e representação técnica.....	32
3.5 Resultados obtidos.....	32
<b>CONCLUSÃO</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>ANEXOS</b> .....	47

## RESUMO

No atual cenário econômico, repleto de incertezas e inundado pela concorrência, fica clara a necessidade das empresas do setor da construção civil pela constante busca ao aprendizado e pela diferenciação como formas de se manter no mercado. Diante do exposto, tem sido muito comum e tornou-se essencial que as empresas apresentem ações estratégicas para aplicação no momento posterior à venda com vistas à fidelização e satisfação dos clientes, além de identificar novas oportunidades e ameaças. Com o objetivo de analisar e apresentar a prática de pós venda, bem como, o reflexo de sua aplicação na rotina de uma construtora, localizada na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, foi realizada pesquisa bibliográfica, posteriormente foi feita a análise do instrumento de coleta de dados utilizado pela construtora e a análise e interpretação dos dados obtidos. O resultado foi muito positivo e satisfatório e mostrou o quanto a implementação de um pós-venda numa organização pode fidelizar clientes e melhorar o desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Pós-venda, Satisfação e Fidelização.

## **ABSTRACT**

In the current economic scenario full of uncertainties and flooded with competition, it is clear a need for companies in the construction industry to be constantly looking for learning and differentiation as ways to stay in the market. Given the above, it has been very common and has become essential for companies to present strategic actions for implementation in time subsequent to sale with a view to customer loyalty and satisfaction, and identify new opportunities, and threats. Aiming to analyze and present the practice of post selling, as well as a reflection of its application in the routine of a construction company, located in Niterói, Rio de Janeiro, literature search was carried out and later an analysis was made of the instrument data collection used by the construction and the analysis and interpretation of data. The result was very positive and satisfactory and showed how the implementation of a post selling e in an organization can retrain customers and improve the organization's performance.

**Keywords:** Post Selling, Satisfaction and Loyalty.

## INTRODUÇÃO

O setor da construção civil é de grande importância para o desenvolvimento da Nação, destacando-se pela quantidade de atividades que intervêm em seu ciclo de produção, gerando consumo de bens e serviços de outros setores da produção e também pela capacidade de absorção de mão de obra e redução do déficit habitacional.

No Brasil, o setor já passou por vários e distintos estágios, desde o atrelamento às obras públicas adotado nos anos 70, quando grandes obras e gastos públicos alimentaram fortemente a economia brasileira, passando pela abertura ao mercado internacional e chegando hoje ao desenvolvimento de projetos de moradia em parceria com entidades financiadoras e com o apoio de governos. E o que vemos até bem pouco tempo atrás é que cada vez mais bancos e construtoras trabalharam juntos para melhorar o leque de financiamentos imobiliários.

A estabilização da economia brasileira, o maior volume de crédito imobiliário, com a redução das taxas de juros, o aumento do prazo para pagamento do financiamento e o grande déficit habitacional foram fatores determinantes e que contribuíram com o crescimento do segmento das Edificações, pois a atividade e a concorrência deste segmento estavam diretamente ligadas ao aumento na demanda por habitação.

Atualmente o mercado brasileiro de construção civil vive uma crise sem precedentes. Especialistas e executivos do setor são unânimes em afirmar que a

recuperação da crise será lenta e deverá ter início apenas em 2017<sup>1</sup>. Esse setor, obviamente não é o único que sofre com a retração econômica do país. Além dele, muitos outros setores hoje sofrem de uma nefasta combinação de inflação perigosamente alta, desemprego crescente, aumento das taxas de juros, restrição no crédito, falta de confiança no governo.

No segmento de imóveis comerciais e residenciais, o maior problema hoje é o excesso de estoque das companhias. Grandes incorporadoras têm imóveis prontos ou em construção que equivalem a quase dois anos de vendas. Em algumas delas o estoque é de 50 meses.

Até pouco tempo atrás a construção civil no Brasil não tinha muita preocupação em desenvolver e focar em técnicas administrativas e de *marketing* voltadas para fidelização de clientes. Isso acontecia por diversas razões, como por exemplo, mercado aquecido, grande déficit habitacional, falta de concorrência acirrada, indústria fortemente atrelada ao poder público, entre outras.

O pacote de serviços de um suporte técnico na construção civil serve para agregar valor e/ou construir em diferença competitiva em relação aos concorrentes, porém não podemos esquecer que um treinamento adequado para um operário de obra possibilita a facilidade (e em alguns casos possibilita a própria execução) do bem tangível.

No que cerne a percepção de risco por parte do cliente em função do serviço, podemos avaliar que apesar das necessidades do cliente serem complexas (projetos e execução de obras exigem habilidades e/ou experiência), o cliente normalmente

---

<sup>1</sup> AMORIM, Lucas. **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**. <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-crise-e-a-crise-da-construcao>>, acessado em: 22/09/2016.

tem bom conhecimento do processo, propiciando, portanto uma moderada percepção de risco.

O cliente é o “nosso rei” em uma organização de produtos ou de serviços, e para garantir sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário apresentar serviços que atendam de forma perfeita as necessidades do cliente, que seja confiável, que tenha uma fácil acessibilidade e segurança às informações e que elas sejam transmitidas em um momento, no local e na quantidade certa. É necessário, portanto, trabalhar com qualidade total.

# 1. OBJETIVOS

## 1.1 - Geral

Identificar estratégias de fidelização do cliente e melhoria de processos através da análise da prática de pós-venda e do reflexo de sua aplicação na rotina de uma construtora localizada na cidade de Niterói, Rio de Janeiro.

## 1.2 - Específicos

- Analisar os dados provenientes dos questionários aplicados aos compradores das unidades residenciais.
- Verificar o que pode prejudicar os resultados;
- Levantar quais ações de melhoria e de fidelização dos clientes podem ser tomadas a partir dos resultados obtidos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 - Conceito de Venda

“A Venda é a arte da comunicação e do relacionamento que objetiva conquistar compradores, transformando-os em clientes por muito tempo.” (COBRA,2007, p.13)

Chiavenato (2014, p.15) questiona se vender é uma ciência, uma técnica ou uma arte e diz que é provável que seja tudo isso. Acrescenta dizendo que é preciso estudar e ter habilidade para aplicar técnicas, conceitos, além de estar sempre produzindo trabalhos criativos e inovadores. A venda é considerada ciência por ter princípios e conceitos, técnica por ter uma maneira especial de fazer e arte por exigir sempre criatividade e inovação, afim de encantar as pessoas. Na prática, vender é entregar valor e fazer com que o comprador não só não se arrependa do investimento feito, mas também realize novas compras futuramente.

Cobra (2007, p.13) diz que historicamente, existe relação da venda com a Revolução industrial, pois na ocasião foram gerados excedentes de produção que precisavam ser vendidos, o que fez com que a venda passasse a ser a base da existência das organizações. Como os mercados tornaram-se altamente competitivos, a luta para se manter nele passou a ser diuturna e exigiu das empresas muita determinação e competência em vendas.

De acordo com Kotler (2011, p.36), grande parte das empresas colocam em prática o conceito de venda quando tem capacidade de produção excessiva. O objetivo é vender o que está sendo fabricado e não o que o mercado deseja ou

necessita. Atualmente a capacidade produtiva das empresas é ajustada ao ponto em que a maioria dos mercados é formada por compradores, ou seja, os compradores são dominantes, e os vendedores precisam dar o seu melhor para atendê-los. Nas economias industriais modernas os consumidores potenciais são alvos de avalanches de comerciais de televisão, anúncios de jornal, mala direta e visitas de vendedores. A todo tempo há alguém tentando vender alguma coisa. O resultado é que o público identifica *marketing* com venda agressiva e propaganda. Ainda existem pessoas que ficam surpresas ao ouvir que a parte mais importante do *marketing* não é a venda. Considera-se que a venda é simplesmente o topo do *iceberg de marketing*.

Segundo Chiavenato (2014, p.38), venda é o ato de induzir as pessoas a realizar trocas, como por exemplo, dinheiro por mercadorias ou serviços. A função central da venda, bem como o principal desafio de *marketing* consiste em juntar a oferta e a procura. Colocar o produto da empresa nas mãos do cliente satisfeito com o valor adquirido.

