

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

SILVIO GODINHO NUNES

**GRUPO SUDMETAL
A BUSCA POR UM RELACIONAMENTO DURADOURO COM
CLIENTES INDUSTRIAIS
UMA METODOLOGIA DE ATENDIMENTO**

**PORTO ALEGRE
2011**

SILVIO GODINHO NUNES

**GRUPO SUDMETAL
A BUSCA POR UM RELACIONAMENTO DURADOURO COM
CLIENTES INDUSTRIAIS
UMA METODOLOGIA DE ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof.^a Dr.^a Josefina Coutinho

**PORTO ALEGRE
2011**

RESUMO

As grandes empresas já entenderam que a verdadeira inovação não está em produtos, mas sim na prestação de serviços. Essa é uma realidade corroborada por vários autores de obras e artigos relacionados ao *marketing* de relacionamento e a prestação de serviços. É considerando este cenário em que todas as empresas se encontram neste mesmo movimento que se verifica que cada vez mais haverá um número menor de empresas que estará em destaque entre seus concorrentes. Assim sendo, tem-se que a aplicabilidade destes conceitos relativos a prestação de serviços tão somente permitirá que a empresa participe do jogo. Logo, é preciso diferenciar para estar um passo a frente, e essa é a proposta do presente estudo, ou seja, a partir da utilização do método de pesquisa de estudo de caso relatar uma experiência vivenciada em uma realidade organizacional específica a partir da aplicação dos conceitos relativos a prestação de serviços, somando-se a isso o emprego de duas estratégias propostas pelo pesquisador, quais sejam, o uso da *internet* (redes sociais e ferramentas de busca) e a aplicação de habilidade pessoal do agente de vendas, ambas focadas para a obtenção de informações e construção de bons relacionamentos. Segue-se que ao final deste estudo é apresentada uma metodologia de atendimento, demonstrando as etapas cumpridas pelo pesquisador para a obtenção de êxito na organização que foi objeto deste estudo. A análise dos resultados obtidos e as conclusões do estudo revelam a possibilidade de generalização parcial da metodologia proposta, desde que observadas as características específicas da realidade industrial em questão. O principal resultado deste estudo demonstra que o uso de uma metodologia de atendimento com foco no investimento no relacionamento interpessoal suportado pelas estratégias propostas pelo pesquisador, configura-se como uma poderosa ferramenta para a obtenção de um relacionamento duradouro com o cliente Sudmetal, situação esta denotada pelo nível de satisfação evidenciado nas pesquisas de satisfação e avaliação dos treinamentos técnicos ministrados. Tem-se que a relação entre as empresas Castrol e Sudmetal era nula no início deste estudo, sendo obtido como resultados práticos a introdução de nove itens da Castrol em substituição a 20 itens da concorrência, representando a Sudmetal uma redução de 11 itens de aquisição, além disso, verificou-se que as ações implementadas contribuíram para uma redução significativa nos volumes de descarte e de aquisição dos lubrificantes industriais. Por fim, constata-se que o êxito da metodologia de atendimento então proposto está no cerne de sua concepção, construída a partir de conceitos defendidos por Gordon (2001), tal como o fato de que a satisfação do cliente é um estado momentâneo, observando que não raramente há mudanças em suas expectativas. Logo, a metodologia permite avaliar e redirecionar ações que não corroborem para a satisfação do cliente.

Palavras-chave: Fidelização de Clientes. Relacionamento Duradouro. Habilidade Pessoal. Internet. Redes Sociais. Mágica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala de vínculo	20
Figura 2 – Valor vitalício para cada nível de vínculo com o cliente	21
Quadro 1 – Fatores de trabalho e atividades associadas com cada um	26
Figura 3 – Curva de satisfação	30
Figura 4 – Elementos do serviço e poder competitivo.....	33
Figura 5 – Delineamento da pesquisa	42
Figura 6 – Página encontrada no <i>Google</i> a partir da pesquisa	53
Figura 7 – Perfil encontrado no <i>Orkut</i> a partir da pesquisa	55
Figura 8 - Seleção de comunidades encontradas no perfil pesquisado no <i>Orkut</i>	56
Figura 9 – Perfil encontrado no <i>Orkut</i> a partir da pesquisa	57
Figura 10 - Seleção de comunidades encontradas no perfil pesquisado no <i>Orkut</i>	58
Figura 11 – Perfil encontrado no <i>Google</i> a partir da pesquisa	58
Figura 12 – Perfil encontrado no <i>Twitter</i> a partir da pesquisa	59
Figura 13 – Perfil encontrado no <i>Youtube</i> a partir da pesquisa	59
Figura 14 – Perfil encontrado no <i>Facebook</i> a partir da pesquisa	60
Figura 15 – Número de mágica executado pelos integrantes da comissão de frente Unidos da Tijuca	62
Figura 16 - Fluxograma para coleta de amostras para análises	77
Figura 17 - Fluxograma para entrega de mercadorias	82
Figura 18 – Necessidade central do cliente	85
Figura 19 – Sistema de abastecimento instalado na Sudmetal	94
Quadro 2 – Relação de itens atuais e substitutos Castrol	106
Figura 20 – Algumas dimensões do fundamento teórico para a prestação de serviços e os pilares propostos pelo pesquisador para potencializar e acelerar o processo de relacionamento	112
Figura 21 – Metodologia de atendimento	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados comparativos considerando as operações Concorrente x Castrol	100
Gráfico 1 – Grau de satisfação dos gerentes	101
Gráfico 2 – Grau de satisfação dos supervisores	102
Gráfico 3 – Grau de satisfação dos operadores de máquinas.....	103
Tabela 2 – Treinamentos técnicos ministrados pela Castrol	106
Gráfico 4 – Grau de satisfação dos treinandos	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa	11
1.2.2 Objetivos Específicos da Pesquisa	11
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	16
2.1.1 Importância da capacitação dos agentes responsáveis pela entrega do serviço/produto.....	21
2.1.2 A diferenciação na prestação de serviços como estratégia competitiva em vendas.....	23
2.1.3 Estabelecendo procedimentos de atendimento com o cliente	27
2.2 SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DE CLIENTES.....	29
2.2.1 Promovendo a retenção de clientes.....	31
2.2.2 A captação das reclamações dos clientes.....	34
2.3 PROCESSO DE COMPRA PARA OS SERVIÇOS	35
2.3.1 Reduzindo a intangibilidade dos serviços	37
2.3.2 Mapeamento dos serviços	38
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	39
3 MÉTODO.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 UNIDADE-CASO.....	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	46
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	48
4.1 FASES PARA CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA.....	48
4.1.1 Primeira Fase – Fase inicial.....	49
4.1.1.1 Estratégias para construir bons relacionamentos e obter informações.....	49
4.1.1.1.1 <i>Uso da internet na busca de informações e construção de bons relacionamentos.....</i>	<i>51</i>
4.1.1.1.2 <i>Uso de habilidade pessoal para a conquista de informações e bons relacionamentos</i>	<i>61</i>
4.1.1.2 Entrevista com gerente de compras e de produção da Sudmetal.....	65
4.1.1.3 Informações obtidas no treinamento	67
4.1.1.4 Resumo da Primeira Fase.....	68
4.1.2 Segunda Fase – Fase principal	69
4.1.2.1 Análise crítica do pesquisador.....	70
4.1.2.1.1 <i>Serviços e produtos fornecidos - A percepção dos gestores da Sudmetal.....</i>	<i>71</i>
4.1.2.1.2 <i>Serviços e produtos fornecidos - A percepção do pesquisador.....</i>	<i>74</i>
4.1.2.2 Planejamento das ações.....	84
4.1.2.3 Resumo da Segunda Fase.....	86
4.1.3 Terceira Fase – Fase da ação.....	87
4.1.3.1 Ações implementadas.....	88
4.1.3.2 Resumo da Terceira Fase	97
4.1.4 Quarta Fase - Fase de avaliação.....	99
4.1.4.1 Descrição e avaliação dos resultados	99
4.1.4.1.1 <i>Pesquisa de satisfação do cliente</i>	<i>100</i>
4.1.4.1.2 <i>Visitas Periódicas.....</i>	<i>104</i>
4.1.4.1.3 <i>Redução de estoques e descarte</i>	<i>104</i>
4.1.4.1.4 <i>Melhoria contínua</i>	<i>109</i>
4.1.4.1.5 <i>Entregas no prazo</i>	<i>109</i>

4.1.4.1.6 <i>Justificação de preço</i>	110
4.1.4.1.7 <i>Relatório de atividades</i>	110
4.1.4.2 <i>Resumo da Quarta Fase</i>	111
4.2 ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA DE ATENDIMENTO	111
4.2.1 Possibilidade de generalização da metodologia	114
4.2.2 Análise da metodologia de Atendimento	114
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	122
APÊNDICE A – CARTA CONVITE	125
APÊNDICE B – LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS	126
APÊNDICE C – SISTEMA DE ABASTECIMENTO	130
APÊNDICE D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	132
APÊNDICE E – RESULTADOS PESQUISA DE SATISFAÇÃO	134
APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	139
APÊNDICE G – RESULTADOS AVALIAÇÃO TREINAMENTO	140
REFERÊNCIAS	141

1 INTRODUÇÃO

Evidencia-se cada vez mais que somente algumas empresas se destacam frente a sua concorrência, sejam pelos produtos oferecidos, seja pelos serviços prestados.

A grande velocidade com que novos produtos e serviços são lançados leva a uma constante desatualização. Até mesmo os mais informados, por vezes, são surpreendidos por alguma inovação. Por outro lado, admite-se que a verdadeira inovação em produtos está passando por uma fase de estagnação, haja vista a velocidade em que ocorrem imitações pelos concorrentes, mesmo considerando os produtos patenteados. Basta pensar na rapidez com que produtos inovadores e de alta tecnologia são clonados e com que as patentes de proteção são contornadas.

É considerando este cenário que o pesquisador destaca que é a inovação na prestação de serviços ao cliente e não as inovações em produtos que estão evidenciando algumas empresas entre suas concorrentes. Portanto, é a partir desta realidade que se propõe o presente trabalho, visando discutir e apresentar formas alternativas de se obter um relacionamento duradouro com os clientes do mercado industrial a partir do atendimento direto e das interações que ocorrem entre os agentes do fornecedor e do cliente.

