

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar em uma análise empírica, a qualidade da oferta dos serviços da Retifica Juliano. Esta não possui, até a realização deste trabalho, conhecimento sobre suas forças e fraquezas percebidas pelos clientes, também não possui conhecimento se os mesmos estão satisfeitos com os serviços prestados, se a organização esta com capacidade competitiva no mercado ou se há qualidade nos seus serviços prestados.

Toda organização precisa ter noção da grande necessidade de saber como está a relação da empresa perante o mercado, se deve melhorar sua participação no mercado, dando ênfase na percepção do cliente externo, interno e fornecedores perante as suas forças e fraquezas.

A Retifica Juliano, por ser uma empresa com pouco tempo de mercado e estar em fase de desenvolvimento e crescimento, deve se preocupar com, qual é a análise empírica da oferta de seus serviços prestados percebidos pelos clientes?

Com o conhecimento dessa análise, a empresa se posicionara melhor perante o mercado e saberá em há maior necessidade de mudanças e investimento.

Se a organização preocupar-se apenas com o preço, ela alcançara um considerável sucesso, mas se, juntamente com o preço, acrescentar a constante busca e preocupação com as necessidades dos clientes, a empresa construirá uma boa reputação, fazendo com que a mesma seja formidável aos olhos dos clientes, assim cativara os mesmos conseguindo um melhor resultado.

A pesquisa mostra um dos pontos mais importantes da organização que é como os clientes enxergam a organização. E ainda, se há a necessidade de haver treinamentos ou especialização dos colaboradores com relação a qualidade do serviço e atendimento prestado e se a estrutura da empresa esta condizendo com a expectativa esperada pelos mesmos.

Com isso, a empresa deixara seus colaboradores ciente da percepção dos clientes externos, mostrando a necessidade de se realizar um serviço e atendimento de qualidade. Assim haverá um comprometimento dos colaboradores, juntamente com a gerência e direção, com a excelência do atendimento aos clientes e fornecedores.

Com todos esses dados em mãos, a empresa pode tomar decisões de investimento e melhorias a serem realizadas tanto na busca da satisfação como na futura fidelização dos clientes.

Após a análise empírica dos serviços prestados pela empresa pode-se ressaltar as oportunidades para as quais a empresa precisa adquirir ou desenvolver maiores forças. Portanto estudar a análise empírica dos serviços prestados de uma organização é de suma importância para qualquer tipo de empresa.

Para melhor compreensão deste trabalho, o mesmo é dividido em introdução, na qual é feito uma explanação do que é tratado no decorrer da realização da pesquisa. Posteriormente, há a organização em estudo, na qual é relatado uma breve caracterização da empresa e de seu ambiente.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, fonte de pesquisa para o citado trabalho. Utilizado, então, literaturas existente de autores, como Kotler (2000), Lãs Casas (2002), Giglio (2003), Gronroos (2003), Lobos (1993) e outros, que relatam sobre administração de marketing, marketing de serviço, comportamento do consumidor, o encantamento do cliente dentre outros assuntos. Esses autores abordam todos os assuntos necessários que darão suporte para o entendimento do assunto em estudo. Logo, haverá a metodologia a ser aplicada, que envolveu a abordagem teórica e empírica, composta pela pesquisa exploratória, os elementos de pesquisa a serem trabalhados, ou seja, qual o tipo de clientes que será entrevistado, então foi possível traçar o tamanho da amostra a ser estudada.

Em seguida, é apresentado a análise e interpretação de dados. Esta mostra qual a análise empírica dos serviços prestados pela empresa percebida pelos clientes e fornecedores.

Por fim, a conclusão na qual pode perceber a análise empírica da oferta de serviços e as medidas a serem tomadas. As referências, que são todos os acervos consultados é utilizados na realização deste trabalho, também foram apresentados. E, enfim, os apêndices, questionários criados para a realização da metodologia a ser aplicado, conclui o trabalho.

2 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Retífica Juliano é uma empresa familiar que foi constituída ao longo dos anos pelos sócios proprietários e seus filhos com a necessidade de expandir seus negócios. Desde 1981, a família é proprietária da Juliano Auto Peças e Oficina Mecânica, estando atuando no setor a vários anos, perceberam que retifica é um bom mercado para investir. Então, no dia 02 de dezembro de 2002, foi fundada a Retifica Juliano Ltda.

Negócio da empresa, prestação de serviço de retifica de motores em geral e venda de peças para os mesmos. A Visão da Retífica Juliano é ser recomendada como uma das melhores empresas de retifica de motores de Minas Gerais, Brasil e do Mundo. A Missão da empresa é ter compromisso com a satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores internos e externos. Fornecendo soluções diferenciadas, com agilidade e confiabilidade nas prestações de serviços voltadas à retificação de motores.

A Retifica Juliano está situada à avenida M. Castelo Branco, 3895 no bairro Universitário de Sete Lagoas – MG (ver FIG.1).



Figura 1: Localização da empresa

Fonte: RETIFICA JULIANO, s.d

Atualmente, a empresa oferece serviço de usinagem de motores com máquinas modernas, venda de peças originais e de primeira linha para aplicação em motores de linhas extra-pesada, pesada, semi-leve, leve, agrícola e industrial, trabalha dentro das normas técnicas da ABNT 13.032 , que são normas técnicas exigidas pela legislação para o setor retifica de motores, estamos aplicando o programa 5S para melhoria da empresa e qualidade de vida dos seus colaboradores.

Retifica de motores consiste na reconferência de todas as peças do motor, sendo as principais, bloco, eixo virabrequim, eixo de comando, cabeçote, bielas e volante motor. Todas as peças passam por um processo de análise, medição e são retificadas. São substituídas todas as peças necessárias para o bom funcionamento do mesmo, proporcionando a plena satisfação de nossos clientes. O trabalho é feito usando aproximadamente 18 máquinas, cada qual na sua função específica. Uma Retifica gasta, em média 8h de trabalho por motor, sendo executado por 9 colaboradores: 1 desmontador, 1 lavador, 3 retificadores, 1 montador, 1 almoxarife, 1 administrador de vendas e 1 assistente de pátio. O serviço prestado em bomba injetora, bicos e injeção eletrônica são terceirizados por empresa do segmento.

Com apenas oito anos atuando no mercado setelagoano e regiões, a Retifica Juliano preocupa-se com a competitividade e tem com meta principal sua expansão territorial, atendendo clientes de todo o Brasil e visando, principalmente, prestar serviços de qualidade a empresas grande, médias e pequenas, prefeitura, estado e pessoas físicas.

No mercado no qual está inserida, a Retífica Juliano concorre tanto com retificas de maior porte, fazendo retifica de motores de linha pesada, ou seja, carretas, caminhões, máquinas e tratores. Como as de menor porte, retificando veículos de linha leve.

Dentre os concorrentes, estão a Retifica Diesel Sete, Autosete Retifica, LA Retífica, Lambertuci Retifica, Retifica Tanucci, Retifica Mourão e Filhos. Segundo os dados do CONAREM, órgão que ampara as retificas em todo país, só no Estado de Minas Gerais existem mais de 350 retificas, desenvolvendo suas atividades.

A empresa Retífica Juliano utiliza de uma diversidade de meios de comunicação para divulgar seus serviços, com: outdoors nas estradas de maior fluxo de veículos, propaganda no Guiatel, rádio, camisetas, chaveiros, guarda- pó para mecânicos que são nossos colaboradores externos, adesivos que são colados na carroceria caminhões e pára-choque de veículos. Conta também com a propaganda boca-boca, que é a melhor propaganda para setor de prestação de serviço.

A Retífica Juliano tem dentro da empresa um diferencial das demais concorrentes, possui um refeitório que oferece alimentação balanceada para seus colaboradores internos e

externos, clientes e fornecedores, um dormitório para os motoristas de veículos leves e caminhões que tenham de pernoitar na empresa, oferecendo a eles uma melhor comodidade e bem estar.

Retifica Juliano Ltda, possui uma boa carteira de clientes, estão divididos entre pessoas físicas e jurídicas. A administração da empresa está determinada manter e cumprir o objetivo de consolidar-se como referência no ramo de retifica de motores e de expandir seus clientes observando suas necessidades, oferecendo soluções técnicas e comerciais para melhor atender seus clientes.

Destacando-se pela qualidade, confiabilidade, agilidade e comprometimento dos serviços prestados, a Retifica Juliano conta com a diversidade de clientes, dentre eles:

- _ MICAPEL - Pompeú / MG
- _ GREEN SLATE – Felixlândia/MG
- _ AGROPEÚ – Pompeú/MG
- _ JOSE CLAUDIO XAVIER – Três Marias/MG
- _ PREFEITURA MUNICIPAL MORADA NOVA/MG
- _ EPAMIG/MG
- _ JOSÉ OLAVO CUNHA LARA – Sete Lagoas/MG.

A empresa possui um grande número de fornecedores, nas mais diversificadas marca, pois presta serviço de retifica para caminhões extra-pesado, pesado, tratores, maquinas utilitários, veículos leves. Seus principais fornecedores são Scania, Volvo, Mercedes Bens, Ford, Fiat, Chevrolet, Perkins, MWM, Voksvagem, importados e demais distribuidoras do segmento de autopeças.

A política de preço da empresa é traçado por meio de pesquisa de mercado realizada semanalmente, na qual busca o preço do concorrente, analisa os custo fixos da empresa, a necessidade de caixa, para implantar o preço a ser cobrado, e assim tornar a líder no mercado.

A estrutura organizacional da Retífica Juliano Ltda, está subdividida em Diretoria, Financeiro e Gestão de pessoas, supervisor de vendas, Vendas Internas e Externas, Produção, Compras, Almoxarifado e Expedição (ver FIG.2). É da cultura da empresa é investir constantemente em novas tecnologias, oferecer cursos de aperfeiçoamento para seus colaboradores e treinamento para novos colaboradores, para que os mesmos possam interagir o mais rápido possível com seus colegas, direção e colaboradores externo. Com o sistema informatização da empresa, ou seja, um programa voltado para o setor de retifica, tornou-se possível oferecer orçamentos rápido e de qualidade para maior satisfação dos clientes. O programa agilizou tomadas de decisões em todos os setores, pois fornece relatórios da maioria

dos setores da empresa. Atualmente, seu quadro de funcionários é composto por 21 colaboradores conforme distribuição: sócios diretores, 1 colaborador na área administrativa, 2 vendedores internos, 3 nas vendas externas, 1 agente administrativo no financeiro, 1 agente no RH; 1 agente faturamentos, 1 comprador, 1 almoxarife, 7 na área de produção que se resume em retificadores, montadores, 2 desmontadores e lavadores de peças e 1 faxineira e cozinheira.

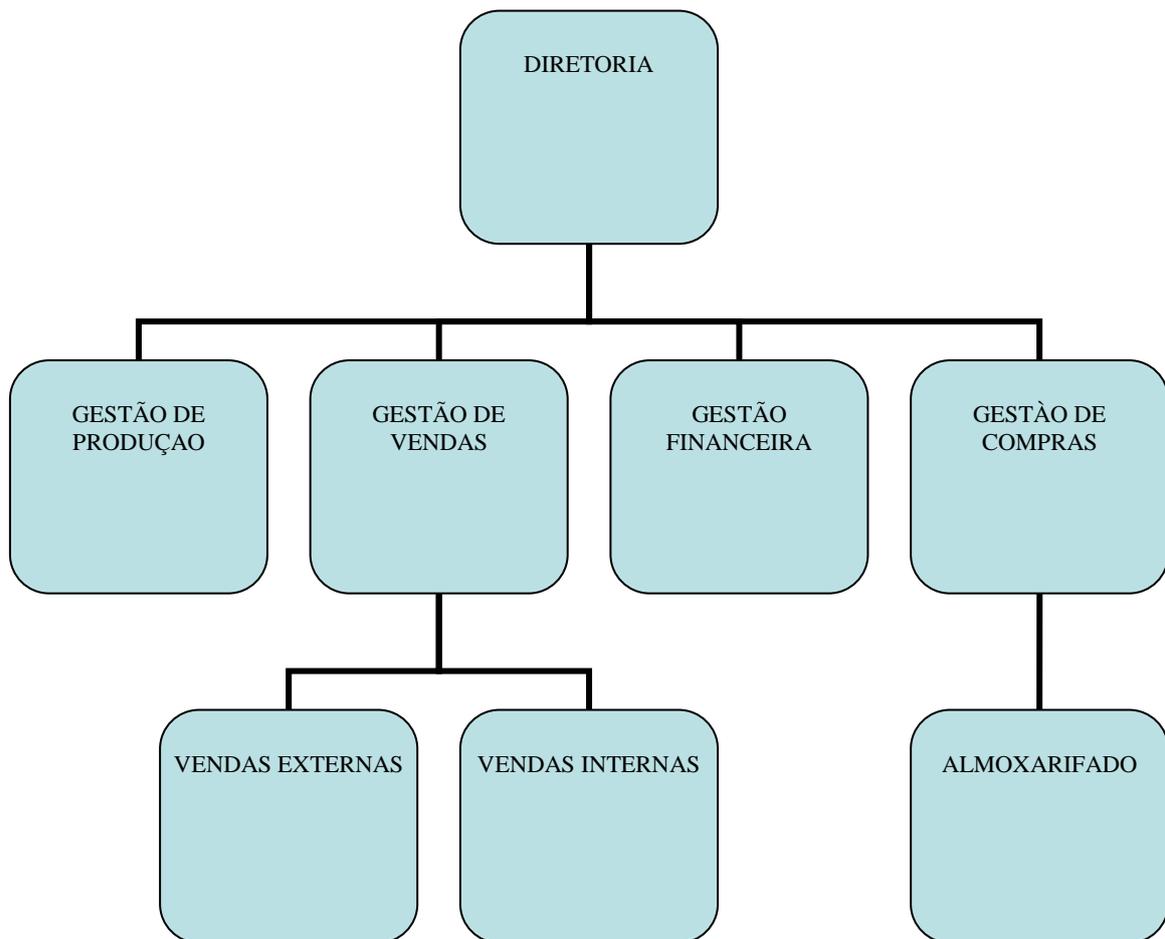


FIGURA 2: Organograma da empresa

Fonte: Dados da empresa

A organização em estudo é uma empresa que preocupa com qualidade de vida no trabalho, portanto oferece a seus colaboradores, o que tem de melhor no mercado em segurança do trabalho, preocupa-se com a segurança de seus colaboradores e com a preservação do meio ambiente. Cumpre com todas as exigências do Ministério do Trabalho, fornecendo todos equipamentos de EPIS para seus colaboradores. Para sua maior segurança e de seus colaboradores, a Retífica contratou empresa especializada em segurança do trabalho

que oferece programa de segurança, como (PPRA) Programa Prevenção de Riscos Ambientais e o (PCMSO) Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