Pode-se assumir que haverá sempre a necessidade de alguma venda. Mas o propósito de marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho. Idealmente, marketing deve resultar em um consumidor que esteja disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível. (DRUCKER 1973, p.64-65)

Segundo Chiavenato (2014, p.39), o sucesso das empresas, a sua competitividade, ir além da concorrência, sua sustentabilidade, além do sucesso financeiro e longevidade, dependem das decisões de compra dos clientes. O processo da venda está se tornando fundamental para que o cliente fique satisfeito com a compra e principalmente inclinado a repetir sempre que for necessário. Cada vez mais a decisão de comprar está nas mãos dos clientes e não das empresas.

Ele é o principal tomador de decisões e para o sucesso de qualquer venda torna-se fundamental e indispensável entender e compreender o seu comportamento.

Cobra (2007, p.22) diz que o papel do vendedor vem mudando ao longo do tempo e passando por algumas “eras”:

- Era da produção – Tudo o que se produzia era vendido, e o vendedor era apenas um anotador de pedidos;
- Era da venda – O vendedor tinha que dominar a habilidade de persuasão em cada negociação;
- Era do *marketing* – O vendedor tinha papel de solucionador de problemas. Ele não vendia um simples produto e sim a solução completa para atender a necessidade do cliente;
- Era da parceria – O vendedor agrega valor à sua venda, auxiliando o seu cliente no processo de compra.

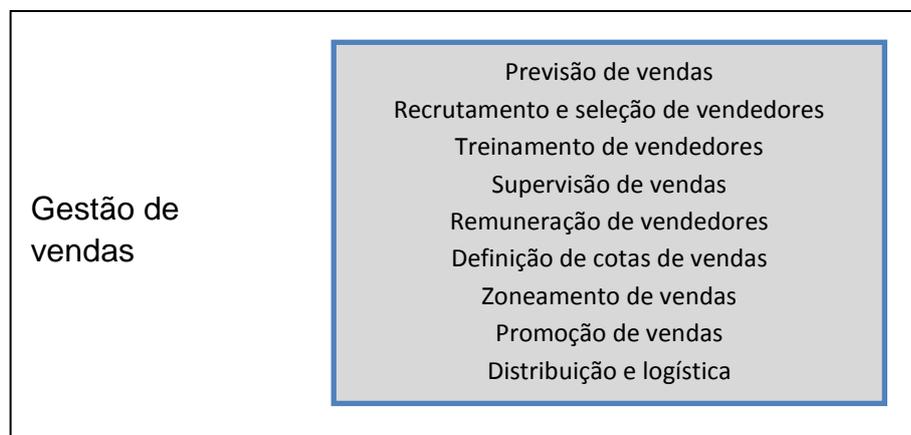
Ainda de acordo com Cobra (2007, p.14), hoje não basta ser apenas tomador de pedidos, o vendedor deve também fazer o papel de provedor de clientes, ter um forte poder de persuasão, ter facilidade em solucionar problemas e criar valor para os clientes. O mercado exige cada vez mais novos conhecimentos, competências e habilidades. As mudanças na natureza do trabalho tem moldado um novo vendedor, com mais habilidades e um exímio negociador.

Vender é uma ciência, uma técnica ou uma arte? É provável que seja tudo isso. É preciso estudar, saber aplicar técnicas e conceitos e produzir um trabalho criativo e inovador. A venda realmente deve ser entendida como uma ciência (com princípios e conceitos), uma técnica (uma maneira especial de fazer) e uma arte (algo criativo e inovador, capaz de encantar pessoas). Na prática, vender é entregar valor e fazer valer a pena o investimento feito pelo comprador, tornando a compra algo que ele pretenda realizar novamente.(CHIAVENATO 2014, p.15)

### 2.1.1 - Gestão de vendas

De acordo com Chiavenato (2014, p.13), a gestão de vendas compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de metas e definição de zonas de atuação. O conceito de abrangência da gestão de vendas depende também da empresa, do seu porte, dos produtos ou serviços que ela oferece, do seu mercado de atuação e de sua organização e cultura internas. Hoje vemos muitas empresas que incluem na gerência de vendas atividades de promoção de vendas, propaganda e distribuição e logística.

Figura 1: Leque de atividades da Gestão de Vendas



Fonte: CHIAVENATO (2014, p.14)

Segundo Cobra (2007, p.14), a gestão de vendas moderna tem foco nos pontos-chave abaixo:

- **A gestão de canais de marketing** – o vendedor deve atuar como um gestor dos canais de *marketing*, visando conquistar e manter os canais mais produtivos para atender seus clientes. O canal de *marketing* é o

caminho que o produto percorre para chegar o mais rápido possível ao consumidor final. Da produção ao consumo, as vias podem ser mais ou menos extensas; cabe ao vendedor indicar o caminho mais apropriado. Os canais de *marketing* podem ser constituídos de distribuidores, atacadistas, varejistas ou vendedores domiciliares.

- **A gestão de inteligência em vendas** – o vendedor deve buscar incessantemente no mercado informações que possam auxiliar na tomada de decisões sobre o que e onde vender. A pesquisa é uma excelente ferramenta para o conhecimento, assim como o relacionamento do vendedor com os seus clientes, afim de que se tenha acesso a importantes informações de mercado.
- **A gestão de produtos** – Os produtos precisam ser pensados e desenvolvidos, com base nas necessidades e desejos dos consumidores. Trata-se de uma tarefa interminável visto que o mercado muda constantemente suas preferências e os produtos precisam acompanhar as tendências.
- **A gestão de clientes** – Todos na organização devem trabalhar voltados para a principal razão de ser de qualquer empresa: o cliente. Gerenciar a carteira de clientes é a principal atividade de vendedores, supervisores e gerentes de vendas. Identificar necessidades específicas dos clientes e adaptar produtos e condições de vendas é uma das principais funções.
- **A autogestão** – o sucesso em vendas depende de equipes competentes e motivadas para enfrentar os desafios com um único objetivo que é atingir metas e superá-las.

- **A gestão financeira** – Constantemente o vendedor precisa estabelecer parâmetros que possibilitem checar os resultados da sua atuação e o seu desempenho.

Chiavenato (2014, p.16) diz que a estrutura organizacional representa a maneira como os cargos são dispostos e organizados para o funcionamento coordenado e articulado em direção aos objetivos comuns propostos.

Ainda segundo Chiavenato (2014, p.14), podemos descrever a gestão de vendas como um processo sistêmico que vai desde a previsão de vendas que se espera realizar, organização de vendas adequada para realizar a previsão previamente estabelecida, sempre com foco no cliente e no mercado, e finalmente o pós-venda. Existem ferramentas que podem auxiliar e incrementar as vendas. São elas: previsão de vendas, propaganda e distribuição dos produtos/serviços, bem como todas as demais áreas do *marketing*. Assim, a previsão de vendas funciona como base para organizar o esquema e tornar o plano de ação mais eficiente. A distribuição e a logística se encarregam de fazer o produto/serviço chegar ao consumidor final da maneira mais adequada e no prazo previamente acordados.