O presente trabalho está estruturado em outros quatro capítulos, conforme resumo apresentado a seguir para cada um deles:

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

Apresenta uma síntese teórica sobre a prestação de serviços, como os clientes escolhem e avaliam os serviços e produtos, apoiado na ideia de que o processo se dá no cerne da concepção e entrega eficazes do serviço.

Capítulo 3 - Método

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica do método utilizado para a condução do estudo, delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas utilizadas para a coleta

de dados e sua respectiva análise e a descrição das limitações observadas para a metodologia utilizada.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise do Caso

As atividades realizadas compreendem quatro fases: Fase Inicial, Fase Principal, Fase da Ação e Fase de Avaliação, sendo cada uma destas etapas subdivididas em seções.

Capítulo 5 – Considerações Finais e Limitações do Estudo

Apresenta uma opinião sobre o desenvolvimento da pesquisa, fazendo uma avaliação se os objetivos foram alcançados. Compreende um relato das contribuições obtidas e propostas para trabalhos futuros.

A seguir são apresentadas a situação problemática e pergunta desta pesquisa, bem como os objetivos deste estudo (objetivo geral e específicos da pesquisa) e justificativa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A luta pelo crescimento e permanência no mercado exige das empresas modernas um empenho de servir bem todo e qualquer cliente. Mais que nunca, cliente é fator de sobrevivência e ter qualidade para satisfazê-lo será o fator diferenciador de mercado. Satisfazer implica descobrir necessidades, exigências, de forma a manter o cliente permanentemente. Soma-se a isso uma necessidade de oferecer produtos de qualidade com um atendimento também de qualidade. A qualidade no atendimento é um desafio constante para toda e qualquer organização, independente do porte ou ramo que atue.

Na atualidade, um dos maiores desafios para a realização de bons negócios é a busca de bom relacionamento com fornecedores, clientes e consumidores; é enfim, a busca crescente de parcerias, pois sem um bom relacionamento os clientes não se interessarão pelos produtos da empresa com o entusiasmo necessário, e os consumidores deixarão de ser fiéis a marcas que não respeitem os seus direitos. Dentro desse quadro, as perspectivas para a

realização de negócios se apóiam em parcerias com clientes e consumidores, através de um jogo de interesses recíprocos.

A busca pelo bom relacionamento, imprescindível para a conquista de um relacionamento duradouro com os clientes, incentivou o pesquisador a realizar uma experiência prática, desenvolvida em uma realidade organizacional (indústria do segmento metal-mecânico), aplicando uma abordagem diferenciada de atendimento, a considerar encontros formais, informais, treinamentos técnicos, enfim, nas possíveis interações com os indivíduos da organização. Castro e Neves (2005) corroboram com isso, defendendo a aplicação de estratégias de vendas pessoais a fim de fidelizar clientes tidos como valiosos.

Para compreensão dos resultados do presente estudo e seu campo de aplicação, o pesquisador estabelece algumas considerações a respeito de delimitações do mesmo. Primeiramente, é preciso destacar que todas as ações adotadas e executadas têm como objetivo principal a obtenção de um relacionamento duradouro com os clientes. Assim sendo, a compreensão dos conteúdos nos treinamentos técnicos ministrados caracterizam-se como uma consequência do estudo aplicado, o que é desejável, mas secundário a considerar os propósitos do presente trabalho. Desta forma, todas as ações aqui descritas referem-se somente a fidelização de clientes, ou seja, buscar relacionamentos duradouros dentro das organizações e que possibilitem ao pesquisador obter presença no cliente, que por sua vez buscará resultados que se traduzirão em aumento de suas vendas.

Os relacionamentos são os bens fundamentais da empresa. Mais do que tudo – até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados -, **os relacionamentos determinam o futuro da empresa.** Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela. (GORDON, 2001, p. 327, grifo nosso).

Portanto, com o presente trabalho propõe-se:

- Atendimento diferenciado e desejável, do ponto de vista dos gestores da Sudmetal;
- Presença na Sudmetal;
- Obter ampla rede de relacionamentos na Sudmetal;
- Tornar-se referência da linha de produtos dentro da Sudmetal.

Lovelock e Wright (2009) afirmam que é a experiência de serviços contabilizada pelo cliente que lhe permitirá avaliar se o que está recebendo apresenta qualidade superior, defendendo que somente desta forma é que será possível ocupar um lugar de destaque naquela posição até então ocupada pelo concorrente.

O desenvolvimento de clientes industriais demanda aspectos como os citados anteriormente, pois é somente a partir de uma constante presença do fornecedor em suas instalações que eventuais oportunidades poderão ser identificadas e devidamente exploradas para gerar futuros negócios. É neste cenário que se encontra inserida a empresa em que atua o pesquisador, Castrol Brasil Ltda, empresa multinacional pertencente ao grupo inglês *British Petroleum* (BP), fundada em 1901, com faturamento anual de U\$ 25 bilhões e aproximadamente 95.000 funcionários em mais de 100 países, atuando na exploração e comercialização de petróleo, gás e seus derivados e em energias limpas e renováveis. É na divisão denominada *Industrial Lubricants and Services* (ILS), responsável pela comercialização de fluidos de corte solúveis e integrais, lubrificantes de alta *performance*, graxas e fluidos hidráulicos que se dá a entrega dos produtos e a prestação de serviços pelo pesquisador, base de estudos para a realização deste trabalho.

O mercado de atuação da divisão industrial da Castrol engloba toda e qualquer indústria que necessite de máquinas e equipamentos que utilizem fluidos lubrificantes, hidráulicos, fluidos de corte, têmpera, estampagem, etc., contando, portanto, com um vasto número de clientes em potencial. No ano de 2008 a Castrol resolveu credenciar distribuidores em todos os principais estados do Brasil, cabendo a estes o atendimento de clientes industriais considerados de pequeno e médio porte, enquanto sua equipe própria focaria o atendimento das empresas de grande porte. O número de clientes atendidos pelos distribuidores é muito maior do que aqueles atendidos diretamente pela Castrol. Igualmente grande é o número de concorrentes para atender este mercado, onde se pode citar como principais (por serem empresas globais): Fuchs, Quaker, Houghton, Blaser, Shell, Yushiro e Petronas. Empresas locais que possuem produtos e preços atrativos são: Petrobrás, Ipiranga, Iorga, Tirreno, Agena, Klintex, Cleveland, Archem Química, Kluber e Rocol. Como principais clientes da Castrol no Brasil estão todas as grandes montadoras de veículos e suas fornecedoras de autopeças, tais como Dana, GKN, ZF, MWM, entre outras.

Não há entre o grande número de fornecedores de lubrificantes industriais uma empresa que se destaque por grande inovação em produtos, demonstrando que esse setor passa por uma fase de estagnação criativa, remetendo-nos a necessidade de uma inovação na prestação de serviços.

Focar o serviço a ser oferecido, e não o produto evidencia-se como a principal ação das grandes empresas. É neste sentido que se verifica o forte empenho em atender bem, prerrogativa imprescindível para alavancar novos negócios. Quando todos entendem esta necessidade e passam a adotá-lo para sua sobrevivência se pergunta: Como um agente de vendas poderá ir além das práticas atuais em busca de um relacionamento duradouro com seus clientes para evidenciar sua empresa entre suas concorrentes?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa

Apresentar uma proposta de metodologia de atendimento aos gestores da Sudmetal, a fim de que este possa ser um diferencial competitivo e que venha a gerar um relacionamento duradouro com a Castrol.

1.2.2 Objetivos Específicos da Pesquisa

Os objetivos específicos para o trabalho são os seguintes:

- ↳ Identificar os pontos considerados fortes e fracos na prestação de serviços/produtos fornecidos pelo concorrente da Castrol no cliente Sudmetal;
- ↳ Avaliar a entrega de serviço do concorrente da Castrol no cliente Sudmetal e o valor percebido pelos seus gestores;

- ↳ Identificar as expectativas dos gestores da Sudmetal quanto ao serviço/produtos a serem fornecidos pela Castrol;
- ↳ Discutir a aplicabilidade e os resultados obtidos pelo emprego da metodologia de atendimento para o desenvolvimento do cliente Sudmetal.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Em tempos de economia mundial recessiva, os países do globo como um todo, em especial os emergentes, como é o caso do Brasil, são constantemente alvos de especulação. As conseqüências instantâneas são desvalorização da moeda local acompanhada de um clima de incertezas e baixo desempenho da economia, afetando principalmente o Setor Industrial.

No atual quadro do século XXI, caracterizado por extrema competição, tempo escasso, melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos, redução de custos, maximização de lucros e satisfação do cliente, não há espaço para manobras erradas, e se a maioria das empresas não acompanharem as mudanças e exigências de mercado, fracassarão. Governo e Empresariado estão tomando consciência deste cenário, buscando soluções de curto prazo e até mesmo imediatas para tentar amenizar essas perdas, pois as margens de lucro são mais estreitas e os custos mais elevados, além de outras dificuldades como manter a fidelidade do cliente perante a qualidade dos serviços e produtos que, em alguns casos, um pequeno detalhe acarreta em prejuízos de grandes proporções, comprometendo diretamente os resultados da empresa e conseqüentemente a expectativa dos acionistas (GUANDALINI, 2009).

Muitas vezes, tem-se a sensação que, mesmo com todos os esforços reunidos para um objetivo comum, os resultados ficam aquém do esperado. Mas é principalmente em tempos difíceis que as empresas encontram solução para seus obstáculos, seja através da inovação, da melhoria do relacionamento com clientes, por meio de criação de *joint-ventures*, redução de custos, enfim, tudo aquilo que pode agregar e elevar o patrimônio da empresa: capital, pessoas (conhecimento + ideias).

Grandes organizações entenderam que atender bem seus clientes tornou-se imprescindível para alavancar suas vendas, levando-os a investir na prestação de serviços com cuidadoso treinamento e remuneração condizente ao pessoal de frente, pois, estas pessoas, por participarem de interações diretas e pessoais com os clientes, podem afetar o serviço. Neste sentido, não é difícil imaginar que a curto ou médio prazo haverá menos empresas em destaque entre seus concorrentes, uma vez que o entendimento sobre como fidelizar clientes será o mesmo. “Se o nível de serviço de uma empresa estiver levemente acima do nível de serviço adequado com o qual deveria iniciar, um concorrente pode rapidamente destruir esta vantagem” (ZEITHAML e BITNER, 2008, p. 83).