A Retifica Juliano por se tratar de uma empresa familiar enfrenta varias dificuldade na sua administração, estas dificuldades são específicas de empresas familiares no mundo todo. Segundo, Vries(1997) as organizações familiares são exemplares, flexíveis e inovadoras, portanto, é essencial não menosprezar a enorme carga emocional resultante do trabalho em uma empresa familiar. Quais são os problemas comuns da empresa familiar? O nepotismo é inevitável e não pode ser ignorado. Quase sempre os membros da família são recebidos na empresa por questões pessoais e não por sua capacidade de contribuição. Tais práticas administrativas não ajudam a desenvolver nos colaboradores que não são familiares um sentido de justiça e solidariedade. Isso, combinado com as atitudes autocráticas e paternalistas, pode dificultar atrair executivos capazes. Os membros da família podem causar problemas financeiros, caso comecem a fazer retiradas da empresa. Da mesma forma, questões de equidade e justiça podem surgir se os membros da família forem recompensados de acordo com suas necessidades e não de seus desempenhos.

Enfim a filosofia da empresa baseia-se na união. Acredita que uma equipe unida faz o diferencial, pois os funcionários motivados aumentarão, cada vez mais, a rapidez e a qualidade de seus serviços.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Definição de Marketing

O marketing é uma importante ferramenta a ser trabalhada em uma organização, uma vez que ele lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas, sociais e gerais.

Segundo Kotler (2000, p. 25) “o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes.”

Las Casas (2002) define marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Nesta definição, um dos principais elementos é o aspecto de orientação para os consumidores. Ou seja, a chave do sucesso da empresa, é dirigir a atividade mercadológica para satisfazer os clientes.

Assim, o desafio do profissional de marketing é entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra, e identificar suas necessidades, desejos, assim como as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

O marketing deve ser visto como uma ferramenta da administração. O mix de marketing ou seja os 4 P's nos ajudam a compreender como fazer uso das técnicas do marketing.

O Mix de marketing é usado para obter respostas desejadas de seus mercados-alvo,

ele foi dividido em quatro grupos denominados 4 P's do marketing: praça, preço, produto e promoção.

Para Kotler (2000) os 4 P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores.

As empresas além de trabalhar os 4 P's citados acima, elas devem trabalhar muito o 5º P, que é pessoas; Uma organização de serviço possui um contato direto com o cliente, ela precisa ter muita cautela com relação a qualidade do serviço prestado e a percepção do cliente perante aquele serviço.

A empresa que utilizar bem, cada ferramenta acima oferecerá ao menos um benefício ao seu cliente fazendo assim com que a empresa tenha algum diferencial.

Outro fator que a empresa deve analisar é : Como os clientes fazem suas escolhas?

Os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor, pois eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. Para Kotler (2000, p. 56), “o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”.

O cliente às vezes prefere pagar mais caro, por um produto que ele sabe que tem qualidade, que será entregue no prazo combinado. Isso se refere, ao valor do produto para o cliente.

O valor de um produto está ligado diretamente a seu custo total. De acordo com Kotler (2000, p. 56) “o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.” Nem sempre, os produtos mais caros são os melhores, caberá ao cliente a escolha do melhor produto, com o menor custo, ou seja, a relação valor-preço como citado por Kotler (2000).

Os valores de quaisquer produtos podem ser somados a partir de quatro fontes: produto, serviço, pessoal e imagem, qualquer empresa que conseguir agregar valores a essas quatro fontes terá um grande diferencial.

3.2 Marketing de Serviços

Para entender o marketing de serviços, é preciso, primeiro, compreender o conceito de serviços. Definido por Gronroos (2003, p. 65),

um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ ou recursos ou bens físicos e/ ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Definido também por Kotler (2000, p. 448) serviço é,

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

O autor considera a distinção feita entre bens e serviços de Bateson e Hoffman (2003, p. 5) “bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenho”.

Seguindo esse raciocínio, este ato, esforço ou desempenho pode apresentar várias formas. Serviço é a parte que deve ser vivenciada, por isso é chamada de desempenho, porque é uma experiência que precisa ser vivida. E devido a sua enorme diversidade, alguns serviços são mais intangíveis que outros.

Um exemplo claro de serviço é citado por Gronroos (2003), quando ele fala de uma empresa de prestação de serviços mecânicos, pois quando o cliente solicita o serviço de manutenção de seu veículo e a oficina mecânica está resolvendo o problema do automóvel, o cliente não está presente, ou seja, ele não está interagindo com ninguém e muito menos com o serviço prestado. Contudo, quando o cliente recebe seu automóvel há interações. Essas

interações são parte do serviço e elas podem ser críticas para o modo como o cliente percebe a oficina mecânica. Concluimos, então, que serviços não são coisas, são processos ou atividades de natureza intangível, que consistem em uma série de atividades, que são produzidas e consumidas simultaneamente; é difícil gerenciar a qualidade e o marketing, uma vez que não há qualidade pré-produzida para controlar antes do serviço ser vendido e consumido. É claro que as situações variam de acordo com o tipo de serviço que estará sendo considerado.

O marketing de serviço, completa o autor, tem como foco três principais dimensões: os clientes atuais e potenciais; os funcionários; e a interação cliente - prestador de serviço. Somente quando estas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviço pode alcançar os resultados desejados.

As necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, mais do que nunca, está indicando o “norte” para as empresas. É a partir dele e de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos (*ibidem*).

O valor dos bens e serviços para os clientes é criado nos processos de geração de valor, quando o mesmo, faz o uso da solução do serviço prestado. Portanto a solução do “problema” do cliente, tem que ser em um tempo ágil e de forma hábil, uma vez que o cliente busca soluções que atendam aos seus próprios processos de geração de valor.

Uma empresa prestadora de serviço, esclarece o autor, deve tomar muito cuidado com a execução dos serviços, uma vez que, na cabeça do cliente, ele enxerga a parte visível do processo de serviço e se o serviço não ficar de acordo com o esperado com certeza irá gerar a insatisfação do mesmo, e sem falar, que é provável que o cliente avalie o serviço de forma inadequada; mas pode contudo, avaliá-la com base nas interações que ocorrem em ambas as pontas do processo do serviço, por isso há a necessidade de qualidade na prestação de serviços.

As grandes diferenças entre o marketing de bens e o de serviços são vistas nas quatro características distintas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

3.2.1 Características do marketing de serviço

Há um consenso entre os autores que os serviços apresentam algumas características principais, denominadas: inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Segundo Kotler (2000) a *intangibilidade* refere-se ao fato de que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ou provados, antes de serem adquiridos. Ou seja, o seu tratamento é diferente com relação aos produtos físicos, a maioria das empresas sentem uma dificuldade de comunicar os serviços a seus clientes.

O cliente precisa lidar com um certo grau de imprevisibilidade dos resultados. E para reduzir essa incerteza, os compradores vão buscar sinais ou evidências da qualidade do serviço a ser adquirido.

Segundo Bateson e Hoffman (2003, p. 55),

as estratégias utilizadas para contrabalançar os desafios propostos pela intangibilidade incluem o uso de indícios tangíveis, desenvolvimento da imagem organizacional e de fontes pessoais de informações que os clientes acessam quando escolhem os prestadores de serviços. (grifo do autor)

As análises da qualidade das instalações, das pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preços percebidos é que auxiliarão o cliente na dedução da qualidade do que está sendo oferecido e na sua decisão de compra.

De acordo com Bateson e Hoffman (2003, p.55),

a *inseparabilidade* reflete a interconexão entre provedores de serviços e seus clientes. Diferentemente dos produtos de bens, os prestadores de serviços estabelecem interações cara a cara com seus clientes. As estratégias desenvolvidas para minimizar os desafios da inseparabilidade incluem a triagem seletiva e completo treinamento do pessoal. (grifo do autor)

Os serviços apresentam alto grau de *variabilidade*. Variam porque dependem de quem os fornece, onde e quando são realizados. Normalmente as empresas reagem a variabilidade padronizando o seu processo de produção substituindo o trabalho humano por máquinas, ou seja, oferecem serviços customizados que satisfazem as necessidades de cada cliente.

De acordo com Bateson e Hoffman (2003, p. 56) “a perecibilidade refere-se à incapacidade do provedor de serviço armazenar ou estocar serviços.” A estratégia utilizada para neutralizar os problemas da perecibilidade é que algumas empresas tentam gerenciar a demanda enquanto outras gerenciam a oferta.

As empresas podem tomar três providências para controlar a qualidade do serviço oferecido, segundo Kotler (2000, p. 441):

a primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais... A segunda é a padronização do processo de execução do serviço em todos os setores da organização...A terceira é o acompanhamento da satisfação dos clientes por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes.

3.2.2 Mix de serviços

Kotler (2000, p. 449) afirma que “o serviço pode ser uma parte minoritária ou majoritária da oferta total e identifica cinco categorias de ofertas distintas”.

a) Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível. Por exemplo: sabão, creme dental ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.

b) Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Por exemplo: venda de automóvel (agregado existe show room, entrega, assistência, etc)

c) Híbrida: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Por exemplo: as pessoas freqüentam restaurantes tanto pela comida quanto pelos serviços oferecidos.

d) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste num serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte. Estão incluídos, na viagem, itens como comidas e bebidas, e revista de bordo.

O serviço principal de uma empresa, associado a bens de apoio, tem como principal a prestação do serviço, e os bens de apoio são utilizados para a realização do serviço a ser prestado.

e) Serviço puro: A oferta consiste principalmente em um serviço. São exemplos serviços de baby-sitter, psicoterapia e massagem.

3.2.3 Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços

Segundo Kotler (2000, p. 454), “a tradicional abordagem dos 4Ps (produto, preço, distribuição e promoção) funciona bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços”. Booms e Bitner¹ *apud* Kotler (2000) sugeriram três P’s adicionais para o marketing de serviços: pessoa, prova física e processo.

Las Casas (2000) afirma que o profissional de marketing deve levar em consideração, além dos quatro P’s do marketing tradicional, outras variáveis especiais que denominou os quatro Ps dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas.

O perfil refere-se ao estabelecimento, a comunicação visual da loja ou escritório, como também limpeza, layout, etc. O perfil é um componente de comunicação importante, na medida em que vai influenciar a decisão de compra do consumidor. Devido a intangibilidade

¹ BOOMS, B.H e BITNER, M.J. *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981.

do serviço, um cliente, ao entrar em um local de prestação de serviços, busca evidências que apóiem sua decisão.

Os processos devem permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, para satisfazer a clientela. Deve-se fazer uso de fluxograma e o objetivo dos processos deve ser facilitar a vida dos clientes.

Um bom processo só é completo se o nível de contato com os clientes for satisfatório. A qualidade deste contato é fundamental. Por isso, muitas empresas levam a sério procedimentos de atendimento ao cliente, especificando uma espécie de códigos e regras para serem seguidas pelos funcionários, em sintonia com a imagem que deseja projetar.

A maior parte dos investimentos na área de serviços é registrada na mão-de-obra. Serviços são feitos, basicamente, por pessoas. Assim, o pessoal de uma organização é essencial para a qualidade da prestação de serviços.