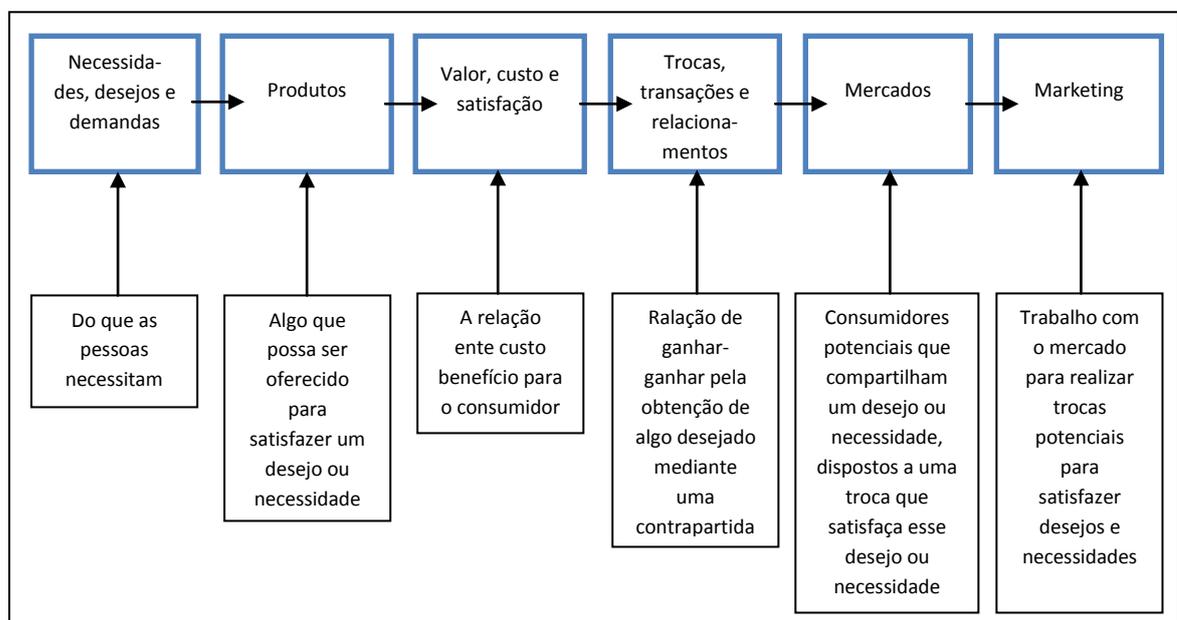
### 2.1.2 - Qual é o nosso negócio?

Chiavenato (2014, p.6) diz que é exatamente esta definição que uma empresa deve fazer: em qual negócio nós estamos? Na sequência vêm outras definições: Quem é nosso cliente? Quais são suas características e necessidades? O que é de valor para o nosso cliente? Como podemos agregar valor ao cliente? Se essas questões não estiverem corretas e definidas de forma clara o objetivo seu negócio estará vagando, caminhando sem rumo.

## 2.2 Conceito de *Marketing*

Vender não é uma ação isolada ou separada das demais atividades da organização. A venda faz parte de um conjunto maior denominado marketing. Marketing (do inglês market = mercado) é uma filosofia de gestão que reconhece que o ponto focal de toda a atividade da empresa está no consumidor: aquele que compra os produtos ou serviços da empresa. O marketing focaliza o mercado e põe o cliente no centro das atenções da empresa, que se torna cliente focused ou cliente centered, no jargão norte-americano. O conceito de marketing envolve ações coordenadas de vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, mais do que isso, encantá-lo e fidelizá-lo. Na verdade, o marketing é um conjunto integrado de todas essas ações focadas no mercado e no cliente. Embora muitas atividades de marketing estejam diretamente relacionadas com o contínuo fluxo de bens e serviços que vão do produtor para o consumidor, o processo de marketing começa com a cuidadosa análise dos clientes, antes mesmo de o produto ser criado, projetado ou manufaturado, para que ele seja o mais adequado possível às expectativas dos potenciais compradores. Todas as atividades de marketing são feitas em resposta às necessidades, aos desejos e as expectativas do público consumidor, que são mutáveis. Em muitos casos, o marketing busca criar um produto ou serviço inovador, que venha a criar uma necessidade ainda não identificada pelo consumidor.(CHIAVENATO 2014, p.33)

Figura 2: Conceitos centrais de *marketing*



Fonte: CHIAVENATO (2014, p.35)

O conceito de *marketing* admite que o segredo para que se atinjam as metas organizacionais é ser mais eficaz que a concorrência para integrar as atividades de *marketing*, sendo assim possível satisfazer plenamente as necessidades e desejos dos mercados-alvos. (KOTLER, 2011, p.37)

Chiavenato (2014, p.35) diz que o *marketing* tem um olhar abrangente da organização, contemplando diferentes aspectos desse intenso processo de relacionamentos e trocas. O *marketing* também é responsável por analisar as relações de oferta e demanda, buscando sempre um equilíbrio que favoreça a empresa. Em suma, o *marketing* tem sua atenção voltada não apenas para o produto/serviço, mas também para o cliente, para o mercado e para a concorrência.

O *marketing* veio substituir a tradição do foco empresarial, que se concentrava apenas no produto, pelo foco no cliente. Inicialmente todo esforço das empresas era concentrado apenas nos produtos, na sua concepção, no desenvolvimento, em suas especificações, na produção, acabamento, embalagem, no preço, etc. (CHIAVENATO, 2014, p.38). Esse esforço interiorizado e concentrado se mantém até os dias de hoje, embora não seja mais o esforço principal, que hoje é focalizar o cliente que vai utilizar o produto e não somente o produto. É como se a empresa se colocasse a todo tempo no lugar do cliente. Trata-se de entender melhor e interpretar seu cliente, com a finalidade de saber o que ele pensa, como decide, compra e como se sentirá utilizando o produto. Isso significa olhar para frente e focar o produto em função de quem vai consumi-lo.

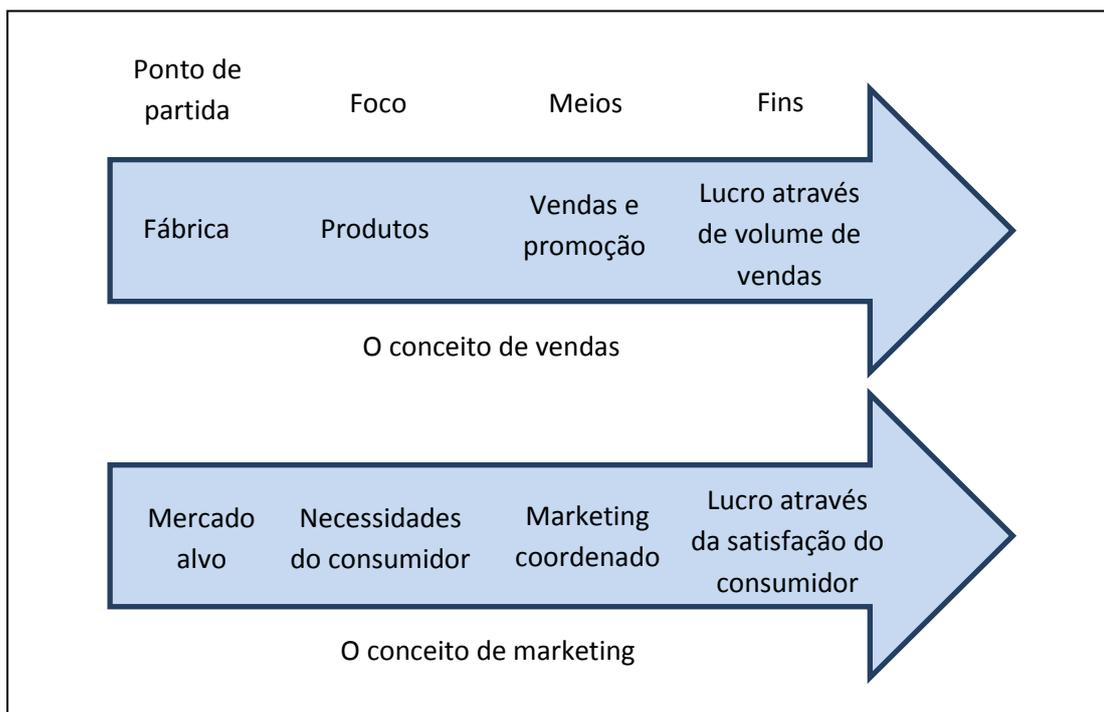
Kotler (2011, p.37) diz que, segundo o conceito de *marketing*, o segredo para se atingir metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que a concorrência ao integrar e coordenar as atividades de *marketing*, satisfazendo assim as necessidades e os desejos dos mercados-alvos.

Acrescenta ainda que o conceito de *marketing* fundamenta-se em quatro pilares, que são eles:

- Mercado alvo;
- Necessidades dos consumidores;
- *Marketing* integrado;
- Rentabilidade.

O conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro para fora. Tem início na fábrica, focaliza os produtos da empresa e exige ênfase em vendas e promoção na geração de resultados rentáveis. O conceito de *marketing* parte do contrário, trata-se de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com mercado bem definido, foco nas necessidades dos consumidores, parte então para integração de todas as atividades que o afetarão e produz lucro através da satisfação dos consumidores, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 3: Contrastes entre os conceitos de venda e de marketing



Fonte: KOTLER(2011, p.38)

De acordo com Cobra (2007, p.10), não existe venda sem *marketing*. Todo e qualquer trabalho de venda pressupõe que sejam adotados conceitos e estratégias de *marketing*. Quando há esforço de *marketing*, o preço passa a ser apenas um detalhe na relação de valor do produto para o cliente.

Kotler (2002, p.14) ressalta que há muito tempo *produzir-e-vender* é um paradigma dominante nos negócios. Empresas que se limitam a produzir e vender competem na base da estimativa da demanda do mercado, do planejamento da produção e do acúmulo de estoques para que oferta e demanda sejam compatíveis. Tornam-se dependentes da consecução de economias de escala, da aceleração da curva de aprendizagem dos funcionários e da execução de procedimentos predefinidos, baseando-se nos planos de negócios vigentes. Hoje a maior parte das empresas compete em função de *perceber-e-responder*. Empresas que percebem e respondem precisam que os clientes definam suas necessidades e também sejam participativos no processo de escolhas de atributos e detalhes dos produtos e serviços. Trabalham de maneira personalizada, desencadeiam suas atividades em resposta a pedidos específicos e usam a tecnologia digital para assegurar agilidade no atendimento dos pedidos. Empresas que percebem e respondem são superiores às que produzem e vendem pelos motivos expostos abaixo:

- Acabam por estimular o desenvolvimento de produtos cada vez mais originais e personalizados;
- Produzem bens e serviços tecnicamente superiores, com maior velocidade;
- São empresas mais voltadas para os clientes e por isso atendem as necessidades dos mesmos de forma mais eficaz;

- Tendem a alcançar maior lucratividade.

Segundo Kotler (2011, p.37) foi constatado em estudo que consumidores insatisfeitos podem falar mal de um produto ou serviço a dez conhecidos ou mais; más notícias chegam de maneira mais ágil. É fato que *marketing* com base em venda agressiva traz riscos enormes. Parte-se do princípio que consumidores quando estimulados a comprar determinado produto gostarão dele, e caso não gostem, não terão trabalho para falar mal dele com amigos e conhecidos e nem tampouco registrar reclamações junto aos órgãos de proteção ao consumidor.

Para Cobra (2007, p.13) as estratégias de *marketing*, conduzidas por meio da segmentação do mercado, posicionamento do produto e da comunicação adequada com o mercado, dependem de conhecer as seguintes variáveis: “*o que vender, para quem, como, quando e onde*”.

De acordo com Kotler (2010, p.61) encontrar uma ideia de negócios inovadora e original é o ideal de qualquer empresa iniciante. Mas o que realmente necessitamos é encontrar as ideias antes que sejam conhecidas pelos outros como revolucionárias, e isso requer uma habilidade conhecida como previsão estratégica. Trata-se de uma habilidade rara e comum entre líderes visionários e carismáticos que apresentam grandes ideias de negócios ao longo das últimas décadas. Líderes visionários nem sempre são inovadores e pioneiros, mas eles têm uma incrível capacidade de transformar ideias já existentes em ideias maiores e mais significativas para a vida das pessoas. Líderes que causam grande impacto com pequenas ideias são os que de fato fazem toda diferença.

### 2.2.1 *Marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento é um conceito surgido na década de 1990 como uma evolução de *marketing* direto e do *database marketing*, motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais que reter um cliente (DIAS, 2003, p.6).

*Marketing* de relacionamento é a criação de fidelidade do cliente. Para atingir esse objetivo, as empresas usam combinações de produto, preço, promoção e serviço. O *marketing* de relacionamento baseia-se na idéia de que clientes precisam de atenção contínua (FUTRELL, 2003, p.42).

Kotler (2012, p.129) afirma que nos dias de hoje empresas enfrentam uma concorrência jamais vista. Acredita que as empresas que conseguem migrar de uma orientação de vendas para uma orientação de *marketing*, obterão mais êxito e conseqüentemente vão se destacar diante da concorrência. A essência de uma orientação de *marketing* bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Um dos principais objetivos do profissional de *marketing* é fazer com que os clientes participem ativamente do processo, conectando-se com eles. Empresas voltadas para o cliente desenvolvem relacionamentos e não apenas produtos. São tão hábeis em engenharia de mercado quanto são em engenharia de produtos.

### 2.2.2 Construindo valor, satisfação e fidelidade do cliente

O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Para as empresas, não existe outra razão, se não os clientes, para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra ótica ou se engajar em qualquer outra atividade que seja. Conclui-se então que sem clientes, não há negócio (KOTLER, 2012, p.129).

### 2.2.3 Cultivando o relacionamento com o cliente

Com a finalidade de executar o *marketing* com precisão e construir sólidos relacionamentos, as empresas têm usado informações sobre os clientes. A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível. Mas devemos ficar atentos às duas vertentes da informação. Hoje os clientes têm meios rápidos, seguros e fáceis de fazer comparações antes de comprar, por meio de sites. A *internet* também facilita a comunicação e a troca de informações entre os consumidores. Hoje muitos sites permitem que eles compartilhem experiências de consumo. (KOTLER 2012, p.142)

## 2.3 Conceito de Pós Venda

Por que as empresas se preocupam com a fidelização do cliente? Por que razão elas procuram manter o cliente fiel à empresa, à sua marca ou aos seus produtos / serviços? Simples. Entre muitos argumentos, o econômico parece falar mais alto. É muito mais barato manter os clientes atuais e, se possível, aumentar o seu número. Pesquisas têm mostrado que a substituição de um cliente que se foi por um cliente novo significa uma despesa sete ou oito vezes maior do que a de manter um cliente tradicional. Fidelizar um cliente – isto é, mantê-lo como cliente no longo prazo – é o caminho mais econômico e seguro para qualquer empresa. Assim, manter o cliente satisfeito é mais econômico do que buscar outros clientes para substituí-lo. Um cliente satisfeito é um patrimônio que a empresa não pode deixar de manter no prazo mais longo possível. Isso faz parte da sustentabilidade financeira e social da organização.(CHIAVENATO 2014, p.83)

Após a compra, se o consumidor ouvir coisas favoráveis a respeito de outras marcas, ele pode experimentar uma dissonância cognitiva. A partir daí ele ficará atento a informações que possam ajudá-lo na tomada de decisão. As comunicações de *marketing* têm o papel de proporcionar ao consumidor crenças e avaliações que o ajudem e se sentir bem em relação a sua escolha. Assim, conclui-se que o trabalho do profissional de *marketing* não termina quando o produto é comprado. É dever deles monitorar a satisfação, as ações e a utilização do produto depois de concluída a compra.(KOTLER, 2012, p.184).

De acordo com Chiavenato(2014, p.244) o pós-venda compreende todas as atividades posteriores ao processo de venda. Assim como qualquer empresa faz com suas compras corporativas, consumidores também fazem um acompanhamento (*followup*).

DIAS (2003, p.7) afirma que a fidelização ou retenção é um dos primeiros níveis do *marketing* de relacionamento. É utilizado como estratégia de fidelização por meio de ações integradas, sistemáticas e constantes de comunicação e

promoção, visando criar frequência e repetição das compras por parte dos clientes e algumas vezes oferecendo-lhes recompensas por isso. A fidelização é um passo importantíssimo rumo à construção do elo cliente-empresa.

De acordo com Kotler (2012, p.185), a satisfação do cliente é resultado da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não atende plenamente às expectativas, o resultado é um cliente desapontado; se atende as expectativas, temos como resultado um cliente satisfeito; e, se excede as expectativas o cliente fica encantado. Sem sombra de dúvida muitas vezes é esse sentimento que determina se o cliente voltará a comprar o produto e se falará positiva ou negativamente sobre ele para outras pessoas. Sendo assim, conclui-se que, quanto maior a distância entre as expectativas com relação ao produto e o seu real desempenho, maior também será o grau de insatisfação do consumidor.