Neste mesmo sentido, tem-se que Gordon (2001, p. 306) afirma,

Muitas empresas têm testemunhado a diferenciação decrescente de seus produtos na última década, à medida que uma série de empresas e produtos disponíveis no mercado incharam e os mercados amadureceram. Existe uma pesquisa que evidencia que, a medida que o mercado amadurece, o desempenho das empresas se torna mais parecido.

Estar um passo a frente traduz-se em ir além dos concorrentes, e neste caso, é preciso fazer diferente.

Ser diferente é não ser igual. Ser inconfundível é ser o único em sua categoria. Sendo assim, você está procurando alguma coisa que o distancie de seus concorrentes. O segredo é entender que sua diferenciação não tem de estar relacionada ao seu produto (TROUT, 2001, p. 77).

É na mais recente revolução silenciosa provocada pelos representantes da chamada Geração Y, assim denominada por terem nascido a partir de 1978, que se justifica a necessidade de mudanças na forma de atender. Diferentemente da geração anterior, denominada Geração X, nascidos entre 1965 e 1977, a Geração Y não precisou aprender a dominar os vários recursos tecnológicos de nosso mundo atual, pois já nasceram inseridos e fazem intensivo uso destes recursos. Chegam cedo ao mercado de trabalho com considerável bagagem acadêmica, no entanto devendo ser estimulados a acrescentar seu conhecimento tácito e subjetivo às bases de conhecimento existentes. Entendem que trabalhar é importante e dignifica, mas que não é de forma alguma a única dimensão prazerosa da vida, ou seja, é a noção de que a vida não se encerra na empresa. Uma máxima adotada como jamais foi em outra geração. São curiosos, impacientes com tudo que é reprisado, resistentes a atividades

que não se justifiquem ou que não façam sentido na sua percepção. Da mesma forma que almejam breves promoções, não se ressentem em trocar de empregos, caso não se sintam valorizados ou desafiados em suas tarefas (BARCAUI, 2011).

É considerando este novo e inevitável movimento que o pesquisador julga necessário investir numa ampla rede de relacionamentos nos diversos níveis de cada empresa, uma vez que os contatos poderão assumir novas colocações ou mesmo trocar de empresa, e neste último caso, se a experiência de serviços foi satisfatória, será um legado que o acompanhará a sua nova empresa, podendo assim representar uma possibilidade de novos negócios ao fornecedor. Castro e Neves (2005, p. 24) corroboram com isso afirmando:

O vendedor deve estar orientado para a construção de relacionamentos com os clientes. O trabalho do vendedor deve ser orientado para a construção de confiança para que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores.

A proximidade da nova geração aos recursos tecnológicos e o fato de viver-se em um mundo globalizado digitalmente deve também ser considerado na ampliação da rede de relacionamentos. As redes sociais são a maior prova desta forma distinta de interação. Um novo e poderoso viés de comunicação, de divulgação de ideias, acontecimentos, imagens, de consumo, enfim, uma nova forma de relacionamento. Essa nova geração faz uso desta vertente para fomentar sua rede de ligações, que não para de crescer de forma constante. O próprio conceito de amizade se transmuta e se mistura ao conceito de coleguismo em uma nova plataforma virtual de conhecimento em que a própria geração se autoavalia por sua capacidade e quantidade de conexões estabelecidas. O *networking*, tão cultuado e proposto por especialistas de administração, ganha nova dimensão com os gerentes Y, que o fazem de maneira instintiva e não político-demagógica.

Logo, utilizar-se de tais recursos na construção de bons relacionamentos deve ser a tônica, mesmo a considerar a ocasião de um primeiro contato entre os agentes do fornecedor e cliente pela busca de informações pessoais em ferramentas tais como *Google* e redes sociais (*Facebook, Orkut, Twitter, Youtube, LinkedIn*, etc), a partir dos quais poderá se obter dados pessoais do contato, úteis na construção da empatia inicial.

Por fim, justifica-se este trabalho pela aplicação da teoria na prática, demonstrando que serviços bem desenvolvidos e atendimento adequado serão cada vez mais os fatores que diferenciarão as empresas mais competitivas. Cabe discutir este tema neste momento, pois quem estiver um passo a frente às tendências atuais no que tange a fidelização de clientes, também estará à frente de seus concorrentes, destacando-se. Neste sentido, Ted Levitt (1991, apud TROUT, 2001, p. 36) afirma não existir *commodities*, mas sim pessoas que pensam e agem como tal. Defende ainda que tudo pode ser diferenciado, e quem o fizer apropriadamente, se destacará de seus concorrentes.

A possibilidade de verificar na prática a aplicação de conceitos relacionados ao gerenciamento de serviços e, a busca de respostas às colocações acima, motivaram a realização deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir é apresentada a fundamentação teórica que orientou o presente estudo. Esta tem por finalidade apresentar os conceitos relativos aos serviços, os quais nortearão as ações a serem desenvolvidas para a construção da metodologia de atendimento.

Foram considerados temas relativos ao relacionamento, satisfação e fidelização e o processo de compra para os serviços.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Cobra e Rangel (1993), o cliente quer se sentir a pessoa mais importante na vida do fornecedor. Complementam afirmando que, sem isso ele pode deixar a fidelidade de lado e partir para outros fornecedores. Destacam como fundamental investir nas relações, pois “a razão do sucesso em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes” (COBRA e RANGEL, 1993, p. 9).

O preço sempre será um fator preponderante para a decisão de compra, mas a qualidade do atendimento vem sendo considerada também como elemento decisivo na compra. Nesse sentido, torna-se importante o direcionamento dos esforços do agente de vendas da Castrol para a construção de relacionamentos com contatos que possuem o poder de decisão, assim como os demais que poderão vir a assumir tal responsabilidade, podendo estes últimos serem considerados como um “investimento” para prolongar as relações comerciais. “Entender os influenciadores passa a ser importante em função de o vendedor precisar identificar esses participantes e saber exercer a influência correta sobre eles” (CASTRO e NEVES, 2005, p. 26).

Para Mahfood (1994), é necessário desenvolver uma estratégia competitiva, a partir do desenvolvimento de uma fórmula geral para determinar como a empresa vai competir, e quais serão suas metas e políticas necessárias. Sem uma estratégia de serviços criativa e exclusiva, a

empresa poderá ser apenas uma a mais no mercado, portanto o serviço pode ser o grande diferenciador de produtos. Cuidado especial deve ser dado ao serviço oferecido, pois este poderá estar totalmente desvinculado do real interesse do cliente ou do consumidor final. Portanto, deve-se constantemente questionar se o serviço a ser prestado poderá criar uma grande diferença em relação à concorrência ou ainda se este realmente é o benefício que o cliente está buscando.

Para Trout (2001), existem várias maneiras de diferenciar sua empresa ou seu produto. Segundo ele, o truque é simplesmente saber qual é essa diferença e usá-la para beneficiar seu cliente. Albrecht e Bradford (1993) alegam que clientes compram produtos e serviços daqueles que se importam com eles. Dão mais valor a um serviço de primeira do que qualquer outro grupo de consumidores. Estão dispostos a pagar mais por um produto se acreditam que a pessoa que lhes está vendendo é, ou poderia vir a ser um amigo. Se o serviço não é personalizado, e se o funcionário não gasta tempo para dar uma atenção especial, eles saem rapidamente e vão fazer negócios em outro local. Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) reconhecem que somente haverá um relacionamento produtivo e rentável entre o prestador de serviços e o cliente se houver qualidade proporcionada pelo representante de vendas nos encontros de serviços.

Gordon (2001) vai além, preconizando a prática do *marketing* de relacionamento a partir do conceito de clientes individuais. Defende que os segmentos de mercado mudaram, tornando-se cada vez mais difícil classificar os compradores. Observa que há clientes mais sensíveis a alguns meios de comunicação do que a outros; alguns são sensíveis aos preços e outros ao atendimento e assim por diante. Estabelece que a única categorização significativa é o comportamento real do comprador, reforçando sua ideia de clientes individuais. Gordon conclui que os clientes precisam ser atendidos como indivíduos e, é a partir daí que se desenvolve o *marketing* de relacionamento que, conforme sua definição “trata-se de um processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização” (GORDON, 2001, p. 32). Ainda sobre o *marketing* de relacionamento, Gordon (2001, p. 15) justifica e reforça sua empregabilidade, a partir da seguinte afirmação:

Os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa – não as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital

intelectual inerente às pessoas, as patentes ou o know-how, por mais importante que estes sejam.

O pensamento de Gordon é compartilhado por Philip Kotler (2001), que considera possível aos profissionais de *marketing* personalizar seus produtos para cada comprador individual, ao considerarem-se as novas tecnologias disponíveis, tais como computadores, telecomunicações, fábricas automatizadas, fábricas flexíveis, aparelhos de fax e empresas de transporte rápido como a Federal Express.

Gordon (2001) analisou os vínculos mantidos entre empresas e clientes, observando que clientes diferem em grau de importância e que esta depende do vínculo mantido entre ambos. Resumidamente, os consumidores são agrupados em seis categorias diferenciadas tanto pela participação crescente nos negócios quanto pelo *share of mind* obtidos em cada uma. Considerando estes vínculos do nível mais inferior até o mais elevado, tem-se:

- *Prospects* (clientes potenciais): Gordon descreve como clientes em potencial, por apresentarem o perfil que a empresa está procurando;
- Experimentadores: Trata-se de *prospects* que tomaram conhecimento da empresa, iniciando algumas compras, sendo consideradas como experimentais, com vistas a avaliar o potencial para estabelecer um fluxo mais significativo de negócios com a empresa;
- Compradores: São os experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente;
- Clientes eventuais: Os compradores padronizaram aspectos fundamentais dos processos de compra e aquisições para que a empresa fornecedora seja incluída como fornecedor principal. É considerado eventual, pois ainda mantêm fontes alternativas de fornecimento, podendo regredir na escala ou mesmo deixar de comprar;
- Clientes regulares: São os clientes que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e os processos e valores do fornecedor também tenham sido adotados, e

- Defensores: Trata-se de clientes regulares muito comprometidos com o fornecedor que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa relação. Este cliente recomendará positivamente o fornecedor, tendo-o como uma referência para negócios.