Como a maioria dos serviços é fornecida por *pessoas*, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer uma enorme diferença na satisfação do cliente. “O ideal seria que os funcionários exibissem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade de resolver problemas e boa vontade”, afirma Kotler (2000, p. 455).

A questão da intangibilidade é fundamental no momento do profissional de marketing decidir sobre quais estratégias adotar para um programa de marketing eficiente para determinado serviço. Há consenso entre os autores de que quanto mais intangível um serviço, mais ele se afasta do marketing tradicional.

Considerando esta definição acima, os tipos de marketing de serviços se polarizam em função de dois tipos de estratégias básicas: o marketing de relacionamento, que depende do contato íntimo e permanente com os clientes e no qual ganham importância e confiança a qualidade percebida pelos clientes, e o chamado marketing de ocasião, que indica aqueles clientes que buscam vantagens imediatas e oportunidades.

Segundo Gronroos² apud Kotler (2000) o marketing de serviços baseia-se num triângulo com três vertentes – marketing interativo (entre clientes - funcionários), marketing interno (relação funcionários - empresa) e marketing externo (empresa - clientes).

Marketing externo é o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes.

Já marketing interno é o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes. Esta é uma das vertentes mais importantes para o marketing de serviços.

Para Kotler (2000, p. 256), “a maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser excepcionalmente inteligente ao fazer que todos os outros setores da organização realizem marketing.”

Já marketing interativo pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. O cliente julga o serviço não apenas pela sua qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional. Assim, os prestadores de serviços devem sempre ter em mente oferecer um alto toque pessoal, assim como uma alta tecnologia, de acordo com KOTLER, 2000.

As três tarefas a serem enfrentadas pelas empresas prestadoras de serviços são: aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade. Estas três tarefas interagem, no entanto, o maior desafio é o fato de as inovações mais importantes no setor de serviços serem facilmente copiadas. “Porém, a empresa que introduzir inovações regularmente alcançará uma sucessão de vantagens temporárias sobre suas concorrentes.” (KOTLER, 2000, p. 458).

² GRONROOS, Cristian. A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing* v.18, n. 4, 1984.

3.2.4 Gerenciamento da qualidade dos serviços

Executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes verdadeiramente levam vantagens para uma empresa prestadora de serviços. Os clientes possuem expectativas, formadas por experiências anteriores, boca-a-boca e pela propaganda.

Segundo Kotler (2000), depois de receber o serviço, os clientes vão confrontar o serviço percebido com o serviço esperado. Assim, se o cliente entender que o serviço percebido não corresponde ao serviço esperado, vai perder o interesse pelo fornecedor. Ao contrário, se o serviço percebido atender às expectativas ou superar o esperado, o cliente ficará inclinado a voltar a utilizar este fornecedor.

Kotler (2000) cita Berry, Parasuraman e Zeithaml³, como os pesquisadores que identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade:** a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido
- **Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
- **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes
- **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

³ BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. A conceptual model of service quality and its implications for future reseach, *Journal of. Marketing*, outono 1985, p. 14- 50.

3.3 Expectativas

É de suma importância a formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço prestado, pois dará base para a organização avaliar o poder de atuação do colaborador, prestador de serviço e conseqüentemente poderá saber o seu poder de competitividade.

Para Lovelock e Wright (2002, p.103), “as expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre níveis de serviços desejado e adequado.”

Existem três tipos de expectativas do cliente de acordo com Bateson e Hoffman (2003 p. 346).

1. O **serviço previsto** é uma **expectativa de probabilidade**. Reflete o nível de serviço que os clientes acredita, ser provável ocorrer. (grifo do autor)
2. O **serviço desejado** é uma **expectativa ideal**. Reflete o que os clientes realmente querem comparado com o serviço previsto, que é o que provavelmente ocorrerá. Portanto, na maioria dos casos, o serviço desejado reflete uma expectativa mais alta do que o serviço previsto. (grifo do autor)
3. O **serviço adequado** é uma **expectativa mínima tolerável** e reflete o nível do serviço que o cliente está disposto a aceitar. Serviço adequado é baseado em experiências ou normas que se desenvolveram ao longo do tempo. (grifos dos autores)

De acordo com Corrêa e Giansi (1994), são quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente:

- Comunicação boca à boca que são recomendações que os clientes recebem de terceiros que já tiveram o serviço executado.
- Experiência anterior se a organização prestou um serviço dentro da lei, o cliente terá sempre uma boa expectativa pela mesma. Assim o fornecedor de serviço pode influenciar as expectativas através da consistência do serviço prestado.
- Necessidades pessoais visando atender as necessidades dos consumidores que procuram um serviço.

- Comunicação externa: a expectativa é influenciada pela comunicação externa como panfletos de uma lanchonete, descrevendo as promoções com adjetivos “delicioso, soberbo, fantástico” tudo que leva a despertar curiosidade.

Após ter o conhecimento das expectativas do cliente a organização precisa analisar com cautela a percepção do cliente com relação a qualidade, ao prazo de entrega, o grau de satisfação para ter em mãos os pontos que devem ser ressaltados e melhorados.

3.4 Percepção

Segundo Giglio (2003, p.117), “percepção é um processo de escolha e interpretação dos estímulos que nos chegam , é um modo de ver e entender o mundo que nos cerca...”

De acordo com Czinkota (2001, p. 141), “ percepção é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas do ambiente”.

Os profissionais de marketing precisam entender as fontes de percepção do consumidor para influenciá-las.

Segundo Czinkota (2001), o processo perceptivo do consumidor consiste em três etapas: sensação, organização e interpretação.

1. Sensação: é uma das quatro funções da consciência, cujo papel é permitir a percepção consciente, através das sensações corporais ou de um ou mais dos cinco sentidos: visão, ouvido, olfato, tato e paladar.

2. Organização: a pessoa divide em sua memória objetos em categorias através da combinação de categorias similares.

3. Interpretação: dá-se significado ao estímulo, formando uma regra quanto a ser um objeto de que o percebedor goste, e que valor ele teria.

A percepção não é apenas uma questão de observar os estímulos presentes no ambiente. Segundo Czinkota (2001, p. 142) há três fatores que modelam a percepção: “**característica de estímulos**, que é a natureza das informações do ambiente, o **contexto**, que é o cenário em que as informações são recebidas e **as características do consumidor**, que é o conhecimento e as experiências pessoais.” (grifos dos autores)

É muito importante o cliente ter uma boa percepção da empresa, uma vez que o mesmo poderá transmitir a outros clientes a percepção que teve da mesma.

De acordo com Las Casas (2002, p. 40), “para o cliente não é suficiente prestar bons serviços. Ele deve perceber o fato.” Ele sempre tem que ter em vista o serviço prestado, para percepção do serviço enquanto em execução e o prestador do serviço sempre certificar-se de que seu cliente está ciente do nível de atendimento e se as expectativas quanto ao serviço prestados foram alcançadas.

As organizações precisam saber que cada pessoa percebe um objeto ou uma situação de acordo com os aspectos que têm especial importância para si própria, então cabe a organização chamar a atenção dos clientes através de estímulos que se apresentam com grande intensidade, contraste e a incongruência, ou seja, as pessoas prestam muito mais atenção às coisas absurdas e bizarras do que ao que é normal, por isso as empresas precisam investir em algo inovador e incomum.

3.4.1 Qualidade é o que os clientes percebem

Falar de qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida pelos clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado.

Segundo Gronroos (2003, p. 85) “na literatura sobre qualidade de serviço nota-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”

Os clientes percebem a qualidade como um conceito mais amplo, e cabe as empresas definir o conceito de qualidade da mesma maneira que os clientes o fazem, por que se não, acabam investindo em algo que na verdade não precisaria investir, perdendo tempo e dinheiro.

As empresas devem sempre lembrar que o que conta é a qualidade percebida pelos clientes.

3.5 Satisfação

A organização deve analisar a satisfação do cliente que é de suma importância para a mesma. A satisfação do cliente depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas; se o cliente espera muito de uma oferta ele pode acabar tendo um grau de insatisfação muito alto, agora se ele tiver uma expectativa e a empresa alcançar o desejo dele, o mesmo ficará satisfeito; e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito. O cliente é que ajudará a empresa a identificar as suas forças e fraquezas através da percepção.

Segundo Clark e Johnston (2002, p. 125), satisfação é “o grau de ajustamento entre as expectativas de um cliente e as percepções de um serviço.”

Para Kotler (2000, p. 58), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

As empresas de serviço não podem deixar que os clientes reclamem para depois identifica problemas no sistema de prestação de serviço, até mesmo porque é muito difícil um cliente explicar a sua insatisfação perante o serviço realizado.

De acordo com Lovelock e Wright (2002, p. 113),

para melhorar os níveis de satisfação do cliente, uma empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes atuais estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos. Uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviços e seus concorrentes nesses fatores.

Realizando a análise de satisfação, a empresa saberá também quais são as expectativas do cliente perante a organização;

A chave para manter e conquistar o cliente está em se criar na mente das pessoas uma experiência de satisfação. Quando a equipe em contato com o cliente consegue completar a imagem que ele traz incompleta em sua mente, cria-se um relacionamento que gera satisfação. A partir daí boa parte do negócio está garantida.

3.5.1 Medindo a satisfação do cliente

Para se medir a satisfação do cliente são utilizados pelas as organizações dois métodos de medição: medições indiretas e medições diretas.

De acordo com Bateson e Hoffman (2003, p.333) “ As medições indiretas da satisfação do cliente consistem em rastrear e monitorar os recordes de vendas, lucros e reclamações dos clientes.” As empresas que fazem a medição indireta procuram determinar se as percepções dos clientes satisfazem ou não suas expectativas.

As medições diretas são obtidas por meio de pesquisas de satisfação do cliente. Há vários métodos de se realizar a pesquisa, algumas empresas adotam o método de escala 100, outras o método “muito insatisfeito / muito satisfeito, métodos combinado.

A empresa que der conta de fazer a medição da satisfação do cliente, ela terá uma grande ferramenta em mãos para tomada de decisões, quanto a fazer melhorias e principalmente onde fazê-las.

3.6 Os Momentos da Verdade

Este termo foi criado por Jan Carlzom, atual Presidente da Scandinavian Airlines Systems (SAS), uma companhia aérea de médio porte, que opera no Norte da Europa. Os momentos da verdade determinam se uma empresa será bem sucedida ou se falhará como organização. Ele se dá multiplicando os contatos mantidos no decorrer de um ano por “dez milhões de clientes... com aproximadamente cinco empregados da empresa” cada contato desse é um momento da verdade, de acordo com Lobos (1993 p. 49).

Os contatos ou melhor dizendo: “os momentos da verdade” são de diversos tipos, podem acontecer isoladamente ou não, enfim, podem ser do jeito que os clientes quiseram e pelos motivos que quiserem. O que importa é a boa imagem da empresa que será formada na mente de todos.

3.6.1 O Ciclo do serviço

De acordo com Albrecht⁴ *apud* Albrecht (1993), o ciclo do serviço seria uma seqüência de “momentos da verdade”, reservada a um dado cliente. O ciclo de serviço foi elaborado acompanhando a jornada do cliente, enquanto o mesmo se relacionava com a organização de serviço, onde iria aparecendo os chamados “momentos da verdade”.

⁴ ALBRECHT, *Karl. At America's Service*. Warner Books, 1988.

Como citado por Lobos (1993 p. 49), “ o ciclo do serviço corresponde à série de contatos pessoais que um cliente faz com os representantes da Organização de Serviços”. Nem sempre esse contato será somente por um cliente interessado em comprar o serviço da empresa, poderá ser qualquer pessoa que deseja informação e que acabarão influenciando, através das reações, a avaliação da qualidade da empresa, que será formada na mente dessa pessoa.

Um exemplo claro do ciclo de serviço é citado por Lobos (1993) onde o mesmo relata sobre o Ciclo do Serviço correspondente a um cliente de uma companhia telefônica que reclama porque seu telefone estava com defeito. (ver FIG. 3).

O “momento de verdade” é visto no momento em que a reclamação é manifestada, como no ato de entrevista de checagem, na reparação do defeito. Devendo haver assim funcionários qualificados e capazes de transformar esses momentos em experiências agradáveis e úteis aos clientes.

3.6.1.1 *O ciclo do tempo do serviço*

O ciclo do tempo de serviço significa, para Lobos (1993, p. 59) “o espaço de tempo entre o contato inicial do cliente com a organização de serviços, à procura de um produto- serviço, e o momento do seu ultimo contato, após ter sido atendido.”

Esse ciclo do tempo de serviço, sendo bem elaborado, ajuda a organização a gastar menos tempo com o atendimento ao cliente, atendendo-o com qualidade. Assim sobra mais tempo para a organização, que, conseqüentemente, poderá atender mais clientes.

O ciclo do tempo do serviço é uma estratégia competitiva e necessária porque, além de buscar a satisfação para o cliente, é rentável para organização.