Chiavenato (2014, p.83) classifica clientes reais como aqueles que efetivamente consomem ou utilizam os produtos/serviços da empresa. Já os clientes potenciais têm todas as condições para consumir ou utilizar produtos/serviços da empresa, mas por razões diversas ainda não fazem.

O conjunto de clientes da empresa é o seu mercado consumidor. Ele mostra que o mercado pode ser estudado do ponto de vista de homogeneidade x heterogeneidade e do ponto de vista estabilidade x instabilidade. Na figura 4 mostra-se como adaptar essa abordagem do mercado geral ao mercado consumidor. (CHIAVENATO, 2014, p.84)

Figura 4: Mercado consumidor

Tipos de clientela	Cliente estável	Cliente instável
Cliente heterogêneo	<p>1 Os clientes são uniformes e quase nunca mudam seus hábitos de compra. A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e mantê-la inalterada ao longo do tempo</p>	<p>2 Os clientes são uniformes e constantemente mudam seus hábitos de compra. A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e alterá-la com frequência ao longo do tempo</p>
Cliente homogêneo	<p>3 Os clientes são diferenciados e quase nunca mudam seus hábitos de compra. A empresa pode adotar uma só postura para todos os clientes e mantê-la inalterada ao longo do tempo</p>	<p>4 Os clientes são diferenciados e constantemente mudam seus hábitos de compra. A empresa pode adotar várias posturas diferentes e alterá-las com frequência ao longo do tempo</p>

Fonte: CHIAVENATO(2014, p.84)

Com a enorme diversidade de produtos e serviços surgindo com melhores condições de pagamento, melhores preços e melhor qualidade, neste ambiente de incertezas fica cada vez mais clara a necessidade da implantação de serviços que diferenciem as empresas em relação à concorrência, e é justamente no serviço de pós venda que se pode encontrar este diferencial a fim de acompanhar e manter o cliente fiel.

### **3. PESQUISA: METODOLOGIA**

#### **3.1 Relato da Pesquisa**

A construtora escolhida para a pesquisa fica localizada na cidade de Niterói, RJ. Hoje ela está estabelecida como uma das mais tradicionais e sólidas empresas da região. Atuam hoje nos segmentos de incorporação e engenharia civil, na prestação de serviços de construção e manutenção de linhas e redes elétricas e na terceirização de serviços de mão de obra.

Fundada há 49 anos, hoje são reconhecidos por seus clientes, fornecedores e instituições financeiras como referência de pontualidade, transparência, ética e seriedade. No mercado imobiliário, onde adquiriu maior notabilidade, o empreendimento deles é mais que um conceito: é uma atitude que começa com um atendimento diferenciado ao cliente e vai até a tradição de qualidade, conforto, segurança e cumprimento rigoroso dos prazos em suas construções. O resultado só poderia ser um: produtos de qualidade e clientes satisfeitos.

A construtora escolhida buscou realizar um estudo de satisfação junto aos clientes das unidades residenciais. E este trabalho consiste em analisar esta pesquisa feita pela construtora, através da ferramenta escolhida (questionário fechado).

O estudo é realizado regularmente pela construtora através de metodologia padronizada, que permite avaliar a evolução ou não dos índices. Permite validar a

cada lançamento a eficácia das ações tomadas em campo, em resposta à avaliação das últimas pesquisas.

A pesquisa municia a construtora de informações necessárias para traçar planos de ação, com o objetivo de minimizar as causas de insatisfação dos clientes.

Os fatores avaliados são:

- Parte I – Qualidade do imóvel
  1. Estética da fachada do edifício
  2. Estética das áreas comuns e lazer
  3. Segurança (portaria, áreas comuns, equipamentos de vigilância, quando houver)
  4. Funcionamento das janelas, portas e ferragens instaladas
  5. Revestimento e pinturas das paredes e dos tetos
  6. Azulejos e pisos cerâmicos utilizados
  7. Aparelhos e metais sanitários
  8. Funcionamento dos elevadores instalados
- Parte II – Atendimento
  9. Atendimento dos corretores responsáveis pela venda do imóvel
  10. Atendimento de consultas e informações solicitadas à área comercial
  11. Atendimento de consultas e informações solicitadas à área técnica
  12. Implantação do condomínio e início das atividades do prédio
  13. Atendimento durante vistoria formal de entrega das chaves do imóvel
  14. Informações contidas no manual do proprietário

15. Atendimento de manutenção após entrega do imóvel

- Parte III – Satisfação do cliente

16. Atendimento às expectativas

17. Você recomendaria o imóvel da nossa construtora?

Dentre tudo que foi pesquisado, procura-se saber a opinião dos consumidores sobre diversos atributos dos produtos e da empresa, tais como atendimento, qualidade, entrega, entre outros. A pesquisa buscou identificar não só os níveis de satisfação dos consumidores, mas também tomar conhecimento de algumas críticas. Saber o nível de fidelidade deles à construtora.

Neste contexto, os clientes da construtora escolhida para este trabalho ofereceram a possibilidade, do ponto de vista acadêmico, de servirem de referência no setor para um estudo mais amplo, tendo em vista as constantes mudanças do mercado.

Uma cautelosa pesquisa bibliográfica, entrevista com a Gerente de Qualidade na sede da empresa, aliada ao questionário respondido pelos clientes da construtora, foram essenciais e de vital importância para o desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa proposta neste trabalho é de caráter qualitativa exploratória.

### **3.2 Metodologia de obtenção dos dados**

A primeira etapa constituiu-se em realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado nas literaturas especializadas em *marketing*, *marketing* de

relacionamento, pós-venda, disponível em bibliotecas, em *websites*, além de pesquisas realizadas anteriormente no meio acadêmico e profissional.

A segunda etapa constitui-se na análise do instrumento de coleta de dados no formato questionário fechado que deu suporte a pesquisa feita com os clientes dos imóveis na cidade de Niterói, RJ, além de entrevista com a Gerente de Qualidade na construtora.

Os dados foram conseguidos através de meios básicos de comunicação, numa reunião com a Gerente de Qualidade na sede da construtora, utilizando abordagem simples para obtenção dos mesmos.

A terceira etapa constitui-se da análise e interpretação dos dados gerados pelos instrumentos de coleta de dados (questionários), além das observações feitas pelo pesquisador, levando-se em consideração a revisão bibliográfica feita, ressaltando elementos que colaboram para o tema em questão. A análise foi constituída pela interpretação das respostas e seu principal objetivo é estabelecer uma relação entre os resultados obtidos com algumas já existentes, derivados ou não de teorias e outros estudos já realizados.

Por meio do presente estudo pretendeu-se investigar o nível de satisfação dos clientes da construtoras após a entrega das chaves, identificando fatores tanto associados à qualidade, quanto à predisposição para indicar os produtos para outras pessoas. Este trabalho de pesquisa será utilizado pela construtora como ferramenta estratégica no que se refere a traçar um perfil deste consumidor, bem como fazer ajustes nos produtos ou serviços oferecidos atualmente.

A pesquisa procurou compreender como se dá o comportamento do consumidor com relação aos produtos, ao atendimento, entrega, enfim, de maneira

geral saber o grau de satisfação após a compra. Utilizou-se de determinado método de coleta de dados, que será detalhado a seguir.

Mattar (1999, p.80) diz que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo trazer maior conhecimento para o pesquisador sobre o tema ou problema da pesquisa. Recomenda-se apenas para os primeiros estágios da investigação quando o pesquisador tem familiaridade, conhecimento e a compreensão do tema insuficientes ou inexistentes. Pesquisa qualitativa exploratória é um tipo de estudo de campo.

Mesmo quando já se tem conhecimento sobre o assunto, a pesquisa exploratória é útil para o pesquisador, pois o mesmo fato pode vir a ter diversas explicações.

### **3.3 Delimitação do estudo**

Como não é possível abordar e explorar todos os ângulos de um determinado fenômeno é muito importante determinar o âmbito da pesquisa e estabelecer os contornos do estudo.

Foi por esse motivo que visou-se reunir o maior número de informações possível junto à Gerente de Qualidade da construtora escolhida.