Na figura 1, observam-se os diversos vínculos em escala, segundo a concepção de Gordon (2001). A progressão sugerida ao longo do relacionamento pode ocorrer em ambas as direções. Importante observar que é mais difícil ascender à hierarquia de clientes do que escada abaixo. Tem-se que a razão principal para que a maioria dos retrocessos ocorra, resulta dos processos e estilos ineficientes de comunicação entre a organização e seus clientes. Sugere-se que os avanços sejam conquistados passo a passo.

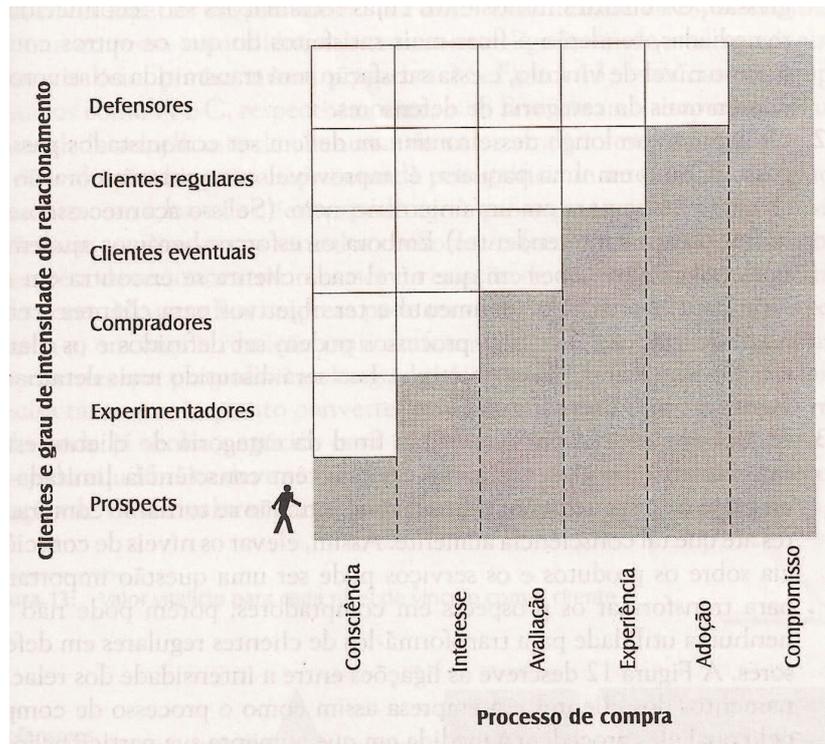


Figura 1 – Escala de vínculo
 Fonte: Gordon (2001, p. 131)

A partir das definições de Gordon sobre vínculos de relacionamento, classificando clientes segundo o seu comportamento, é possível uma análise do conjunto de clientes da empresa fornecedora quanto ao perfil destes, sendo útil nas tomadas de decisões, como alocação de recursos e outras ações relevantes. Considere-se uma empresa que disponha de vários *prospects* com um valor vitalício potencialmente alto, porém, progressivamente, menos clientes e menor valor vitalício a cada nível superior da figura 1. Na outra extremidade do espectro, tem-se uma empresa com clientes intensamente ligados a ela e altos níveis de valor vitalício, porém menos *prospects*. Têm-se os casos apresentados na figura 2, denominados como A e C, respectivamente, com B sendo uma empresa com uma quantidade semelhante de clientes e de valor vitalício em cada nível. Em termos de ações, verifica-se que a empresa que possui o caso A, deve concentrar seus recursos na criação de contas, clientes regulares e defensores. Para o caso B, a empresa pode ter uma carteira de clientes mais equilibrada e, em uma atribuição mais uniforme de recursos, pode concentrar-se nos clientes que tendem a progredir ao longo da série contínua. No caso C, a empresa precisa tanto atrair quanto converter *prospects* ou, em um segmento de mercado onde já tenha negócios com a maioria dos clientes, ela alcançou um desejado equilíbrio e deve se concentrar mais na preservação de clientes e na criação de novos valores para o benefício mútuo.

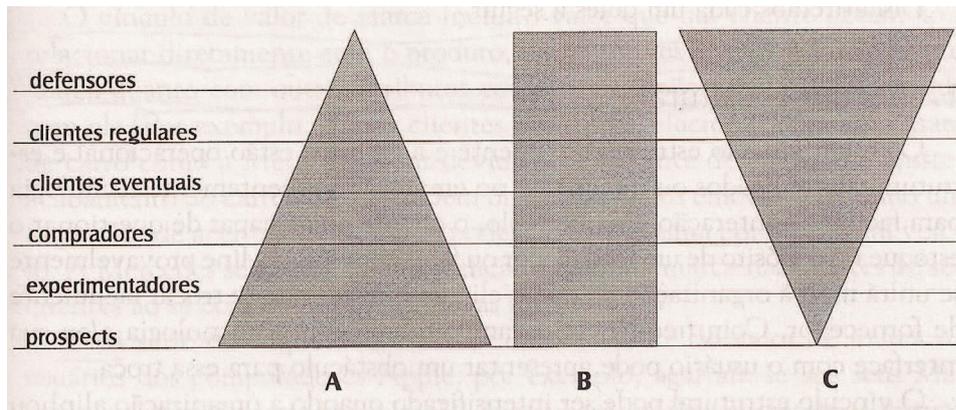


Figura 2 – Valor vitalício para cada nível de vínculo com o cliente
 Fonte: Gordon (2001, p. 133)

2.1.1 Importância da Capacitação dos Agentes Responsáveis Pela Entrega do Serviço/Produto

A partir das definições de Lovelock e Wright (2009), que definem os aspectos da operação de serviço diretamente experimentados pelo cliente como atividades de frente e sendo atividades de bastidores os aspectos da operação de serviço que normalmente não são visíveis aos clientes durante a entrega do mesmo, conclui-se ser vital para qualquer empresa realizar cuidadosa seleção e treinamento de seus funcionários, visto estes serem os responsáveis pela entrega do serviço.

Mahfood (1994) reforça o ponto de vista de Lovelock acrescentando que, uma tendência recente na contratação tem sido a realização de treinamento cruzado dos funcionários. Este treinamento proporciona aos trabalhadores executar mais de uma tarefa e desta forma, ter maior utilidade para o empregador. Acrescenta ainda que, quanto mais um empregado souber sobre a descrição de trabalho e experiência de outro colega, melhor saberá manusear os problemas que surgem no dia-a-dia. Todos aqueles que trabalham em uma empresa, sem exceção, devem entender o conceito básico de serviço ao cliente, pois todos são representantes de serviços ao cliente. Acrescenta dizendo que “um empregado não envolvido na solução do problema é um empregado envolvido na composição do problema” (MAHFOOD, p. 1994, p. 50).

Lovelock e Wright (2009) vão além, preconizando o que definem como sendo “trabalho emocional”, a partir do qual cada funcionário deve expressar emoções socialmente apropriadas durante as transações de serviço. Objetivando ainda, adequar-se às expectativas dos clientes, os funcionários se vêem obrigados a demonstrar emoções que não sentem.

Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), afirmam que a empresa deve colocar os empregados em primeiro lugar, pois clientes satisfeitos são obtidos a partir de funcionários satisfeitos. Nesse sentido, sinalizam como imperativo que os gerentes devam passar mais tempo na linha de frente do atendimento, junto com os funcionários, liderando pessoalmente programas de desenvolvimento, possibilitando maior autonomia e dando apoio efetivo ao aumento de salários.

Lovelock e Wright (2009) defendem que dotar os funcionários de maior arbítrio pode capacitá-los de fornecerem melhor atendimento, incentivando-os. Lovelock e Wright denominaram esta prática de “*empowerment*”, a qual descreve uma delegação de poder sobre o executante da tarefa a fim de encontrar soluções para os problemas de serviço. Lovelock e Wright acrescentam que o “*empowerment*” pode ocorrer em diversos níveis, devendo ser estudado qual o nível mais apropriado, baseado em certos fatores que estão presentes na organização e em seu ambiente. Esta afirmação ganha força ao constatar-se que, por exemplo, há funcionários que não são ávidos pela recepção de poder e que preferem trabalhar seguindo ordens específicas, em lugar de terem de recorrer à iniciativa própria.

Poderíamos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o fornecedor do serviço e o cliente do serviço se confrontam na arena. Nesse momento, eles estão, em grande parte, entregues a seus próprios recursos. [...] É a habilidade, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que, em conjunto, criarão o processo de entrega de serviço (RICHARD NORMANN apud LOVELOCK e WRIGHT, 2009, p. 62).

2.1.2 A Diferenciação na Prestação de Serviços Como Estratégia Competitiva em Vendas

A diferenciação é a força propulsora que determinará aproximação dos clientes individuais e conseqüentemente distanciamento dos concorrentes. No entanto, técnicas de vendas bem aplicadas e um serviço bem prestado poderão ser insuficientes para gerar distinção na mente dos clientes, uma vez que o fornecedor poderá estar somente atendendo suas expectativas para que haja uma boa relação comercial. A verdadeira diferenciação ocorrerá se o cliente for surpreendido por um fato verdadeiramente novo/diferente. Trata-se de “desconcertá-lo” mediante o inesperado. Logo, observa-se que uma inovação na prestação de serviços/atendimento pessoal torna-se necessário, propondo que o agente de vendas vá além do seu *script* comercial. Propõe-se que a diferenciação seja o indivíduo em si, o agente de vendas responsável por todas as ações inerentes desta relação técnico-comercial.

Tal diferenciação pressupõe que o agente de vendas, mais do que nunca, torne-se o centro das atenções do cliente, criando forte aderência entre a marca representada com o seu próprio nome. Parte-se do princípio de que as habilidades pessoais, experiências de vida e conhecimento tácito sejam o cerne desta diferenciação proporcionada nas relações.

Antes de mais nada, um atributo é uma característica, uma peculiaridade ou um aspecto distintivo de uma pessoa ou coisa. [...] O que torna inconfundível uma pessoa ou um produto é o fato de essa pessoa ou esse produto serem conhecidos por algum atributo (TROUT, 2001, p. 105).

O Treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL) pode ser citado como um caso de sucesso em termos de diferenciação. Questionável seria crer que treinamentos que combinam aulas teóricas com atividades lúdicas feitas ao ar livre poderiam representar um avanço na forma de treinar pessoas, por meio da prática de esportes radicais tais como *rapel*, *rafting* e *trekking*. Trata-se apenas na aposta de uma crença de que, ao vivenciar uma experiência, as pessoas assimilam muito mais o conteúdo daquilo que foi apresentado em treinamentos teóricos. A pioneira a adaptá-la e introduzi-la no Brasil há mais de 10 anos foi a empresa de consultoria *Dinsmore Associates*, sendo ainda hoje uma referência em treinamentos motivacionais. Treinamentos convencionais tendem em um primeiro momento motivar as

peessoas, no entanto a cobrança por resultados e a rotina do trabalho acabam por sufocar os indivíduos, trazendo-os ao ponto de partida. É o fator surpresa que diferencia esta modalidade de treinamento, impedindo a queda de motivação e rendimento das pessoas. Todos os elementos que compõem as atividades configuram-se em uma experiência inesquecível, proporcionando inclusive aos seus participantes um acréscimo substancial nos laços de relacionamento.

Ao agente de vendas propõem-se o mesmo, ou seja, marcar positivamente sua presença na mente do cliente, obviamente em atividades de menor escala, a ser empregado nas relações interpessoais, sejam estas ocasiões em treinamentos técnicos, encontros formais e informais. Gordon (2001, p. 311, grifo nosso), afirma que, “o *marketing* de relacionamento, ao requerer mais conhecimento por parte dos funcionários, **pode também desafiar os limites para as funções de negócio que eles têm desempenhado historicamente**”.

É esperado que o impacto de tais interações com os clientes resultem em encontros mais produtivos do que aqueles obtidos via interações tradicionais, com intensidade e qualidade superiores, traduzindo-se em um verdadeiro atalho para a obtenção de resultados mais rápidos e duradouros.

As atividades exercidas pelo agente de vendas da Castrol no mercado industrial requerem boa formação, considerável conhecimento técnico e bom relacionamento interpessoal. Além disso, cada cliente visitado despende considerável tempo de atenção, devido aos inúmeros contatos e complexidade dos assuntos abordados. Considerando este cenário, visitas de impacto serão bem-vindas, otimizando o tempo despendido em cada cliente sem abster-se da qualidade dos encontros de serviços.

As empresas sempre precisarão de especialistas funcionais, é claro, porque são eles que fornecem o conhecimento para desenvolver e aperfeiçoar produtos e serviços. Mas a maior parte das empresas precisa de mais funcionários que tenham um conhecimento mais abrangente, que sejam capazes de entender amplamente como é que tudo o que elas fazem chega ao cliente do modo que este espera (GORDON, 2001, p. 309).

Moncrief III (1986, apud CASTRO e NEVES, 2005, p. 21) apresenta um estudo referente as atividades que devem ser executadas pelos agentes de vendas, conforme estudo realizado com mais de 1.300 vendedores e depois agrupadas em dez atividades, demonstrando serem diversas, conforme demonstrado no quadro 1.

<p>1. Funções de venda</p> <p>Planejar atividades de venda</p> <p>Procurar indicações</p> <p>Visitar potenciais clientes</p> <p>Identificar tomadores de decisão</p> <p>Preparar apresentações de venda</p> <p>Fazer apresentações de venda</p> <p>Superar objeções</p> <p>Introduzir novos produtos</p> <p>Visitar novas contas</p> <p>Realizar pós-vendas</p> <p>2. Trabalhar com outros</p> <p>Fazer pedidos</p> <p>Expedir pedidos</p> <p>Lidar com devoluções</p> <p>Lidar com problemas de entrega/frete</p> <p>Achar pedidos perdidos</p> <p>3. Prestando serviço ao produto</p> <p>Aprender sobre os produtos</p> <p>Fazer testes</p> <p>Supervisionar instalações</p> <p>Treinar consumidores</p> <p>Supervisionar consertos</p> <p>Desenvolver manutenção</p> <p>Consultoria técnica</p> <p>4. Administrar informações</p> <p>Prover informações técnicas</p> <p>Receber retorno</p> <p>Dar retorno</p> <p>Checar com superiores</p> <p>Realizar pesquisas</p>	<p>5. Prestando serviço ao cliente</p> <p>Estocar prateleiras</p> <p>Montar <i>displays</i></p> <p>Pegar estoque para clientes</p> <p>Fazer propaganda local</p> <p>6. Ir a convenções ou encontros</p> <p>Ir a convenções de vendas e a encontros de vendas regionais</p> <p>Trabalhar em convenções dos clientes</p> <p>Fazer apresentações de produto</p> <p>Ir a sessões de treinamentos periódicos</p> <p>7. Treinamento/recrutamento</p> <p>Recrutar novos representantes</p> <p>Treinar novos vendedores</p> <p>Estabelecer comissões</p> <p>Viajar com <i>trainees</i></p> <p>8. Entretenimento</p> <p>Entreter clientes com esportes</p> <p>Levar clientes para refeições</p> <p>Levar clientes para festas</p> <p>9. Viajar</p> <p>Viajar para fora da cidade</p> <p>Passar noites viajando</p> <p>Dirigir na própria cidade</p> <p>10. Distribuição</p> <p>Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores</p> <p>Vender para distribuidores</p> <p>Administrar <i>layout</i> de loja</p> <p>Administrar crédito</p> <p>Fazer cobranças</p> <p>Administrar brindes</p>
--	---

Quadro 1 – Fatores de trabalho e atividades associadas com cada um
 Fonte: Castro e Neves (2005, p. 21)

Castro e Neves (2005) concluem que devido à multiplicidade de atividades, pouco mais de 30% do tempo de um vendedor é dedicado ao contato pessoal com o cliente, sendo o restante distribuído em diversas outras atividades. Isso torna a atividade consideravelmente mais cara para a empresa, considerando o custo da hora de visita do vendedor, e mostra o quão crítico é a boa gestão de vendas para o bom aproveitamento dela.

A diferenciação deve ser buscada pelo agente de vendas, obtendo melhor aproveitamento do tempo, no entanto, Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) alertam para o que denominam de liberdade de ação e limites, onde sugerem que somente com o emprego de *empowerment* pela alta gerência é que um movimento será possível neste sentido. É importante que a empresa tenha ciência das ações empregadas por seus vendedores, pois sendo ela a representada, nada mais natural que saiba das ações que estarão sendo empregadas em seu nome. Assim como é necessário dar liberdade de ação aos funcionários da linha de frente, os limites de autoridade destes também devem ser estabelecidos.

2.1.3 Estabelecendo Procedimentos de Atendimento com o Cliente

Implementar procedimentos de atendimento com o cliente é necessário para cultivar o bom relacionamento, no entanto, de nada valerão se o cliente os desconhece. O estabelecimento de procedimentos deverá ocorrer antes da necessidade e sua divulgação deverá ser feita logo no início do projeto.

Mahfood (1994) defende que, se a política do fornecedor for a de não tomar nenhuma providência numa situação particular, é importante que o cliente saiba disto antecipadamente. Acrescenta ainda que um plano organizado, colocado em ação antes que dele se precise, permitirá à sua empresa o luxo de tomar providências sobre as reclamações em vez de reagir aos problemas.

Procedimentos que impreterivelmente devem ser implementados dizem respeito ao tratamento de reclamações. Se um procedimento estiver em vigor antes que as reclamações cheguem, então estas tenderão a ser despachadas rápida e eficientemente. Isto não equivale a dizer que a resolução do problema será rápida, mas o fato de haver uma ação de encaminhamento com demonstração de preocupação será uma forma de dar satisfação ao cliente enquanto transcorre o processo para a resolução.

Whiteley (1996) enfatiza que um dos procedimentos indispensáveis ao “bom andamento do negócio” é a socialização da informação. Alerta ainda que, não se trata apenas

de informar, mas fazer com que a informação seja recebida e compreendida por todos segundo a sua percepção.

Não raramente, são necessárias negociações de preços em decorrência das variações de mercado. Em situações como estas geralmente ocorrem desgastes entre as partes envolvidas, podendo macular todo o trabalho realizado. Neste sentido, Gordon (2001) afirma que os clientes desejam participar das decisões relacionadas ao valor que recebem e aos preços que pagam, e não sentirem-se como vítimas impotentes dos índices econômicos, sendo, portanto, prudente adotar procedimentos relacionados a estas questões.

Talvez o termo mais adequado para definir essa condição proposta seja “política de enfrentamento”, ou seja, uma postura a ser adotada antecipadamente pelo agente de vendas com vistas a sempre participar os decisores no cliente sobre temas que poderiam de alguma forma comprometer a relação cliente/fornecedor. São exemplos os *lead times* de entrega, eventuais atrasos de entrega, custos inesperados, problemas técnicos entre outros.

O desafio aqui é identificar os valores mais importantes para os clientes e o papel que cada categoria de participantes tem para fornecer esse componente de valor. Por exemplo, se os clientes valorizam a entrega na hora como a base mais importante para seu relacionamento com a empresa, os relacionamentos que ela desenvolve com seus clientes e grupos internos de trabalho deveriam refletir isso (GORDON, 2001, p. 289).

Zeithaml e Bitner (2008) observaram que muitos clientes de serviços estão desapontados e desmotivados pela falta de habilidades das empresas em cumprir a mais elementar expectativa de um serviço, sendo por promessas não cumpridas, ou por expectativas geradas dentro de um padrão habitual de atendimento que não se realizou, e que por fim não foi previamente comunicado ao cliente.

Os procedimentos visam a obtenção de uma relação transparente com o cliente. Trata-se de ações norteadas pela honestidade, pois os verdadeiros relacionamentos somente são obtidos por confiança mútua. “A confiança só pode ser criada por meio da honestidade. Os líderes devem se encaixar nessa categoria e deixar isso bem claro. Se querem ganhar confiança, respeito e compromisso, precisam retribuir isso” (CASTRO e NEVES, 2005, p. 313).

2.2 SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DE CLIENTES

Nos últimos anos, estudos concluíram que a satisfação do cliente e sua fidelidade nem sempre variam diretamente, havendo uma série de fatores capazes de interferir na relação entre as duas medidas. Conforme estudos realizados por Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), 90% dos clientes que abandonavam uma organização relatavam estar satisfeitos. Acrescenta ainda que, os índices obtidos a partir de pesquisas de satisfação proporcionam alertas iniciais sobre a existência de problemas, mas os clientes satisfeitos não compram sistematicamente mais do que os insatisfeitos.

Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), a partir de dados que refletem a satisfação dos clientes e sua intenção de voltar a comprar o serviço ou produto, analisaram as relações entre a satisfação e a fidelidade dos clientes quanto a automóveis, computadores pessoais adquiridos por pessoas jurídicas, hospitais, empresas aéreas e serviços telefônicos locais. Com base nesses dados, elaboraram o gráfico mostrado na figura a seguir, exibindo diferentes “curvas” para cada setor. As conclusões foram interessantes. Em primeiro lugar, as situações em que os clientes dispõem de uma variedade de alternativas, custos relativamente baixos para mudar de um produto ou serviço para outro, pouca regulamentação governamental limitando a concorrência e poucos programas de promoção da fidelidade produzem curvas satisfação-fidelidade semelhantes à da indústria automobilística. À medida que a concorrência ou as alternativas de produtos ou serviços são reduzidas, ou os “custos de reposição” aumentam, a curva pode começar a assemelhar-se mais e mais a dos serviços telefônicos locais. Os clientes, nesta última situação, podem tornar-se cada vez mais “cativos”. Apresentam o que Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) denominam de “falsa fidelidade”, passível de ocasionar a perda imediata da fidelidade do cliente caso surja concorrência e os custos de reposição caiam.

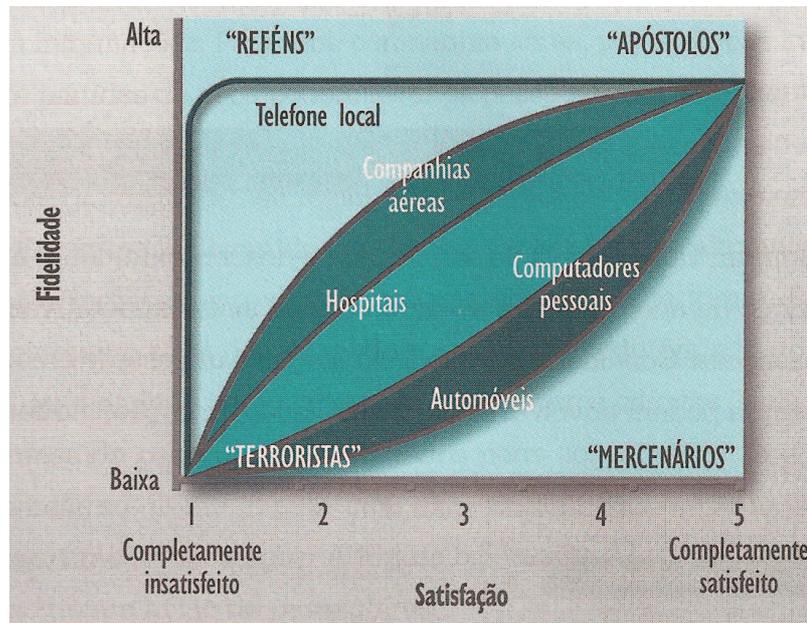


Figura 3 – Curva de satisfação
 Fonte: Lovelock e Wright (2009, p. 114)

Este trabalho levou Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) a dividir os clientes e sua fidelidade em quatro grupos principais, como mostra a figura 3.

Os clientes que se encontram totalmente satisfeitos, ao ponto de recomendar os serviços do seu fornecedor a terceiros, foram denominados como “apóstolos”. Aqueles considerados propensos a mudar de fornecedor pela busca de menor preço, mesmo estando satisfeitos com o serviço prestado, foram denominados “mercenários”. Clientes extremamente insatisfeitos, mas com pouca ou nenhuma alternativa de fornecedores são os “reféns” e, por fim, estão os clientes denominados “terroristas”, que dispõem e utilizam-se de várias alternativas, influenciando, quando podem, outros clientes do fornecedor de serviços a também converter-se ao novo fornecedor.

A busca pela satisfação do cliente não mede esforços. No entanto, deve-se verificar se o esforço empreendido em determinada ação é percebida pelo cliente, pois caso contrário haverá investimento sem necessidade. É imprescindível ter foco no que realmente faz diferença para o cliente e que lhe traz valor.

Mirshawka (1993) define a satisfação dos clientes como um estado no qual as necessidades, desejos e expectativas são atendidos ou excedidos, resultando no retorno para comprar ou usar os serviços oferecidos e na manutenção da sua lealdade. Churchill e Peter (2010) defendem o mesmo ponto de vista, dizendo que a satisfação dos clientes passa pelo juízo de valor, medida esta adotada a partir de uma relação de benefícios recebidos pela compra em relação aos custos envolvidos. Assim sendo, caso a percepção de valor recebido seja maior do que os custos haverá a satisfação e, conseqüentemente estes clientes serão mais leais a marca e ao vendedor, propiciando que se estabeleça uma relação de longo prazo.

Gordon (2001) generaliza os humanos como seres que por natureza são insatisfeitos. Define a satisfação como um estado momentâneo. Observa que, não raramente, há mudanças das expectativas dos clientes, situação esta imposta pelos constantes desenvolvimentos tecnológicos. Alerta que, mesmo naqueles clientes que sinalizam como satisfeitos pelos produtos e serviços prestados, serão necessárias a adoção e a implementação de novas abordagens, muitas vezes à custa dos programas existentes.

2.2.1 Promovendo a Retenção de Clientes

A retenção de clientes é um desejo da Castrol, no entanto somente será possível obtê-la se o cliente estiver satisfeito com os serviços e produtos fornecidos. A partir do enfoque de prestação de serviços, espera-se a diferenciação no mercado, tornando aos olhos do cliente, o fator preço de produto secundário, minimizando a fragilidade da posição da Castrol frente aos seus concorrentes.

A busca da satisfação do cliente é uma constante nas relações comerciais e, sendo assim, os fornecedores de produtos e serviços necessitam empenhar-se na busca da inovação, pois do contrário, tornam-se fortes candidatos à obsolescência e ao conseqüente desaparecimento do mercado.

Não há como negar a grande velocidade que surgem novos produtos e serviços oferecidos, sejam verdadeiras novidades ou os mesmos com adaptações (tecnológicas, por ex.), elevando, desta forma o nível de satisfação dos consumidores.

Segundo Trout (2001), nas últimas décadas, o que realmente mudou nos negócios é a incrível proliferação de escolhas de produtos em quase todas as categorias. Estima-se que exista um milhão de *stock keeping units (SKU's)* nos EUA. Um supermercado médio tem 40 mil produtos. Agora, a notícia surpreendente: uma família média satisfaz 80% a 85% de suas necessidades com 150 produtos. Isso quer dizer que é bem possível que 39.850 itens da loja sejam ignorados. Com a grande concorrência de hoje, os mercados são impulsionados pela escolha. O cliente tem tantas alternativas boas que os erros custam caro. Depois que a concorrência ganha seus clientes, não é fácil reconquistá-los.

Lovelock e Wright (2009) acrescentam que, como consequência, estes passam a competir apenas em preço, sustentando que o produto central passa a ser considerado uma *commodity* a medida que a concorrência aumenta e o setor amadurece. Ted Levitt (1991, apud TROUT, 2001, p. 36) reconhece esta situação, no entanto não avalia que as empresas devam se tornar reféns desta realidade e tendo que competir somente em preço, devendo se engajar em um processo contínuo de diferenciação, mesmo para aqueles itens considerados como *commodities* clássicos, pois defende que qualquer coisa pode ser diferenciada. Lovelock e Wright (2009) vão além, afirmando que inovar significativamente no produto central geralmente consome tempo e exige elevados investimentos. Destaca que as mudanças inovadoras devem ocorrer entre os elementos suplementares de serviços, aplicável principalmente por empresas dos chamados setores industriais maduros, pois somente a partir das inovações em serviços é que poderá ser criada uma vantagem sobre a concorrência. Complementa classificando a importância relativa de vários serviços suplementares, conforme a seguir:

- **Faça ou decline:** Trata-se de tarefas essenciais e que são comuns a quase todos os setores de serviços. Falhas na prestação destes serviços farão a empresa parecer incompetente;
- **Alcance-os:** Trata-se de serviços que oferecem o desempenho padrão do setor;
- **Vença-os:** São os serviços superiores que levarão a empresa a apresentar uma vantagem competitiva significativa.

No centro da figura 4, observa-se o produto central, denominado “faça ou morra”, estando em sua periferia os serviços suplementares, conforme a classificação feita por Lovelock e Wright (2009).

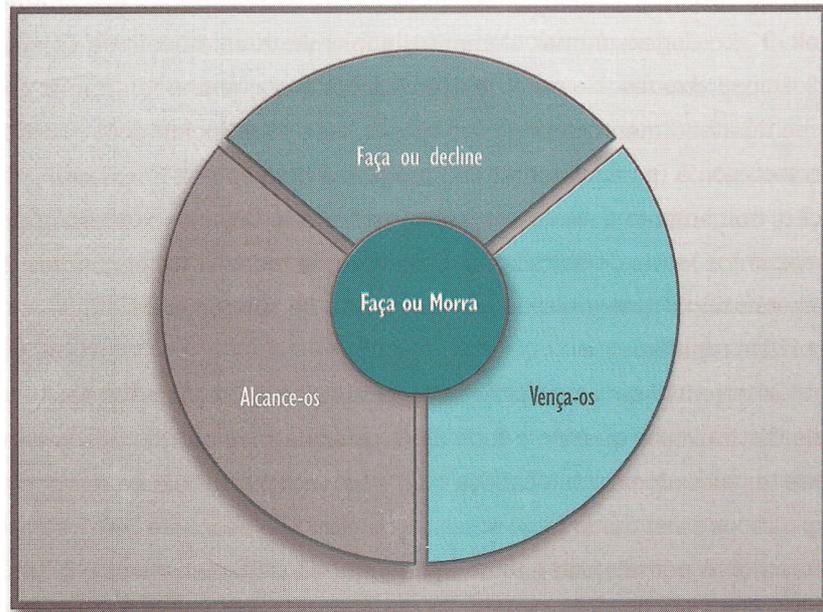


Figura 4 – Elementos do serviço e poder competitivo
Fonte: Lovelock e Wright (2009, p. 93)

No que tange aos custos para o atendimento aos clientes existentes, a tendência é de que haja uma significativa queda à medida que as expectativas são estabelecidas e os clientes aprendem o processo de prestação de serviço. Lovelock e Wright (2009) observaram que custa muito menos vender novos produtos e serviços a clientes já existentes que a clientes novos. A explicação é clara. As vendas para quem já se conhece e a quem já nos conhecem requerem pouca apresentação de *marketing*, não exige verificações de crédito e ocupam muito menos tempo. Por outro lado, perder um cliente para a concorrência oculta prejuízos além daqueles explícitos, os quais poderão refletir negativamente em futuras negociações com clientes potenciais ou atuais.