Ciclo do Serviço - Reclamação 103



FIGURA 3: Ciclo do serviço de reclamação 103
 Fonte: Lobos (1993, p. 50)

3.6.1.2 *O ciclo de melhoria da qualidade do serviço*

As empresas prestadoras de serviço que tiverem interesse em aprimorar a qualidade, terão que comparar as características dos serviços com as de produtos manufaturados, buscando semelhanças e diferenças. Quando há diferenças, a situação complica, uma vez que não há metodologia para se tratar dos serviços e já as semelhanças existe materiais abordando esse assunto, por isso não há tanta complexidade quanto as diferenças.

O ciclo de melhoria da qualidade de serviço é um método de gestão da qualidade que é capaz de desembocar na melhoria contínua, de acordo com Lobos (1993).

A primeira etapa do ciclo consiste em identificar, junto ao cliente, as características ou atributos mais relevantes do serviço que ele espera. Há várias maneiras de ter conhecimento sobre isso, umas são melhores, outras piores, mas há uma que não é recomendável, é aquela na qual o fornecedor de serviço simplesmente pressupõe a expectativas do cliente.

A segunda seria estabelecer desempenho para cada medida de qualidade em serviços. Para Lobos (1993, p. 67), “o padrão indica o nível em que a medida deve ser desempenhada para satisfazer as expectativas do cliente.”

“Estabelecidos os padrões de desempenho, é imprescindível medir regularmente o desempenho efetivo para depois compara- los. Medição e feedback são indispensáveis para o sucesso de uma estratégia, que visa a melhoria contínua dos serviços” (LOBOS, 1993, p. 69). Então a terceira etapa é comparar o desempenho real com o padrão de desempenho.

A melhoria contínua da satisfação do cliente (ver FIG 4) é a quarta etapa onde Lobos (1993) relata que é melhor uma empresa prometer menos as coisas e fornecer mais, para que a empresa possa sempre estar incrementando a satisfação de seu cliente.



FIGURA 4: Método de gestão da qualidade em serviços
 Fonte: Lobos (1993, p. 71)

3.6.1.3 Medindo a qualidade em serviço

A medição da qualidade em serviço se dá através de dois círculos superpostos, um deles é a expectativa dos clientes da empresa e o outro simboliza o serviço oferecido no mercado. Quando os círculos estão sobrepostos, isso significa que a empresa está posicionada para satisfazer as necessidades de seus clientes. (Ver FIG. 5).

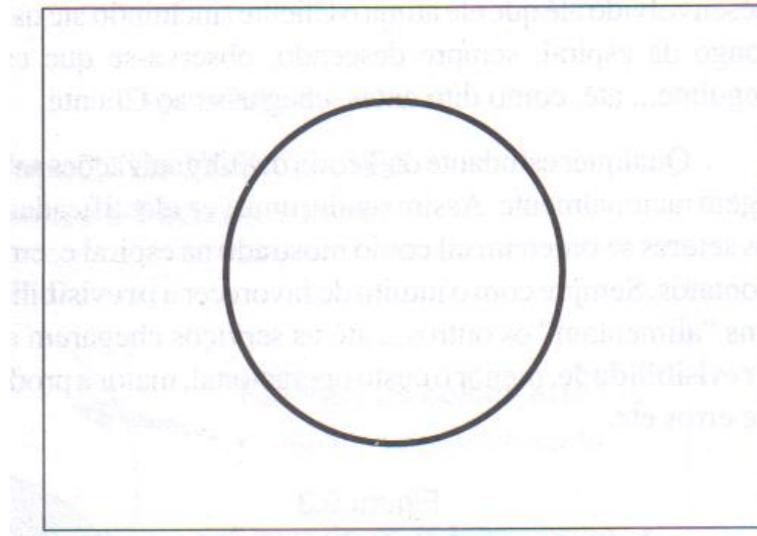


FIGURA 5: Desenho de dois círculos
Fonte: Lobos (1993, p. 75)

Porém com o encadeamento de esforços dos setores da organização, ocorre o efeito espiral, que é desde que o projeto do serviço é desenvolvido até que ele atinja o cliente. (Ver FIG. 6).



FIGURA 6: O efeito espiral
Fonte: Lobos (1993, p. 75)

Ocorre que as expectativas dos clientes mudam, e, quando muda, o espiral original é atingido na base, desequilibrando-se. (Ver FIG. 7)

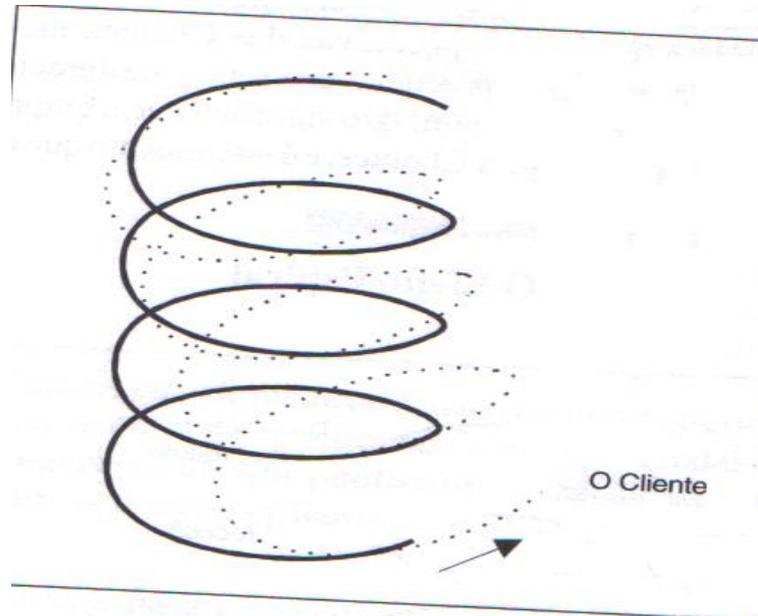


FIGURA 7: Impacto de mudanças do mercado sobre o efeito espiral
Fonte: Lobos (1993, p. 76)

Esses efeitos do espiral se fazem sentir nos círculos superpostos na FIG. 5. Eles se deslocam como indicado na FIG. 8.

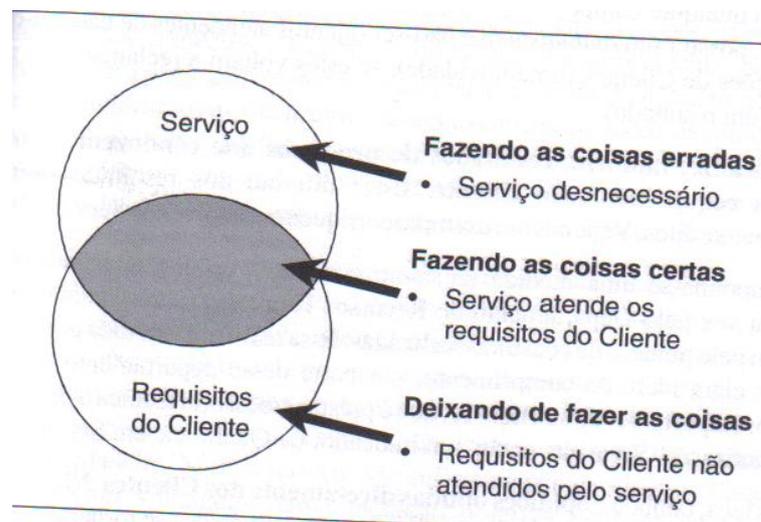


FIGURA 8: Impacto do Efeito Espiral sobre o Foco no cliente
Fonte: Lobos (1993, p. 77)

De acordo com a FIG. 8 podemos ver que surgiu agora três áreas a serem consideradas. A primeira representa a energia gasta pela organização de serviços em fazer coisas que o cliente não quer mais. A parte do meio é onde a empresa atende os requisitos do cliente e por fim a última são as expectativas do cliente que não são atendidas pela organização de serviço.

A situação ilustrada acima acontece na maioria das empresas prestadoras de serviço, cabe elas estarem cientes do estão fazendo, sem necessidade - “à toa” - e o que não estão fazendo, para que possam fazer melhorias para que a expectativa do cliente iguale com o potencial do serviço prestado.

3.6.2 Montando um sistema de indicadores de qualidade em serviços

O sistema de indicadores de qualidade em serviços, lhe permite atender, cada vez melhor, as expectativas dos clientes, ele é dividido em 5 etapas, para Lobos (1993):

A primeira etapa é a empresa determinar o que se pretende melhorar.

A segunda a empresa precisa saber a quem as melhorias beneficiam.

A terceira etapa é o coração do sistema pois cuida da medição, ou seja, quais serão as medidas de melhorias no processo

A quarta as empresas precisam ter noção de quem são os fornecedores e a quinta e ultima é como uma empresa faz para integrar tudo isso. Isso pode ser visto na FIG. 9.

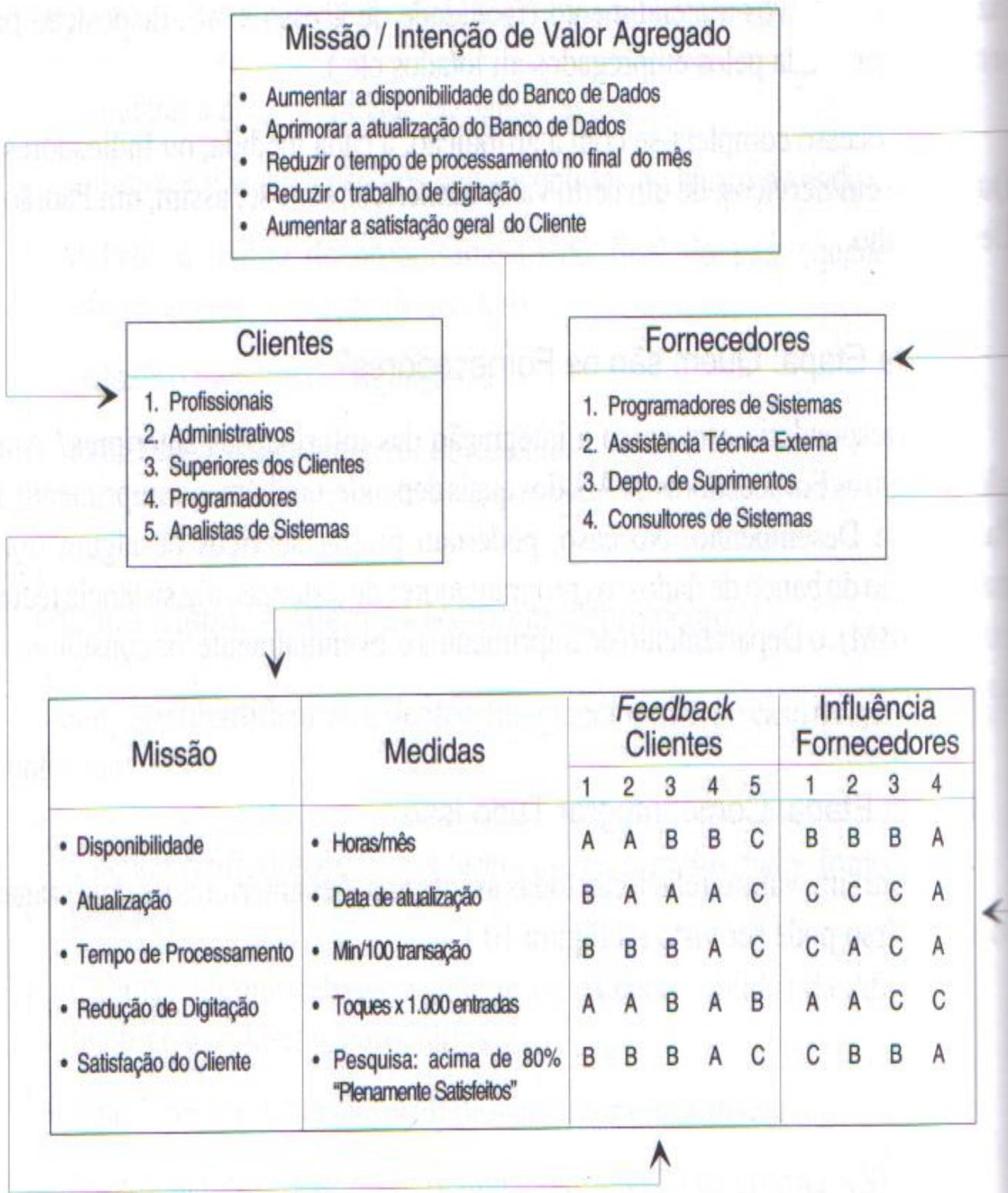


FIGURA 9: O sistema de indicadores de qualidade em serviço
 Fonte: Lobos (1993, p. 84)

Para Lobos (2003, p. 84) “esse quadro não só mostra o que deve ser medido, bem como sobre quem dentre os possíveis clientes e fornecedores, coletar informações.”