Para o levantamento das informações foram aplicados pela construtora instrumentos de coleta de dados no formato de questionários fechados estruturados para seus clientes (ANEXO I).

### 3.4 Instrumento de coleta de dados e representação técnica

Os dados da pesquisa foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários fechados e manuais, delimitando o número de respostas, tornando o trabalho mais objetivo e menos desgastante.

A pesquisa teve abrangência local, tendo como base a cidade de Niterói.

Os respondentes são os compradores das unidades residências da construtora.

### 3.5 Resultados obtidos

Gráfico 1: Parte I – Qualidade do imóvel: Estética da fachada do edifício



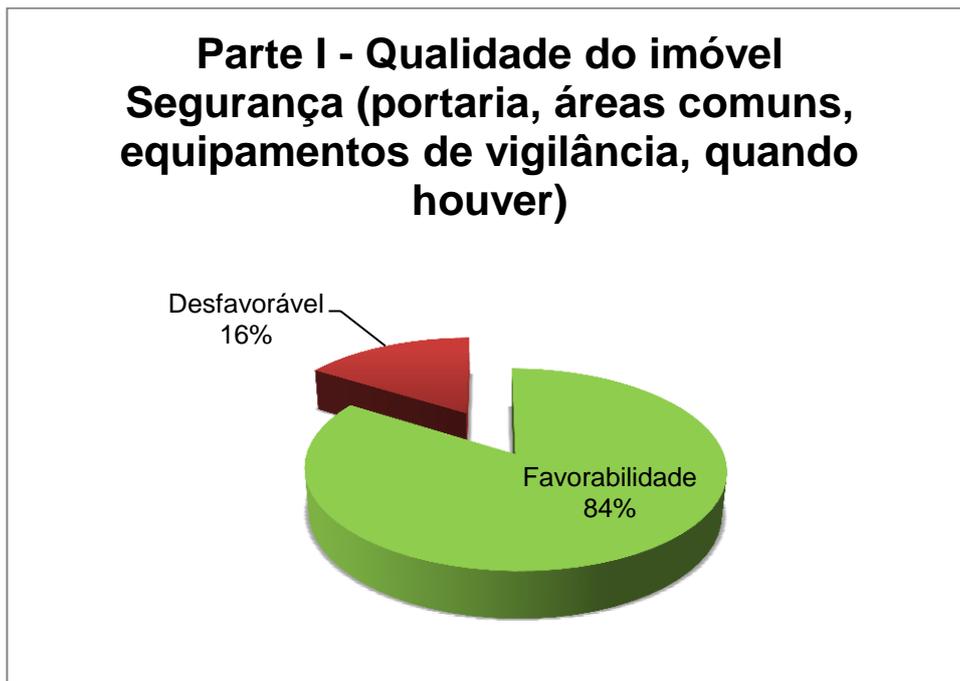
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 2: Parte I – Qualidade do imóvel: Estética das áreas comuns e lazer



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 3: Parte I – Qualidade do imóvel: Segurança (portaria, áreas comuns, equipamentos de vigilância, quando houver)



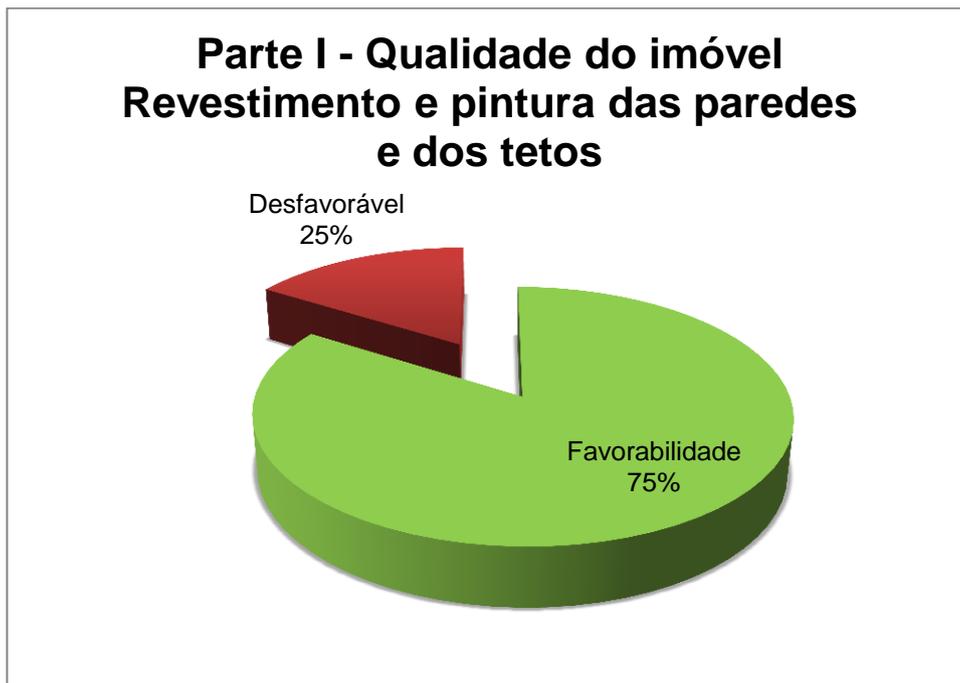
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 4: Parte I – Qualidade do imóvel: Funcionamento das janelas, portas e ferragens instaladas



Fonte: elaborado pela autora

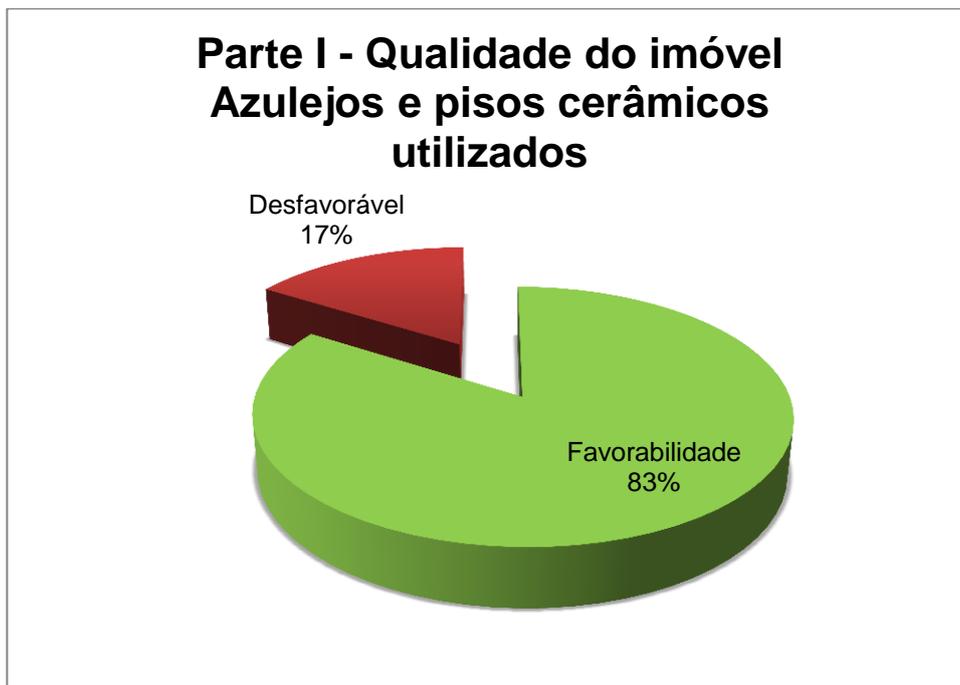
Gráfico 5: Parte I – Qualidade do imóvel: Revestimento e pintura das paredes e dos tetos



Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 5, como o índice de favorabilidade foi inferior a 80%, a construtora aprofunda a pesquisa no sentido de saber exatamente o que não agradou e estudar melhorias para os próximos empreendimentos.