Investir nas reclamações de clientes e então resolvê-las é uma das melhores táticas para a busca da retenção de clientes, pois segundo Albrecht e Bradford (1993), têm-se que, aqueles que tiveram seus problemas resolvidos rapidamente, 82% continuaram clientes. Deve-se, de fato, ouvir os clientes contentes como os descontentes e aí utilizar esta informação para

dar e oferecer um melhor serviço aos clientes. Enfim, é preciso que as necessidades dos clientes dirijam toda a organização.

Evitar a perda de clientes deve ser uma constante, mas perdas de clientes por insatisfação não devem ser admitidas, pois segundo Lovelock e Wright (2009), se o rompimento das relações comerciais ocorreu por insatisfação do cliente, estudos indicam a probabilidade deste falar a respeito com outras 11 pessoas. Clientes satisfeitos, por sua vez, apresentam a probabilidade de falarem com outras cinco pessoas.

2.2.2 A Captação das Reclamações dos Clientes

Trout (2001), afirma haver quem diga que 80% da satisfação são provenientes do projeto, da manufatura e da entrega do produto e somente 20% são provenientes da forma como o serviço é feito. No entanto, ao se analisar as reclamações e os problemas que surgem, é o dramático crescimento de “não se fazer certo na primeira vez”. As empresas gastam a maior parte dos seus recursos (cerca de 95%) atendendo e manipulando reclamações e pouco tempo analisando-as.

Clientes que se dizem satisfeitos também abandonam seus fornecedores. Ainda assim, estudos demonstram que o percentual de recuperação destes clientes é maior ao comparar-se com aqueles que abandonam os fornecedores por problemas ocorridos na relação.

Conforme Whiteley (1996), do conjunto de pessoas ou empresas que trocam de fornecedores sem reclamações aparentes, 50% destes tiveram problemas, mas que não reclamaram, porém muitas delas não retornam aos seus antigos fornecedores.

Segundo Lovelock e Wright (2009), as pessoas não estão dispostas a prosseguir com as reclamações após o primeiro contato sem sucesso, muitas vezes pelo fato de não haver um canal ou meio adequado para se fazer a reclamação, por não acreditarem que alguém vai se preocupar com o problema ou ainda por acharem que não vale a pena perder tempo e se aborrecer ainda mais.

Ainda para Lovelock e Wright (2009), deve-se buscar a implementação de meios que estimulem o cliente a expor suas insatisfações, pois o cliente que reclama está dando à empresa a chance de tomar providências, de ter êxito em suas promessas para satisfazer a todos os compradores. O cliente que não diz nada sobre suas relações infelizes com a empresa é o que simplesmente troca de fornecedor e jamais retorna.

Da mesma forma, Cobra e Rangel (1993), pensam que se por um lado a grande maioria dos clientes não está disposta a se manifestar com suas reclamações, por outro, as empresas também não dispõem de meios que possam registrar as reclamações e as sugestões vindas da minoria. Isto faz com que as poucas informações recebidas se dispersem e não sejam tratadas de forma que se possa monitorar e implementar ações corretivas para sanar as deficiências do atendimento. Pensando nesta carência de canais de comunicação entre o cliente e o fornecedor, apresentam-se ferramentas possíveis de serem implementadas tais como: caixa de sugestões, quadro de aviso, linha direta, reuniões com grupos de clientes, carta de avaliação, auditoria de serviços e pesquisa de atendimento.

Mahfood (1994), reforça o ponto de vista de Lovelock ao considerar que a captação de *feedback* do cliente por meio de reclamações, sugestões e cumprimentos é uma maneira de aumentar a sua satisfação. É uma excelente oportunidade para entrar nos corações e mentes dos clientes. Na pior das hipóteses, aqueles que reclamam estão indicando que desejam continuar sua relação com a empresa de serviço. Mas também estão sinalizando que nem tudo está bem e que esperam que a empresa faça as coisas direito. “Há somente um cliente mais prejudicial à sua empresa do que aquele que está insatisfeito e reclama: é aquele que está insatisfeito e não reclama” (MAHFOOD, 1994, p. XVII).

2.3 PROCESSO DE COMPRA PARA OS SERVIÇOS

Quando os clientes decidem comprar um serviço para atender uma necessidade insatisfeita, normalmente passam por um processo de compra mais complexo do que se decidissem comprar um produto. Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) e Lovelock e Wright

(2009), compartilham os mesmos conceitos relativos às características do serviço como intangibilidade e variabilidade, que dificultam aos clientes a avaliação de alternativas antes da compra do serviço, podendo não conseguir determinar efetivamente a qualidade da experiência durante o consumo do serviço, ou mesmo depois.

Lovelock e Wright (2009) dividem o processo de compra propriamente dito, em três etapas distintas: pré-compra, encontro de serviço e pós compra.

Na pré-compra, um cliente que conduziu uma busca de informações que pode variar de breve e casual a demorada e completa, poderá identificar vários fornecedores alternativos e depois pesar os riscos e benefícios de cada opção antes de tomar a decisão de compra. Esta etapa é caracterizada pela tomada de “consciência da necessidade” pelo cliente, na qual define suas necessidades, explora soluções e identifica fornecedores alternativos do serviço (analisa documentação, consulta outras pessoas, visita possíveis fornecedores, etc.). Para Lovelock, trata-se de uma importante etapa na qual se busca minimizar ao máximo os riscos antes de decidir comprar um serviço.

A Segunda etapa descrita por Lovelock e Wright (2009), é conhecida como Encontro de Serviços. Trata-se da etapa onde o cliente se encontra uma ou mais vezes com o fornecedor de serviço.

Para tomarem decisões quanto à qualidade do serviço, os clientes baseiam-se em vários fatores que afetam o resultado da etapa do encontro de serviço, entre eles destaca-se:

- ↳ Ambientes de serviço (incluem todas as características tangíveis do ambiente no qual ocorre a entrega do serviço);
- ↳ Ambientes de serviço (incluem todas as características tangíveis do ambiente onde ocorre a entrega do serviço);
- ↳ Profissionais de serviço (é o fator mais importante, pois compreende interações diretas e pessoais com os clientes);

- ↳ Serviços de suporte (são as matérias-primas e equipamentos, além de todos os processos dos bastidores que permitem ao pessoal de frente realizar adequadamente o seu trabalho).

Ao dar seguimento ao processo que iniciaram na etapa de encontro de serviço, desenvolve-se a terceira etapa, conhecida como pós-compra. O resultado desse processo afetará suas intenções futuras, tais como se permanecem ou não fiéis a seu fornecedor de serviço e se transmitirão ou não recomendações positivas ao mercado. Nesta etapa, os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando aquilo que esperavam com o que receberam. Assim sendo, verifica-se que o entrante necessariamente terá de entregar um serviço com desempenho superior, evitando o que Lovelock e Wright (2009, p. 107) definem como discrepância ou lacuna na qualidade,

Se a entrega do serviço cair dentro de sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre um gap – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente.

Por outro lado, a considerar do ponto de vista do cliente, o que de fato aqui se deseja é que a percepção de discrepância recaia sobre o fornecedor concorrente.

2.3.1 Reduzindo a Intangibilidade dos Serviços

Empresas prestadoras de serviços enfrentam dificuldades para tornarem visíveis as qualidades dos benefícios básicos dos serviços por elas prestados. Zeithaml e Bitner (2008) diferenciam bens e serviços quanto a sua intangibilidade, de modo que os serviços tratam-se basicamente de atuações e ações, que não podem ser vistos, sentidos ou tocados a exemplo dos bens tangíveis.

Segundo Lovelock e Wright (2009, p. 76), “o caráter intangível dos desempenhos de serviço significa que os clientes não podem recorrer aos seus sentidos para avaliarem a natureza ou a qualidade dos benefícios básicos do serviço”. O grande desafio imposto às empresas com elevado grau de intangibilidade dos seus desempenhos de serviços é torná-los

mais tangíveis. Complementa dizendo que, os profissionais de *marketing* são os responsáveis por esta verdadeira cruzada em busca do reconhecimento do cliente pela qualidade do serviço a ser oferecido. São estratégias para este fim: o envio de mala direta, recursos audiovisuais, anúncios impressos e, quando possível, oferecer uma experiência gratuita do serviço. Churchill e Peter (2010) corroboram com essa ideia, acrescentando que é preciso saber o que o mercado considera importante, citando a necessidade do prestador de serviços apresentar suas credenciais (prêmios, graduações acadêmicas, cursos, etc), podendo até mesmo a aparência ser um fator preponderante.

2.3.2 Mapeamento dos Serviços

A personalização do atendimento é uma necessidade cada vez maior frente a crescente concorrência. Cada cliente apresenta diferentes necessidades e padrões de satisfação e, assim sendo, o serviço prestado também deverá ser condicionado a estas exigências. É na etapa final do processo de compra do serviço que o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado.

Para Heskett, Sasser e Hart (1994), os clientes realizam avaliação comparativa da qualidade do serviço entre o que esperavam com o que receberam. Assim sendo, em busca da conquista de novos clientes torna-se fundamental a monitoração da satisfação pelo mapeamento dos serviços prestados, os quais trarão indícios para a insatisfação gerada.

Busca-se verificar a experiência do cliente com o serviço prestado até então, proporcionando, a partir de sua análise, traçar-se um esquema de atividades do ponto de vista do cliente, certificando-se de que estas agreguem valor para a sua experiência, identificando aqueles pontos que podem ser suprimidos ou corrigidos, evitando o rompimento ou falha do sistema.

Para conceber um serviço que atenda ou ultrapasse as expectativas de seus clientes, os fornecedores de serviço devem ter uma noção do que esses clientes realmente desejam durante seus encontros de serviço. Segundo Lovelock e Wright (2009), uma das maneiras

mais eficazes de fazer isso é criar uma descrição dos passos dados por clientes e funcionários na co-produção de um serviço. Esses passos podem ser representados visualmente mediante o uso de uma ferramenta chamada fluxograma. Representando todos os encontros de serviço, ou ocasiões em que ocorre contato entre os clientes e um fornecedor de serviço. Os fluxogramas podem destacar problemas e oportunidades no processo de entrega do serviço.