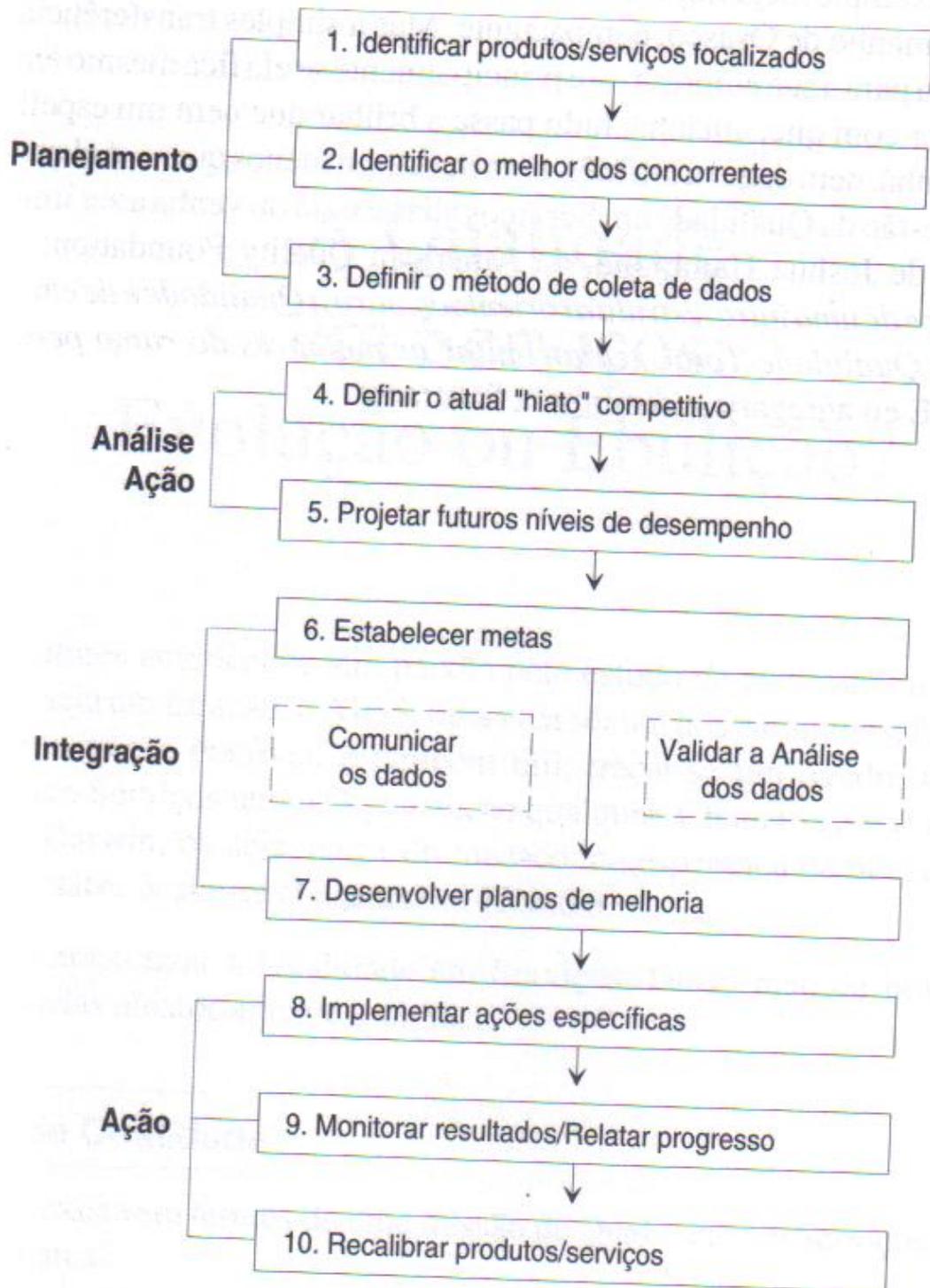
Depois de pronto, o projeto de melhoria continua da qualidade em serviços lhe permitirá distinguir, onde e quando você precisa agir para aprimorar seus serviços e de quem isso depende.

3.6.3 Benchmarking em serviços

O benchmarking consiste em copiar o que as excelentes empresas do ramo têm de melhor, é saber como os concorrentes estão conseguindo satisfazer melhor as expectativas dos clientes, e como é feito.

Realizar o processo de benchmarking possui algumas vantagens como: é barato pois nem sempre se paga por ele e também por utilizar paradigmas indiretos; é rápido porque não precisa conhecer detalhadamente o “caminho das pedras” e outra vantagem é a sua versatilidade, porque o benchmarking pode ser utilizado tanto fora como dentro da organização.

Na FIG. 10 podemos ver as fases do Benchmarking Competitivo utilizado pela Xerox Corporation.



Maturidade

- Posição de liderança alcançada
- Plena integração do processo, na prática

FIGURA 10: Benchmarking Competitivo- Fases

Fonte: Lobos (1993, p, 89)

3.7 Atendimento

Como os clientes hoje em dia, estão cada vez mais exigentes, as empresas estão buscando melhorias e diferenciação na qualidade de atendimento, uma vez que os serviços ofertados diferem entre uma empresa e outra e os preços tendem a apresentar menos variações em virtude da economia. Assim, o atendimento está assumindo uma condição de grande vantagem competitiva.

Segundo Ângelo e Giangrande (1999 p. 28), “o atendimento agrega valor segundo a percepção do cliente, estimulando sua fidelidade por estabelecer um padrão a que ele se habitua e, até mesmo, criando uma identificação pessoal com o atendente.”

Uma empresa precisa investir bastante em atendimento, pois um bom atendimento só traz benefícios como:

1- Melhoria na comunicação, o que faz com que o cliente se sinta mais à vontade para expressar suas opiniões sobre os serviços oferecidos.

2- Adquire um patamar de excelência que acaba desqualificando o concorrente.

Para a empresa adotar estratégia competitiva baseada na diferenciação pela qualidade do atendimento, é necessário que o seu foco central seja voltado para atenção às pessoas.

Há uma grande necessidade de investimento em treinamentos dos funcionários, pois, a qualidade do atendimento que eles prestam aos clientes reflete a forma como eles se sentem tratados pela empresa.

As empresas precisam pensar em como alcançar um padrão de atendimento de qualidade por meio de gerenciamento dos recursos humanos.

Para uma empresa de serviço é de suma importância ter noção de como está o atendimento da mesma, uma vez que o serviço está ligado diretamente com o cliente. Como o funcionário é que está “cara a cara” com o cliente ele precisa entender um pouco sobre o serviço a ser prestado, para que ele realize um atendimento com um alto grau de excelência.

O atendimento é classificado em duas naturezas: atendimento mudo e o atendimento atitudinal, como citado por Ângelo e Giangrande (1999, p. 57)

O atendimento mudo é aquele exercido pela empresa por intermédio da limpeza, da música ambiente, dos produtos, da forma como estão expostos, do uniforme dos funcionários etc.

O atendimento atitudinal é aquele em que há o estabelecimento inter-pessoal entre o cliente e o funcionário. É esse atendimento que depende da atitude de como o funcionário está exercendo o atendimento, se está havendo qualificação e comprometimento pelo mesmo.

Para uma empresa implantar um bom atendimento não basta investir apenas em treinamentos para os funcionários, ela precisa adotar a cultura da excelência em atendimento para que o bom atendimento não caia no esquecimento.

Segundo Ângelo e Giangrande (1999), é necessário estudar e definir algumas questões para o desenvolvimento de uma cultura de atendimento como:

- como a empresa quer relacionar com os clientes;
- como a empresa quer ser vista pelo cliente;
- quais os valores desse atendimento;
- que política de atendimento adotar para a empresa estar conectada a essa cultura de atendimento;
- qual a visão da empresa e a do cliente no binômio cliente / serviço;
- como tratamos nosso cliente interno;
- qual modelo de atendimento que nosso cliente recebe;

- que ações devemos adotar para envolver todos;
- como poderemos obter feedback do atendimento oferecido;
- como dar feedback a nossos funcionários.

Tudo citado acima possibilitará a definição da cultura de atendimento da organização e para que realmente fique fixado na mente de todos, é necessário que todos os departamentos, trabalhem pela mesma causa, com a mesma direção e integrados num objetivo comum, para que a implementação da estratégia de excelência no atendimento tenha sucesso.

A dimensão do atendimento é a disposição e a prontidão dos funcionários para prestar o serviço. Nem sempre os funcionários atendem todas as necessidades do cliente, pois em um diálogo ele acaba se dispersando e ignorando alguma necessidade básica relatada pelo cliente. Isso é um exemplo de ausência de atendimento.

A dimensão do atendimento também está ligada ao preparo da empresa para fornecer o serviço. Nem sempre uma empresa tem capacidade para atender um aglomerado de clientes, então é melhor que o sistema de prestação de serviço ajusta-se gradativamente para lidar com multidões, pois causaria menos falhas de serviço e conseqüentemente menos reclamações de clientes.

As expectativas e percepções do atendimento de empresas excelentes, de acordo com Bateson e Hoffman (2003, p. 370) são:

- 1- Os funcionários dizem aos clientes exatamente quando os serviços serão realizados.
- 2- Funcionários prestam prontamente serviço aos clientes.
- 3- Funcionários sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
- 4- Funcionários nunca estão ocupados demais para responder às solicitações dos clientes.

3.8 Pontos Fortes e Fracos de uma Organização

Para Kotler (2000), quando se fala de pontos fortes e fracos de uma organização estamos fazendo uma análise interna da mesma. Eles representam as variáveis controláveis e há aquelas, que não se consegue classificar algum fator como ponto forte ou fraco, que são os pontos neutros; também são variáveis controláveis que foram identificadas, mas que no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou desfavorável para empresa.

Segundo Kotler (2000, p. 100) “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades.”

Para Las Casas (2002), o primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade de um serviço. Posteriormente o consumidor irá procurar informações sobre as várias ofertas no mercado, analisá-las e finalmente ele escolhe a que mais irá proporcionar-lhe vantagem na compra. Porém, após a escolha, ele terá um estágio de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem sucedida ou não, então ele procurará elementos que justifiquem sua compra como citado na FIG.11.

Necessidades → informações → avaliação → decisão → pós-compra

FIGURA 11 : Etapas da decisão de compra dos serviços.
Fonte: Las Casas (2002, p. 35)

Não adianta uma organização ver suas oportunidades nas quais podem se desenvolver maiores forças e não ter competência para discerni-las. Para ser bem sucedida, uma organização deve fazer uma análise de suas forças e fraquezas periodicamente junto ao

seus clientes, após esta análise realizada a empresa poderá ressaltar alguns pontos positivos e aprimorar os negativos.

“Para o consumidor, o que importa é a solução de seus problemas” segundo Las Casas (2002, p. 40). O cliente não está preocupado se há algum problema na organização, ou se um colaborador está mal-humorado, ele quer apenas que o seu problema seja solucionado.

De acordo com Oliveira (2004), se os administradores não sabem no momento como resolver algum problema, deverá pelo menos identificar a solução, sem que o ponto fraco crie sérios problemas para a empresa.

Para Kotler (2000, p. 101) “o negocio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve vangloriar de todos os seus pontos fortes”.

Segundo Kotler (2000) alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças para as empresas, depois que a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades que ela enfrenta, ela poderá classificar a atratividade global de seu negócio sendo:

- 1- um negócio ideal que apresenta grandes oportunidades e poucas ameaças importantes ou,
- 2- um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes ou,
- 3- um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças ou,
- 4- Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Para estabelecer os pontos fortes e fracos da organização, a empresa poderá fazer pesquisas juntamente com seus clientes, buscando as informações necessárias para traçar suas forças e fraquezas. Como um exemplo de pesquisa podemos citar um questionário elaborado por Kotler . (ver FIG. 12).

Lista de verificação para análise de forças/fraquezas								
	DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA		
	GRANDE FORÇA	FORÇA	CARACTERÍSTICA NEUTRA	FRAQUEZA	GRANDE FRAQUEZA	GRANDE	MÉDIA	PEQUEN
MARKETING								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Efetividade na determinação de preços	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Efetividade da distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Efetividade de promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Efetividade da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Efetividade das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
FINANÇAS								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
PRODUÇÃO								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
ORGANIZAÇÃO								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

FIGURA 12: Lista de verificação para análise de forças/ fraquezas.
 Fonte: Kotler (2000, p. 100)

Estabelecendo o tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, proporciona uma situação para o executivo ter uma fotografia geral da empresa e seu ambiente, bem como começar a estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

4 METODOLOGIA

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo encontrar soluções para um determinado problema, por meio da obtenção de informações sobre a análise empírica dos serviços prestados por uma organização e a percepção dos clientes e fornecedores de maneira organizada e sistemática, auxiliando a empresa quanto à necessidade de mudanças.

O tipo de pesquisa que foi usada é a exploratória, uma vez que busca um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa em estudo. Segundo Mattar (1999 p.94), “a pesquisa exploratória é utilizada para elevar o conhecimento do pesquisador sobre um tema que lhe é ainda totalmente desconhecido.”

Para Mattar (1999), os métodos utilizados na pesquisa exploratória são bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados para a obtenção de dados são: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência e documentais, levantamentos estatísticos, estudo de casos selecionados e observação informal.