Gráfico 6: Parte I – Qualidade do imóvel: Azulejos e pisos cerâmicos utilizados



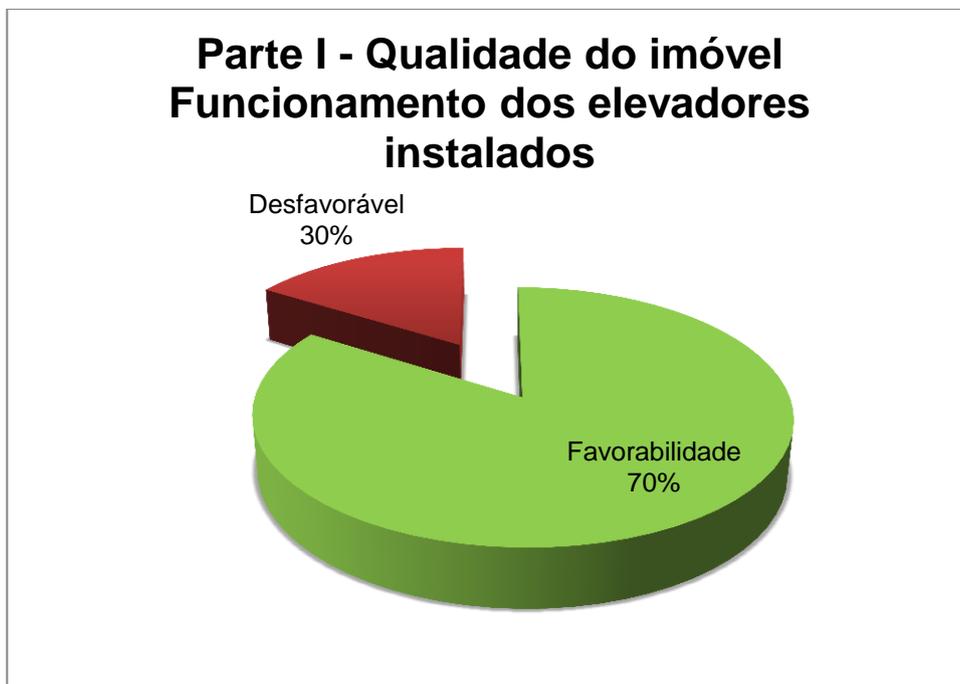
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 7 – Parte I – Qualidade do imóvel: Aparelhos e metais sanitários



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 8: Parte I – Qualidade do imóvel: Funcionamento dos elevadores instalados



Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 8, como o índice de favorabilidade foi de apenas 70%, a construtora deverá se aprofundar nesse quesito, avaliando inclusive a necessidade de troca do fornecedor.

Gráfico 9: Parte II – Atendimento: Atendimento dos corretores responsáveis pela venda do imóvel



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 10: Parte II – Atendimento: Atendimento de consultas e informações solicitadas à área comercial



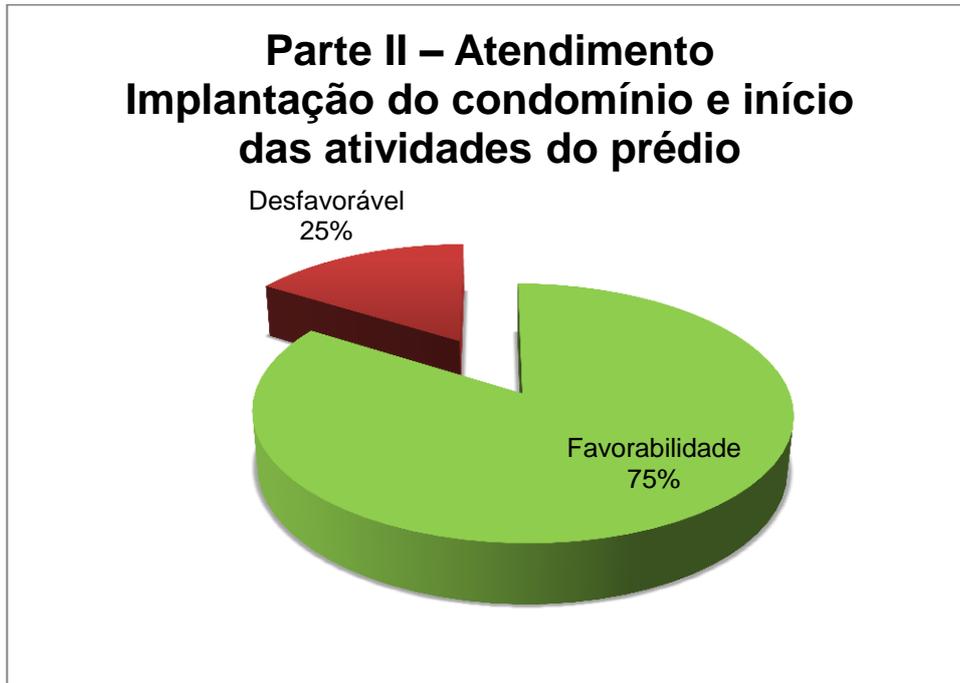
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 11: Parte II – Atendimento: Atendimento de consultas e informações solicitadas à área técnica



Fonte: elaborado pela autora

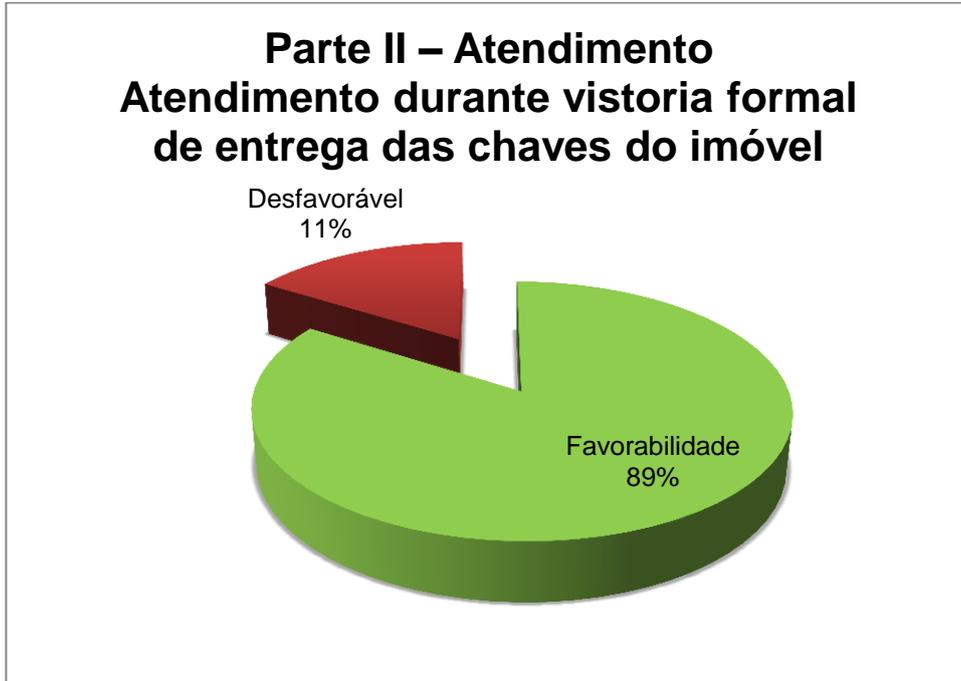
Gráfico 12: Parte II – Atendimento: Implantação do condomínio e início das atividades do prédio



Fonte: elaborado pela autora

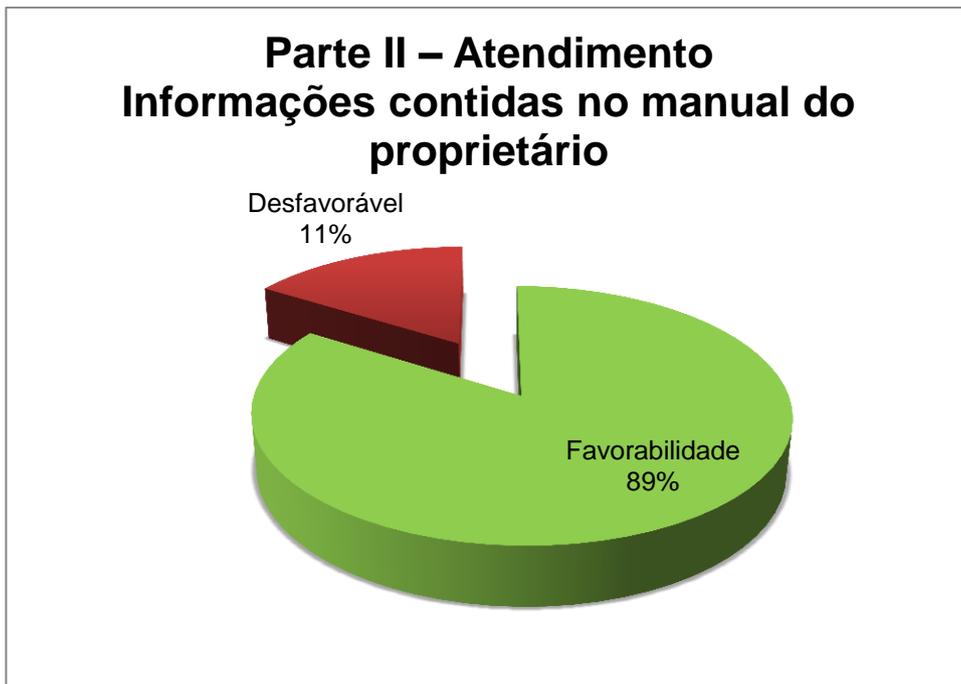
No gráfico 12, também com índice de desfavorabilidade acima do aceitável, trata-se de um processo que vem passando por constantes melhorias.

Gráfico 13: Parte II – Atendimento: Atendimento durante vistoria formal de entrega das chaves do imóvel



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 14: Parte II – Atendimento: Informações contidas no manual do proprietário



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 15: Parte II – Atendimento: Atendimento de manutenção após a entrega do imóvel



Fonte: elaborado pela autora

Durante a pesquisa ficou clara a importância do pós-venda como ferramenta de fidelização.

Na conversa com a gerente de qualidade a mesma afirmou que muitos problemas foram identificados e corrigidos através do pós-venda. Alguns processos, como mudança na forma de execução da alvenaria, foram alterados em função do retorno dos questionários. Tinham problemas constantes com trincas e os mesmos foram completamente sanados após sinalização da ferramenta em questão.

Ela foi categórica em dizer que a diretoria não abre mão do alto padrão de qualidade e preza muito a confiabilidade que a construtora adquiriu ao longo desses 49 anos.

As reclamações após a entrega de obra deixaram de ser um fardo e passaram a ser vistas como oportunidade de aproximação e fidelização do cliente,

mostrando através do tratamento que se dá ao problema, que a intenção da construtora é resolver e manter seu tradicional e elevado padrão, deixando o cliente seguro de sua escolha e plenamente satisfeito, evidenciando que a responsabilidade da construtora com a obra não termina na entrega das chaves.

Antes a aderência dos respondentes era baixa, e por esse motivo decidiu-se que seria dado um incentivo, visando aderência de 100%. Hoje, no final do questionário, o respondente tem um cupom que basta preencher e destacar para concorrer a prêmios como *tablets*, televisores, entre outros.

Essa interação com os clientes permite também testar e absorver sem medo novas tecnologias, acompanhando sempre as mudanças de cultura e valores da sociedade em que está inserida. Com isso a construtora conhecida por sua solidez e confiabilidade.

## CONCLUSÃO

No decorrer do trabalho, ficou clara a importância de fidelizar clientes no mercado atual, onde o nível de competitividade está cada vez maior.

O maior potencial de lucro de uma empresa nem sempre reside apenas na venda. Cada vez mais o pós-venda é reconhecido e valorizado por ser parte integrante da cadeia de valor, passando de apenas um centro de custo a uma vantagem competitiva.

Fica cada vez mais evidente que o que influencia o consumidor na hora da compra já não é somente o preço percebido como justo e a qualidade dos produtos oferecidos pelas construtoras, mas também a satisfação e a segurança em comprar numa empresa que lhe ofereça a mesma qualidade de atendimento após a venda.

Os clientes, mesmo que de forma não explícita, avaliam e consideram fundamentais as atitudes dos fornecedores após o fechamento da compra. Eles observam, especialmente, se o fornecedor mantém a mesma prestatividade que dedicou para fechar a venda no surgimento dos problemas. Esta avaliação determina se o cliente pode considerar o fornecedor um parceiro e se a compra se repetirá, impactando na sua retenção em longo prazo.

Os clientes buscam cada vez mais uma venda consultiva, um serviço de pós-venda pró-ativo e eficiente, garantindo a segurança de que terão uma resposta ágil e eficaz quando necessário.

A empresa que foi usada como objeto de estudo é um exemplo clássico de sucesso em fidelização, de pós-venda eficiente, de venda consultiva. Hoje seus lançamentos não contam com estande de vendas e nem precisam de grandes investimentos em propaganda, visto que, mesmo com o mercado em recessão, eles

têm uma generosa lista de espera de clientes potenciais. Alguns que já adquiriram unidades em empreendimentos antigos, outros que foram indicados, enfim. Hoje eles são referência no mercado em que atuam.

Embora este trabalho monográfico tenha sido concluído, no seu desenvolvimento foram enfrentadas algumas dificuldades, principalmente com relação à escassez de informações sobre o tema abordado.

Como um trabalho de pesquisa nunca se esgota em si próprio, e levando-se em consideração as limitações enfrentadas pelo pesquisador, abre-se então espaço para outros estudos que venham complementar este.

## REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Gestão de Vendas: Os 21 Segredos do Sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

**Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normativas, Volume 1**. 7ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, Sérgio R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

JANNER, Liliâne Carina; ERGANG, Sandro. **A Utilização do Serviço de Pós Venda Como Estratégia de Fidelização de Clientes**. <[http://www.convibra.org/2009/artigos/94\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/94_0.pdf)>, acessado em: 14/11/2015.

KEARNEY, A. T. **O lucro está no pós venda**. <[http://www.quemel.blog.br/curso/m01/a01/acrobat/m01a01t03\\_servico\\_lucro\\_pos\\_venda.pdf](http://www.quemel.blog.br/curso/m01/a01/acrobat/m01a01t03_servico_lucro_pos_venda.pdf)>, acessado em: 20/10/2015.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em Ação: Uma Nova Abordagem Para Lucrar, Crescer e Reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o cliente**. 4<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

## Anexo I – Instrumento de coleta de dados

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE  
FORMULÁRIOTítulo:  
**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE - residencial**N° FORM  
**FORM-043b**Rev.  
**02**Data da Rev.  
**01.12.14**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNIDADE*:	PROPRIETÁRIO	INQUILINO
NOME*:		

\*Preenchimento de campo obrigatório para participação no sorteio

**Parte I - Qualidade do imóvel**

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	N/A
1. Estética da fachada do edifício.					
2. Estética das áreas comuns e lazer.					
3. Segurança (portaria, áreas comuns, equipamentos de vigilância, quando houver).					
4. Funcionamento das janelas, portas e ferragens instaladas					
5. Revestimento e pintura das paredes e dos tetos.					
6. Azulejos e pisos cerâmicos utilizados.					
7. Aparelhos e metais sanitários.					
8. Funcionamento dos elevadores instalados.					

**Parte II - Atendimento**

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	N/A
7. Atendimento dos corretores responsáveis pela venda do imóvel.					
8. Atendimentos de consultas e informações solicitadas à área comercial.					
9. Atendimentos de consultas e informações solicitadas à área técnica.					
10. Implantação do condomínio e início das atividades do prédio.					
11. Atendimento durante vistoria formal de entrega das chaves do imóvel.					
12. Informações contidas no manual do proprietário.					
13. Atendimento de manutenção após a entrega do imóvel.					

**Parte III - Satisfação do cliente**

	Sim	Não
14. Atendimento às expectativas.		
15. Você recomendaria o imóvel Soter?		

**Observação e/ou sugestão de melhoria**

--

<b>CUPOM DE SORTEIO</b>	
UNIDADE*:	<input type="checkbox"/> PROPRIETÁRIO <input type="checkbox"/> INQUILINO
NOME*:	TELEFONE*:
EMAIL*:	VALIDAÇÃO DO CUPOM:

\*Preenchimento de campo obrigatório para participação no sorteio