O trabalho foi dividido em duas fases: teórica e empírica. Na fase teórica se buscou-se um melhor entendimento sobre a percepção do cliente, pontos fortes e fracos de uma organização, através de fontes secundárias, ou seja, foi realizado um levantamento bibliográfico do assunto em questão, usando revistas, trabalhos já realizados por outros em instituições acadêmicas diferentes e principalmente buscando informações no acervo da biblioteca da UFMG. Para Kotler (2000 p. 128), “os dados secundários fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de oferecerem a vantagem de baixo custo e imediata disponibilidade.”

Na fase empírica, os dados primários, podem ser coletados de diversas maneiras, por meio de pesquisa por observação, grupo de foco, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental (KOTLER, 2000).

Já para Mattar (1999, p.159), “existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação.” O método da comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito; o de observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações, relacionados com a pesquisa em estudo, não envolvem questionamentos e nem respostas, todos métodos tem por objetivo a obtenção dos dados desejados.

Cabe ressaltar que a empresa não tinha nenhum dado documentado, os dados foram adquiridos através de entrevistas realizadas com dos sócios-proprietários, onde os mesmos tiveram oportunidade de definir o histórico da empresa, a estrutura organizacional e funcional, dentre outras questões administrativas.

O elemento de pesquisa a ser trabalhado neste projeto são empresas, homens e/ou mulheres que possuem veículos, tanto de linha leve e/ou pesada, que tem interesse em realizar a retificação do motor do veículo e que sejam clientes da Retifica Juliano, situada na Cidade de Sete Lagoas na Avenida: Castelo Branco, 3.985 no Bairro: Universitário e fornecedores que possuem interesse em vender para a empresa.

A amostra a ser trabalhada, ou seja, a parte da população que passa pelo processo de pesquisa foi definida através da amostragem probabilística, que precisa ser selecionada para que todos os elementos da população tenham uma probabilidade de seleção conhecida e diferente de zero. O pesquisador precisa ater-se aos procedimentos precisos de seleção que evitam uma seleção distorcida dos elementos (MCDANIEL e GATES 2003).

McDaniel e Gates (2003, p. 370) dizem que “a amostra aleatória simples é o método de amostragem probabilística mais conhecida e mais amplamente utilizado.” Utilizando a amostragem aleatória simples foi realizada uma estimativa de uma proporção populacional para uma amostra piloto aplicada para 54 clientes, que tinha em questão, o percentual de clientes que achavam a Retifica Juliano boa ou ótima.

Então foi necessário traçar uma margem do erro amostral que é o valor que se espera da amostra e que seja diferente de um valor da população, ou seja, para um erro de 9% você terá nove pontos percentuais para mais ou para menos, em uma confiança que é considerada boa de 95 percentuais, para determinarmos o tamanho da amostra a ser analisada (Ver FIG. 13).

$$E = Z \sqrt{P \frac{(1-P)}{N}}$$

FIGURA 13: Erro Amostral
Fonte: Triola, (1999 p. 157)

Onde, E é o erro amostral
Z é a confiança
P é a probabilidade
N é o tamanho da amostra

Analisando a amostra piloto, concluiu-se que dos 54 clientes que responderam, 40 consideram a empresa boa pois somando os pesos deram acima de 130. E 14 considera ruim, pois somando os pesos deram abaixo de 130. Aplicando-se a fórmula para encontrarmos o tamanho da amostra a ser analisada, chega-se à seguinte conclusão (Ver FIG. 14).

$$P = \frac{\text{numero de pessoas que consideram a retifica boa}}{\text{Quantidade de questionários aplicados}} = \frac{40}{54} = 0,74$$

FIGURA 14: Proporção amostral de x sucessos em uma amostra de tamanho n
Fonte: Triola (1999, p. 156)

E = 0,09
P = 0,74
Z = 95% = 1,96
N = ?

$$0,09 = 1,96 \sqrt{\frac{0,736 (1 - 0,736)}{N}}$$

$$0,0081 N = 0,7464$$

N = 92

Para ter 95% de confiança de que nossa percentagem amostral está a menos de nove pontos percentuais da verdadeira percentagem de todos os clientes, deve-se selecionar aleatoriamente e pesquisar 92 clientes (TRIOLA, 1999).

Foram aplicados questionários fechados por meio de uma das ferramentas mais usada: o diferencial semântico unipolar (ver APENDICE A). Para Kotler (2000, p. 573), o diferencial semântico abrange os passos a seguir:

- O pesquisador pede às pessoas para identificar as dimensões que usariam ao pensar sobre como avaliar uma organização.
- Redução do conjunto de dimensões relevantes, evitando assim que os entrevistados se cansem.
- Aplicação do instrumento para uma amostragem dos entrevistados, ou seja, solicita-se aos entrevistados que classifiquem um objeto de cada vez.
- Média dos resultados: mostra os resultados da média da opinião das respostas.
- Verificação da variação da imagem.

Para ter um melhor entendimento e para ajudar na realização da análise dos questionários, foi aplicada a Escala de Likert que é uma escala de classificação que exige que o entrevistado indique um grau de satisfação ou discordância com cada item a ser analisado sobre o objeto de estímulo (MALHOTRA, 2001). Para realizar a análise, atribuiu-se a cada afirmação um peso numérico de 1 a 5, onde o peso maior foi classificado na legenda como ótimo e o menor como péssimo, foram somados e chegou-se à conclusão que os questionários que, somando os pesos, atingissem de 130 a 175, consideravam a Retifica Juliano uma boa ou ótima organização.

A pesquisa foi realizada por telefone no mês de outubro de 2009 e aplicada para os 95 clientes um pouco a mais que o sugerido pela amostra piloto, na cidade de Sete Lagoas e região, a área onde se concentra a maior proporção de clientes da empresa.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), os dados adquiridos foram preparados antes de serem analisados, pois é preciso passar pela edição de dados. Nessa foram identificados algumas omissões, ambigüidades e erros nas respostas. Após essa edição, os

dados foram organizados. Então, foi aplicada a técnica de tabulação cruzada, uma técnica simples de compreender. A idéia foi observar as respostas a uma pergunta, em relação às respostas a uma outra ou mais perguntas, assim pose-se cruzar vários dados e ter uma boa gama de conclusões, fazendo com que haja uma praticidade na análise dos dados (MCDANIEL e GATES 2003).

Os dados de grande relevância a serem analisados, que são fatores de qualidade em serviços são (KOTLER, 2000):

- durabilidade do serviço;
- conhecida;
- agilidade e compromisso na entrega;
- comunicação interna;
- bom atendimento;
- competência;
- visitas freqüentes dos vendedores externos;
- boa equipe;
- boa localização;
- boa reputação.

Por fim, apresentado a etapa final que é a comunicação dos resultados obtidos, que consiste na apresentação dos achados e conclusões da pesquisa em estudo para uma banca examinadora e a empresa, objetivando o determinado propósito, para que o mesmo seja aceito (MATTAR, 1998).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 Análise pela Classificação Jurídica ou Física

Analisando os dados, percebe-se que, dos questionários aplicados a empresa possui 33,7 % de clientes pessoa física e 66,3% de pessoas jurídicas.

Pode-se ver que 72,9 % das pessoas físicas consideram a retifica boa ou ótima, ressaltam alguns pontos fortes e fracos da organização. Para estes, os pontos mais fortes da organização são durabilidade do serviço, bom atendimento interno, agilidade na entrega, boas formas de pagamento e o preço não ser exorbitante, trabalha com marcas conhecidas e, principalmente, eles a consideram uma empresa confiável.

Apesar de apresentarem uma visão positiva da empresa, 28,1% desse público aponta, como fatores negativos, a frequência das visitas externas e a capacidade de resposta.

Em contra partida, 28,1 % consideram a empresa ruim, ressaltando assim alguns pontos fracos que precisam ser melhorados, como a divulgação da empresa, pois eles a consideram pouco conhecida, as visitas dos vendedores externos que não estão sendo frequentes, o compromisso e a agilidade com a entrega e a comunicação.

Das pessoas jurídicas entrevistadas, 88,9% % consideram a retifica boa ou ótima, ressaltando como pontos fortes a durabilidade do serviço e a garantia concedida, a agilidade e compromisso com a entrega, a estrutura da empresa, a empresa possui uma equipe de qualidade, esta bem localizada e tem uma boa capacidade de resposta. Mesmo apresentando vários pontos fortes, as empresas apontam uns pontos a serem melhorados, como a divulgação da retifica por ser uma empresa recente no mercado e as visitas externas que poderiam ser mais frequentes.

Os 11,1 % que não a consideram boa ou ótima empresa dizem que a empresa precisa melhorar a frequência das visitas dos vendedores externos, a capacidade de resposta e agilidade na entrega.

Pode-se ver que de um modo geral, 83,2% dos clientes pessoas físicas e jurídicas entrevistados consideram a empresa uma boa ou ótima organização e apenas 16,8 % não a consideram.

É interessante comparar a percepção dos clientes pessoa física com jurídica, uma vez que ambos alegam que a Retifica Juliano precisa melhor na área de vendas externas, na área de entrega do serviço e apontam como ponto forte a durabilidade do serviço (ver GRAF.1).

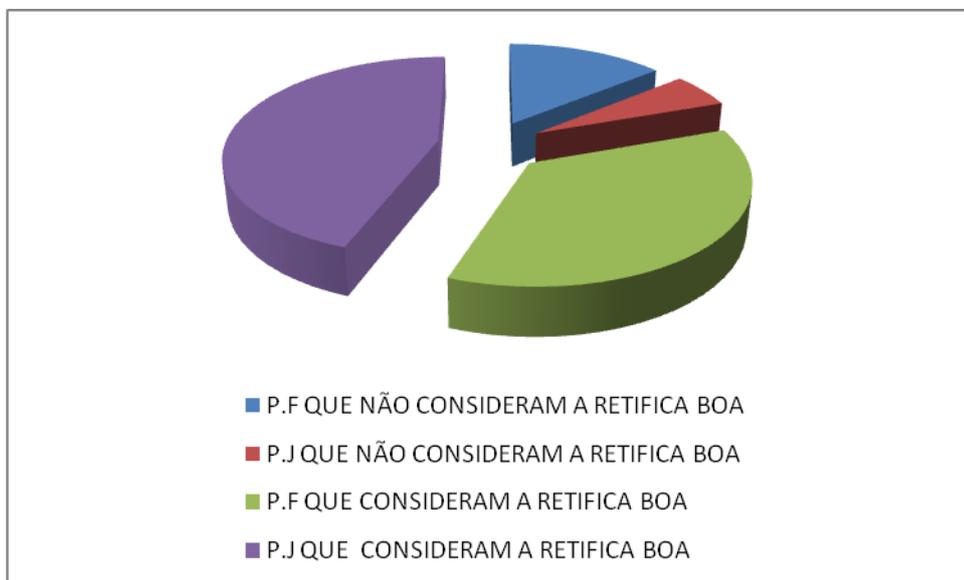


GRAFICO 1: Percepção dos Clientes que são Pessoas Jurídicas e Físicas
Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Análise pela Classificação se o Cliente é Proprietário ou Não do Veículo

Do total de clientes que são proprietários ou motorista – funcionário- , 83,16% consideram a retifica uma boa empresa, sendo que 74,6 % dos proprietários que consideram boa dizem que a empresa esta bem localizada, possui uma boa equipe que tem conhecimento na área, os serviços são de boa durabilidade, a empresa dá garantia, porem deixa a desejar com relação às visitas dos vendedores externos. Em oposição, 25,4 % que não consideram a retífica boa dizem que a empresa precisa melhorar quanto a dar garantia e a freqüência das visitas externas.

Já os funcionários, 97,2 % que consideram a retifica uma boa empresa. Os mesmos dizem que além de a empresa estar bem localizada, possuir uma boa equipe que tem conhecimento na área, os serviços são de boa durabilidade, a empresa dá garantia, consideraram também como ponto forte o atendimento interno, a agilidade de entrega e a reputação da empresa. Enquanto que 2,8 % falam que a retifica é ruim e que precisa melhorar nos seguintes pontos: ter uma maior capacidade de resposta, compromisso com a entrega e aumentar nas freqüências das visitas.

Comparando a visão do proprietário com os motoristas, podemos ver que os proprietários possuem mais visão do que os motoristas uma vez que foi mencionado pelos proprietários a necessidade de dar garantia para o serviço prestado. Ambos cobram melhorias na capacidade de resposta, ter compromisso com a entrega e a freqüência das visitas (ver GRAF. 2).

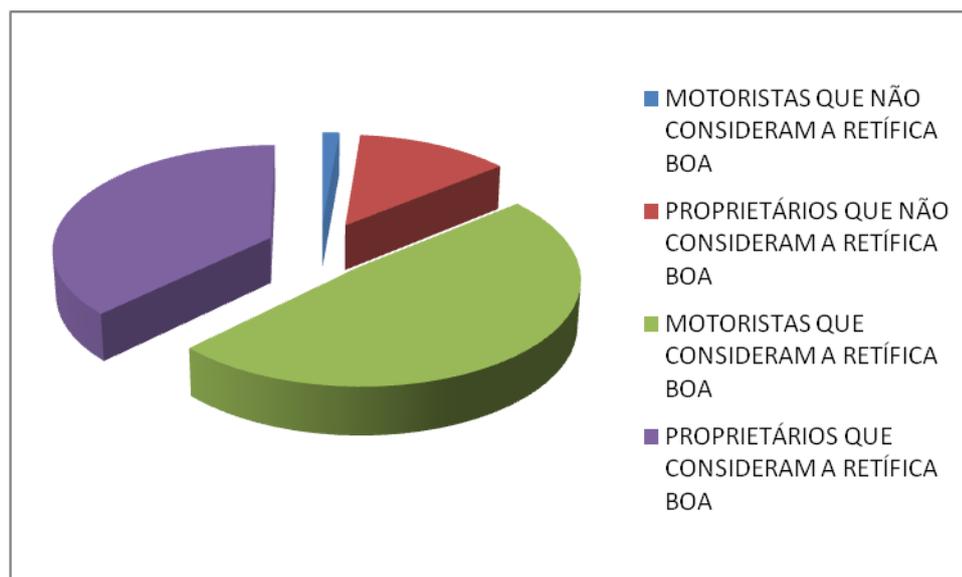


GRAFICO 2: Percepção dos Clientes que são Proprietários ou Motoristas
 Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Análise por Ser Cliente Recente ou há Mais de Um Ano

Pode-se ver que entre as pessoas clientes há mais de um ano, 82,7 % consideraram a empresa boa, apontando como pontos fortes a durabilidade do serviço, boa capacidade de resposta, conhecida, com agilidade e compromisso na entrega, comunicação interna, bom atendimento, competência. Em contra partida, 17,3% ressaltam a necessidade da empresa investir em treinamentos internos para que o atendimento aprimore cada vez mais.

Já dentre os clientes recentes, 85% consideram a retifica boa ou ótima. Estes disseram que os pontos fortes da empresa são ter uma boa capacidade de resposta, agilidade e compromisso na entrega, comunicação interna, bom atendimento. Os clientes recentes que consideram a empresa ruim compreendem em 15%; os mesmo alegam que não foram bem atendidos e que a empresa necessita ser mais profissionais.

Apesar dos pontos fracos que foram apontados, percebi-se que do total, 83,16 % dos clientes há mais de um ano e dos recentes ressaltam como grande forças a durabilidade do serviço, boa capacidade de resposta, conhecida, agilidade e compromisso na entrega,

comunicação interna, bom atendimento, competência. E apenas 16,84 % ressaltam algumas características de fraquezas como compromisso com a entrega, atendimento e a frequência das visitas externas.

É interessante comparar os clientes recentes com os que são clientes há mais de um ano, pois os clientes mais antigos passam confiança, os mesmos já estão fidelizados, já acostumaram com a maneira de trabalho da empresa, e não têm muito o que dizer quanto às fraquezas da empresa. Já os recentes, levando em consideração o fato que, destes, 15 % não consideram a empresa boa, este número está consideravelmente alto, pois é de suma importância um cliente recente sair da empresa satisfeito porque um cliente satisfeito, faz propaganda boca a boca, e traz um cliente e se este já de início sair insatisfeito poderá denegrir a imagem da empresa, e ao invés de trazer um, ele levará dez clientes (KOTLER, 2000) (ver GRAF.3).

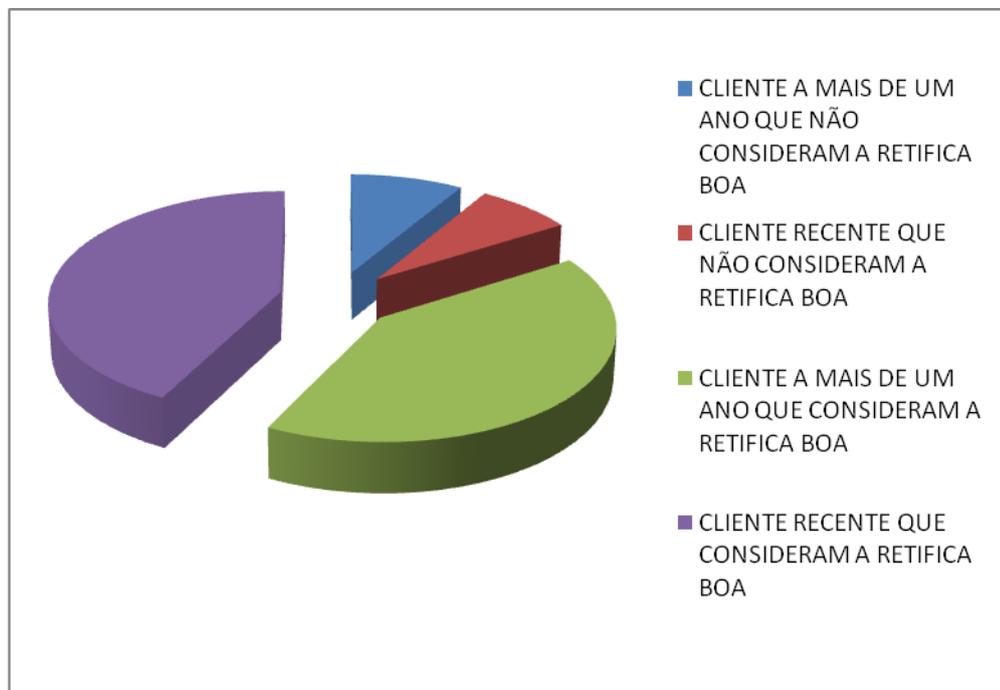


GRAFICO 3: Percepção dos Clientes há mais de Um Ano e dos Clientes Recentes
Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Análise Pela Localização do Cliente

Dos clientes entrevistados residentes em Sete Lagoas, 87,9 % consideram a retífica boa. Ressaltaram como pontos fortes durabilidade do serviço, boa capacidade de resposta, agilidade e compromisso na entrega, comunicação interna, bom atendimento, competência e uma boa localização. Em oposição 12,1 % consideram ruim dizendo que a empresa deixa a desejar nas visitas frequentes, que precisa trabalhar com a imagem da empresa para melhorar sua reputação em Sete Lagoas, por não ser um empresa tão conhecida.

Já os clientes de fora, que não residem em Sete Lagoas, 80,6 % consideram boas e ressaltam como pontos fortes o atendimento externo, o interno, a durabilidade do serviço. Porém 19,4 % consideram ruim. Dizem que a empresa precisa melhorar a localização, a frequência das visitas.

Conclui-se, então, que 83,16 % dos clientes de Sete Lagoas e os clientes de fora acham a retífica uma empresa boa ou ótima.

Pode-se salientar que os clientes de Sete Lagoas irao considerar a localizacao da empresa boa, pelo fato de a retifica esta localizada na cidade, já os de fora, era esperado que estes citassem como fraqueza a localização da empresa (ver GRAF.4).

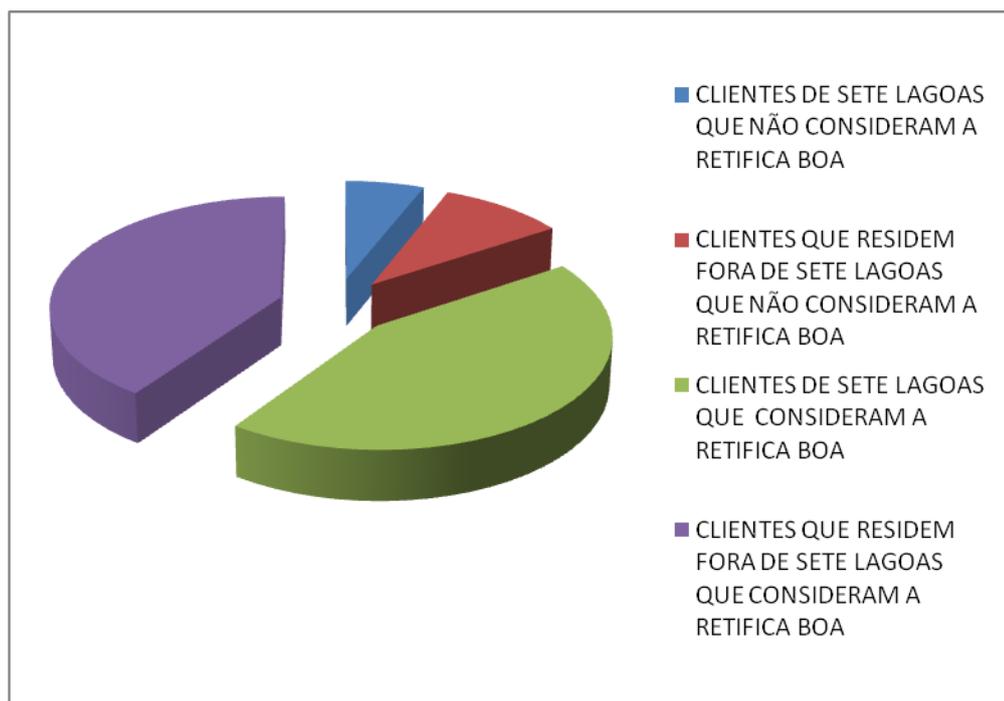


GRAFICO 4: Percepção dos Clientes de Sete Lagoas e Clientes de outra Praça
Fonte: Dados da pesquisa

5.5 Análise Pela Renda do Cliente

Dos clientes que possuem uma renda acima de 2000 reais, 76,5 % consideram a empresa boa ou ótima. Ressaltam como grande força a durabilidade do serviço, boa capacidade de resposta, conhecida, agilidade na entrega, comunicação interna, bom atendimento. E apenas 23,5 % não a consideram boa, ressaltando como ponto fraco a falta de divulgação da empresa, pois alguns sentiram dificuldades em identificar a empresa.

Entretanto, dos que possuem uma renda abaixo de 2000 reais, 100 % consideram a empresa boa e ressaltam como pontos fortes, o preço, o atendimento, a agilidade na entrega. Vale salientar, que não houve fraqueza ressaltada pelos clientes citados acima.

Pode-se concluir, que 83,16 % dos clientes de renda acima de 2000 ou abaixo de 2000, ressaltam como grandes forças a durabilidade do serviço, boa capacidade de resposta, conhecida, agilidade na entrega, boa comunicação interna e bom atendimento. E apenas

16,84% ressaltam alguns pontos fracos como compromisso com a entrega, a forma de pagamento e a frequência das visitas externas (ver GRAF.5).

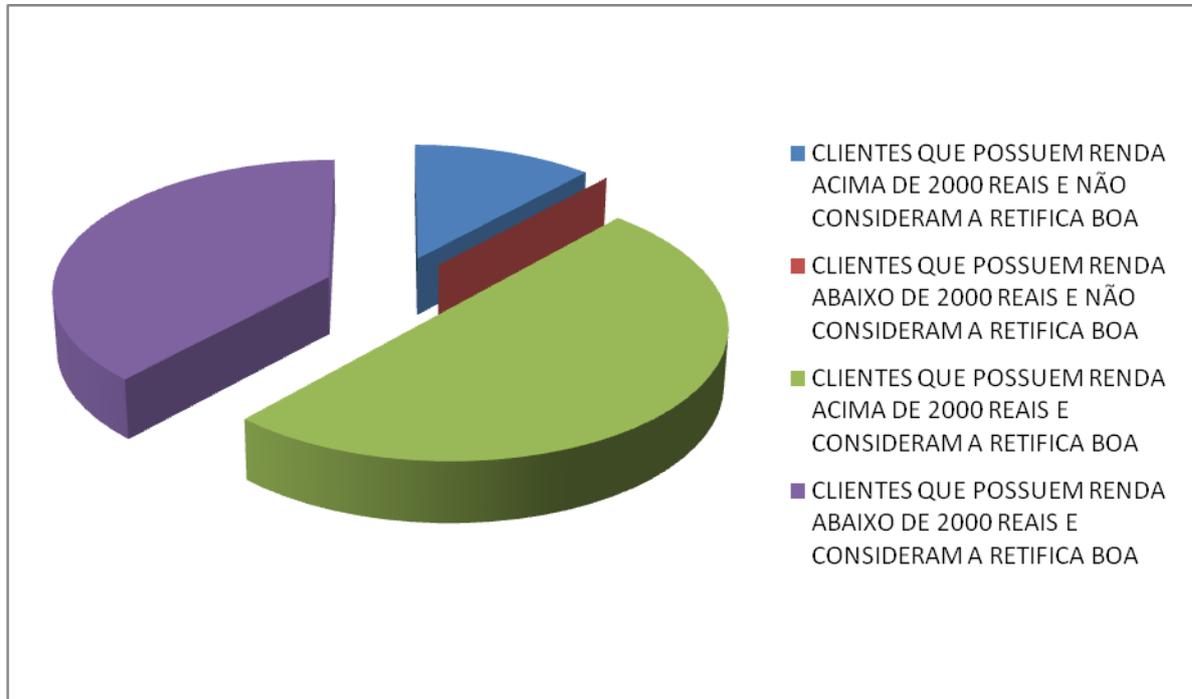


GRAFICO 5: Percepção dos Clientes que Possuem Renda Abaixo ou Acima de R\$2000,00
Fonte: Dados da pesquisa

5.6 Análise Pela Classificação do Veículo

Dos clientes entrevistados, 36,8% trabalham com linha pesada, restando 25,3% que trabalham com linha leve e 37,9% que trabalham tanto com a linha leve quanto com a linha pesada.

Dos 36,8% que trabalham com linha pesada, 74,3% consideram a retífica boa, ressaltam como pontos fortes, o atendimento interno, durabilidade do serviço, a competência na realização do mesmo. Entretanto, 25,17% dizem que a empresa precisa melhorar na agilidade de resposta.

Dos 25,3% que trabalham com linha leve, 95,8% também consideram a empresa boa e ressaltam como pontos fortes a agilidade e compromisso com a entrega. Porém os outros 4,2% ressaltam como ponto negativo as visitas frequentes e garantia do serviço prestado.

Analisando os 37,91% que trabalham tanto com linha leve quanto com a pesada, 83,34 consideram a empresa boa, estes ressaltam que a empresa possui como pontos fortes, o atendimento interno, durabilidade do serviço, a competência na realização do mesmo, a boa localização e capacidade de resposta, deixando a desejar nas frequências das visitas. Sendo que é 16,66% dos clientes que não a consideram uma empresa boa ressaltaram que a empresa deixa a desejar na questão das visitas frequentes (ver GRAF. 6).

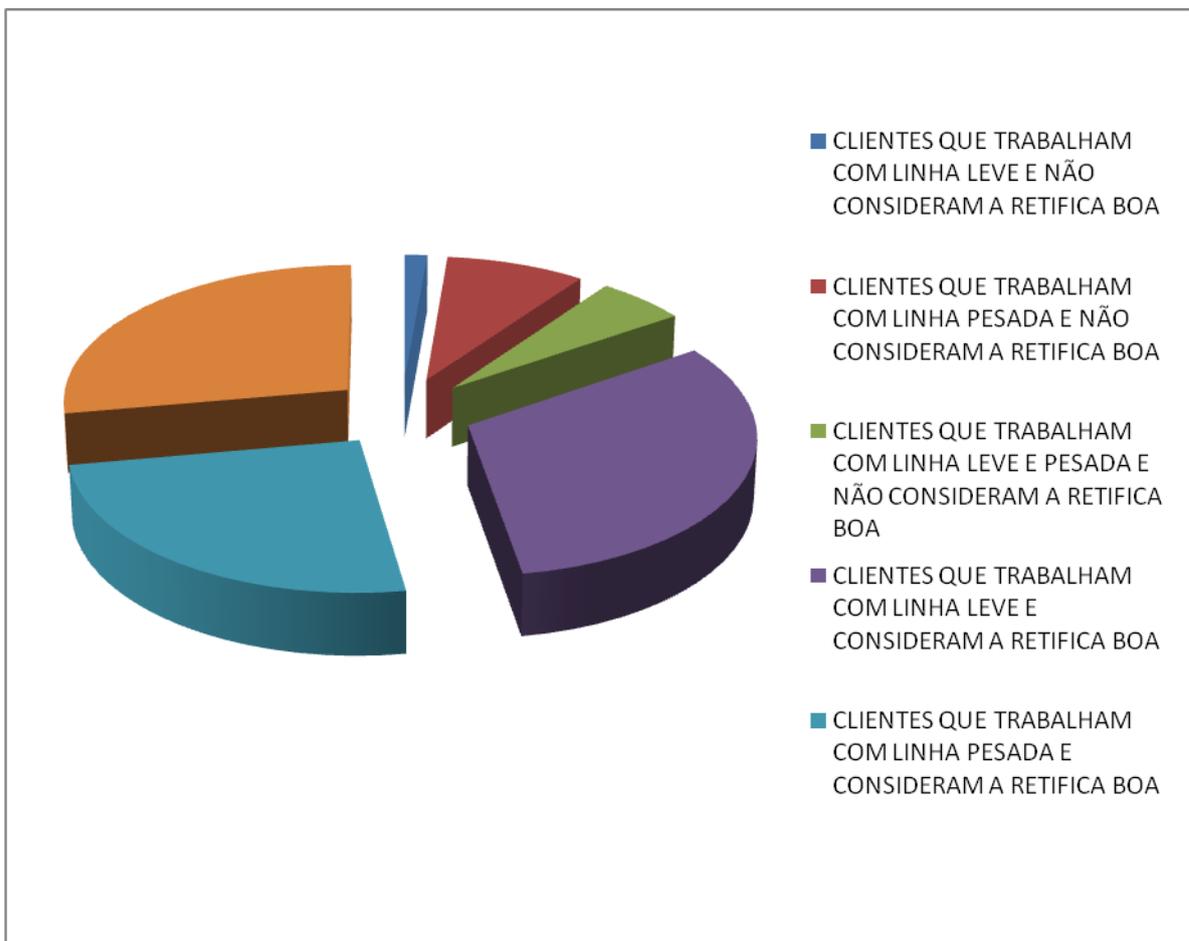


GRAFICO 6: Percepção dos Clientes que Trabalham com Linha Leve, Linha Pesada ou os Dois
Fonte: Dados da pesquisa

Após analisar todas as questões supracitadas pode-se ressaltar que a Retifica Juliano possui uma boa proporção de pontos fortes em relação aos fracos, porém há a necessidade de conhecer melhor quais as fraquezas que os clientes mais ressaltaram, as fraquezas mais destacadas foram, a frequência das visitas externas, o compromisso com a entrega e a imagem da empresa. Estes, são pontos que precisam ser tratados com mais cuidado, para que se tornem pontos fortes na percepção dos clientes.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho visou mostrar aos gestores da empresa o resultado da pesquisa realizada, com o objetivo de norteá-los, uma vez que, utilizando algumas ferramentas Administrativas, a empresa poderá buscar diversas alternativas de melhorias dos pontos fracos relatados e também manter e ressaltar os pontos fortes.

Paralelamente à identificação dos objetivos traçados, serão apresentadas também possíveis ações a serem implementadas pela Retífica Juliano.

No global, conforme visto na análise de dados,, enquanto os clientes de outra praça tem uma boa visão da empresa, uma boa proporção dos cliente residentes na mesma cidade, estão insatisfeitos com a Retífica devido a ineficiência das visitas. Eles vêem a necessidade de a empresa trabalhar a imagem da mesma, uma vez que há concorrentes que possuem uma imagem mais fixada na região.

Pode-se ver a necessidade de se fazer um trabalho de marketing ou comunicação, mais árduo na praça onde a Retífica Juliano é localizada, para que os clientes lembrem da mesma a todo momento, é necessário também um trabalho mais árduo na área de vendas para que haja uma mudança na percepção do cliente quantos aos pontos fracos, pois esta nítido o quanto os clientes de Sete Lagoas precisam de uma maior atenção que os clientes de outra praça, mas nem por isso a empresa deixará de manter o atendimento das outras regiões já planejado.

A Retífica ver a necessidade de trabalhar com empresas, uma vez que, quando a maioria dos clientes são pessoas jurídicas, há um menor índice de inadimplência para a empresa prestadora do serviço – fornecedora-, pois a liquidez nesse segmento é melhor do que a de uma pessoa física.

Conforme observado, a proporção de pessoas jurídicas está maior que a proporção de pessoas físicas. Considerando que o nível de insatisfação das pessoas físicas em comparação as pessoas jurídicas está consideravelmente alto quando comparado com a satisfação das mesmas.

Conforme visto, a maioria dos clientes da empresa entrevistados são os proprietários dos veículos e estes possuem uma renda acima de dois mil reais e consideram a retifica boa, porém nota-se a insatisfação destes, é bastante considerável.

Os pontos fracos ressaltados pelos mesmos, destacam-se: a garantia do serviço prestado, divulgação da empresa e a frequência das visitas, uma vez que estas estão ocorrendo, porém com pouca frequência.

Faz necessário ressaltar que somente esse público apontou como ponto fraco a garantia do serviço prestado. Essa posição precisa ser trabalhada com bastante cuidado, pois se o serviço foi prestado de acordo com as normas específicas das fabricas, não tem motivo para negar a garantia do serviço. Sem falar, que de acordo com o Código de Defesa do Consumidor – CDC- o cliente tem por direito garantia de 90 dias pelo serviço prestado. Mas como ocorre de o cliente fornecer as peças e/ou pedir para executar apenas parte do serviço, fica sugerido para a empresa criar um formulário que ela é responsável apenas pelo serviço que prestou, e que quaisquer danos que advirem de alguma peça não trocada, ou de alguma peça substituída de má qualidade, ou de algum serviço que precisava ser realizado e não foi, a pedido do cliente, caberá ao cliente arcar com as despesas que estão enquadradas no serviço prestado.

Para ter como diferencial, sugere-se que a empresa ofereça aos clientes que comprar todas as peças e executar todo o serviço de retifica e montagem com a Retifica Juliano, mais 90 dias de garantia do serviço além da garantia cedida pelo CDC, assim poderá

cativar os proprietários. Essa medida poderá ser tomada como uma posição perante o mercado; Este que está cada vez mais competitivo!

Se a empresa tem como cliente número um as pessoas que trabalham com linha pesada, ela deverá mantê-los uma vez que é notável o grau de satisfação deles perante as pessoas que trabalham com linha leve e linha leve e pesada ao mesmo tempo.

Deve-se pensar, até mesmo em uma possibilidade de realizar um estudo mais específico, com o objetivo de sustentar uma viabilidade de um negócio focado no segmento no qual a retifica está atuando, talvez seja melhor a empresa atingir apenas um nicho de mercado, ou seja, os clientes de Linha Pesada.

Como visto neste estudo, a empresa possui bastantes clientes fidelizados, que estão há mais de um ano com a empresa, possuindo assim um conhecimento melhor da organização. Destes fidelizados e que não consideram a empresa boa, é uma pequena proporção, que ressaltaram como ponto fraco o atendimento.

Como medida para que essa fraqueza se torne uma força, será necessário a contratação de mais alguns profissionais, e futuramente treinamentos para todos para melhorar a qualidade no atendimento desde que o cliente ingressa na empresa para realização do serviço até a hora que ele deixa a empresa com o serviço já executado.

Outra coisa que se destaca, são os clientes recentes. Estes também apontaram como ponto fraco o atendimento e a capacitação dos profissionais, porém a proporção dos clientes recentes insatisfeitos, que acham a empresa boa, está quase cinquenta por cento em proporção aos que acham a empresa boa está quase cinquenta por cento a menos. A empresa precisa buscar maneiras de cativar os clientes recentes através de estratégias de abordagem de vendas.

Pode-se concluir que diante do que foi exposto e de acordo com o objetivo proposto neste trabalho, de descobrir os pontos fortes e pontos fracos percebidos pelos clientes da Retifica Juliano pode-se sugerir o seguinte:

- Investir na divulgação da marca Retifica Juliano, para que a mesma fique mais conhecida na cidade onde esta localizada e na região.
- Organizar a área de vendas uma vez que as visitas não estão sendo frequentes.
- Investir em treinamentos do pessoal interno para suprir a falha no atendimento tanto dos cliente recentes como clientes há mais de um ano.
- Criar formulário interno de termo de responsabilidade do cliente perante as irregularidades pedidas pelo mesmo.

A empresa ao implementar todas essas questões citadas acima, terá uma melhoria enorme fazendo com que os clientes a vejam de uma maneira melhor. Cabe, agora, aos gestores tomarem uma posição.

REFERÊNCIAS

- AAKER, KUMAR, DAY; David A., V. , Geogr S.; tradutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes. *Pesquisa de Marketing* São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGELO, Claudio Felisonide e GIANGRANDE, Vera. *Marketing de relacionamento no varejo*. 1. ed. 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 1999.
- BATESON, John E.G., HOFFMAN, K. Douglas. *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CLARCK, Graham, JOHNSTON, Robert. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORRÊA, Henrique Luiz, GIANESI, Irineu. N. *Administração Estratégia de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. 13. tiragem. São Paulo: Atlas, 1994.
- CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores praticas*; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GIGLIO, Ernesto M. *O comportamento do Consumidor*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- GRONROOS, Cristian. *Marketing: gerenciamento e serviço*; tradução de Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços* . 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOBOS, Julio. *Encantando o cliente: externo e interno*. 9. ed São Paulo: J. Lobos, 1993.
- LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. *Serviços Marketing Gestão*. 2. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MALHOTRA, Narech, *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib, *Pesquisa de Marketing: Execução e Análise*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib, *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCDANIEL, Carl, GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*: tradução James F. Sahrland Cook, revisão técnica Tânia Maria Vidgal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIOLA, Mario F. *Introdução à Estatística*. 7. ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1999.