Geralmente, a maior parte dos passos descritos pertence à frente do palco, ou seja, ocorrem dentro do campo de visão do cliente, mas quase todas as atividades de frente são apoiadas por passos dos bastidores que estão ocorrendo por trás das cenas e que, necessariamente deverão estar contempladas nos passos do fluxograma. Logo, tem-se que o fluxograma representa a experiência do cliente, numa forma simplificada, como uma série de blocos conectados por setas.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo, foram apresentados de maneira sucinta, os conceitos e características únicas dos serviços. Vale salientar que os autores pesquisados corroboram na maior parte dos aspectos citados, demonstrando um consenso sobre a excelência no atendimento a clientes.

As características encontradas na prestação de serviços foram descritas por tópicos, apresentando a visão dos diversos autores, as quais foram colocadas à prova na experiência prática descrita. As dimensões relativas a prestação de serviços consideradas relevantes para o presente trabalho foram:

- *Marketing* de relacionamento: abrangendo aspectos relativos a capacitação dos agentes de vendas, a diferenciação na prestação de serviços e o estabelecimento de procedimentos de atendimento em conjunto com o cliente;
- Satisfação e fidelidade de clientes: abrangendo aspectos relativos a retenção de clientes e a captação de suas reclamações;
- Processo de compra para os serviços: abordando uma necessária redução da intangibilidade dos serviços e o seu mapeamento.

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método no qual a pesquisa foi desenvolvida, conforme delineamento proposto a seguir, considerando ainda uma descrição da unidade de análise, as principais técnicas de coleta e análise de dados, bem como as limitações e as dificuldades de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao considerar a pesquisa realizada e suas características, tem-se que o método utilizado é o estudo de caso, pois segundo Yin (2005, p. 34), “a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”. E este é o caso da presente pesquisa, na qual são realizadas intervenções por parte do pesquisador e dados resultantes são coletados. Neste sentido, Yin (2005) afirma que o estudo de caso permite a observação direta dos acontecimentos, além de entrevistas a pessoas inseridas neste contexto. Acrescenta ainda que o estudo de caso apresenta uma série de procedimentos que, no entanto, não impedem o pesquisador de estabelecer seu procedimento de pesquisa de acordo com uma determinada situação, caracterizando-se portanto como um método dinâmico e flexível.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o tema prestação de serviços e a aplicação das variadas técnicas de vendas configurem-se atualmente como temas exaustivamente discutidos e aplicados para a obtenção da fidelização de clientes e o aumento de vendas, não se verificou a existência de estudos que tratem do uso adicional de habilidades pessoais pelos agentes de vendas com estes mesmos propósitos. Vergara (2000, p. 47) corrobora afirmando que, “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Descritiva, porque visa descrever os resultados obtidos a partir da aplicação dos conceitos relativos à prestação de serviços com o acréscimo das habilidades pessoais do agente de vendas. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva permite que correlações sejam feitas a partir das diferentes

variáveis e que as características de determinado fenômeno sejam expostas, sem o compromisso de ter de explicá-los. Marconi e Lakatos (2010, p. 171) definem a conjunção destas investigações como sendo “estudos exploratório-descritivos combinados, os quais têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A presente pesquisa encontra-se delineada conforme o fluxo demonstrado na figura 5 e suas definições apresentadas abaixo:

- ↳ Fase Inicial – revisão bibliográfica, referencial teórico, diagnóstico interno;
- ↳ Fase Principal – análise crítica e planejamento das ações;
- ↳ Fase da Ação – descrição das ações executadas;
- ↳ Fase da Avaliação – descrição e avaliação dos resultados oferecidos pelas ações implementadas.

Com o delineamento proposto busca-se nortear o desenvolvimento do estudo, bem como a obtenção de uma metodologia de atendimento, conforme é proposto no objetivo geral desta pesquisa.

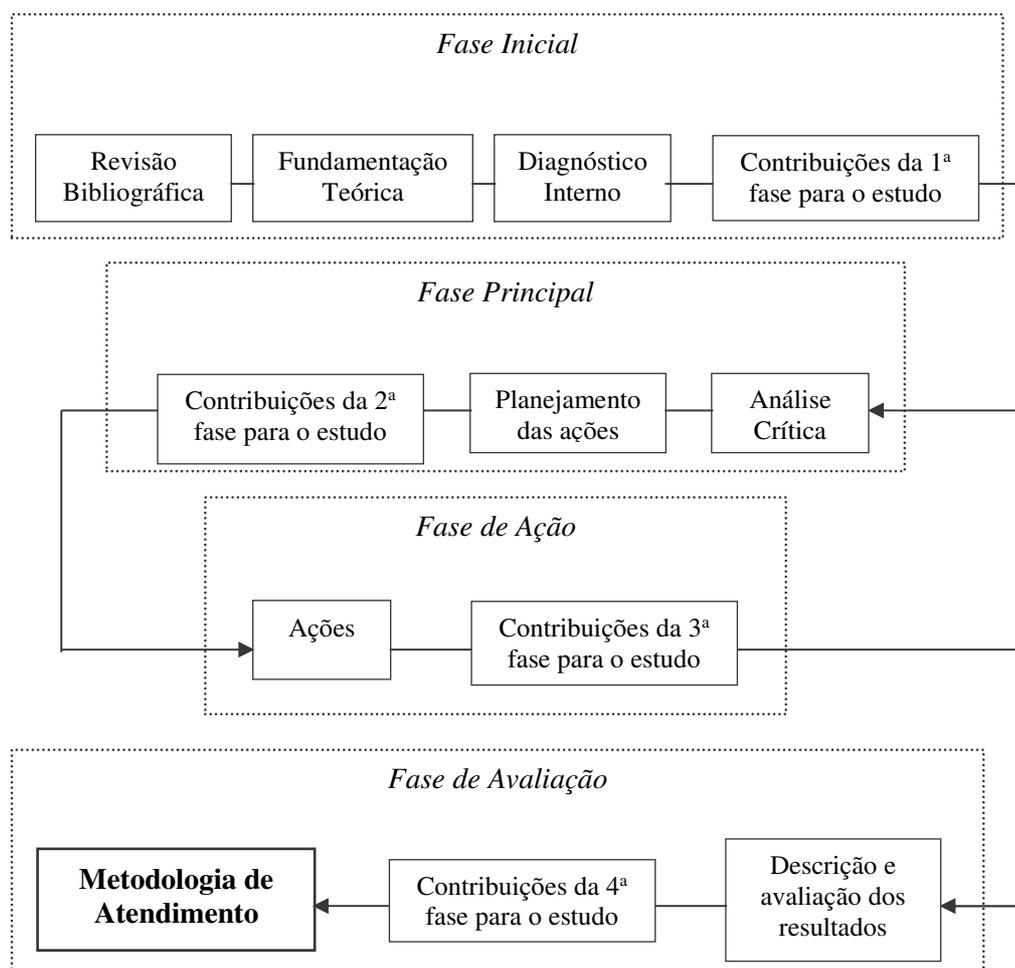


Figura 5 – Delineamento da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor

No presente trabalho, a fase **inicial** refere-se a realização de diagnóstico interno na Sudmetal, buscando identificar problemas relativos a percepção da empresa quanto a prestação de serviços e fornecimento de lubrificantes industriais, ou seja, conhecer o conceito de valor por parte dos gestores da Sudmetal em relação ao atual fornecedor de lubrificantes. Foram realizadas coletas de informações com operadores de máquinas e funcionários da área operacional, viabilizado pela realização de cursos de lubrificação na planta do cliente, onde o pesquisador pôde fazer uso de suas habilidades pessoais como mágico amador, buscando ilustrar os temas abordados com números de ilusionismo. O ciclo de palestras proporcionou contatos informais com a alta direção da empresa, oportunizando ao pesquisador a realização de entrevistas também com os tomadores de decisão.

Na fase denominada **principal**, o pesquisador desenvolve uma análise crítica a respeito das informações coletadas junto à Sudmetal, buscando um planejamento das ações a serem desenvolvidas a partir dos recursos disponibilizados pela Castrol para o fornecimento de lubrificantes industriais.

Na fase de **ação**, tem-se a execução das ações definidas a partir da fase principal, precedida pela apresentação a direção da Sudmetal sobre como implantá-las.

Finalmente, para a fase de **avaliação** do processo, o pesquisador descreve os resultados obtidos e realiza uma avaliação das conseqüências das ações implementadas.

3.2 UNIDADE-CASO

A pesquisa foi realizada na unidade de Sapucaia do Sul, responsável pela área de usinagem do grupo, localizada às margens da rodovia RS 118, com aproximadamente 650 funcionários. O grupo é composto por seis unidades fabris, localizadas nas cidades de Estância Velha, Sapiranga, São Leopoldo, Sapucaia do Sul e Gravataí, totalizando um número de aproximadamente 2.000 funcionários, atuando nos setores de fundição, forjaria, usinagem, chicotes e sistemas elétricos. São seus principais clientes: Dana, ZF, Parker, Grupo Randon, GKN, MWM, AGCO, Eaton, Mahle, entre outros.

Não sendo necessário realizar a pesquisa com todos os funcionários, tem-se que a entrevista informal foi realizada com dois gerentes de área (compras e produção), sendo o questionário de avaliação de treinamento aplicado a 45 funcionários, público participante dos dois treinamentos técnicos ministrados, sendo assim constituído:

- ↳ 1 técnico de meio ambiente
- ↳ 2 lubrificadores
- ↳ 2 técnicos de segurança industrial
- ↳ 5 supervisores
- ↳ 35 operadores de máquinas

A pesquisa de satisfação do cliente foi realizada com três gerentes de área (compras, produção e engenharia), além de 10 supervisores e 30 operadores de máquinas da Sudmetal, os quais foram solicitados a identificarem-se ao menos pelo cargo. Desta forma, tem-se aqui descritos os sujeitos da pesquisa.

A escolha desta empresa foi norteada pelo fato da Castrol não manter qualquer vínculo comercial com a mesma no início deste estudo. Soma-se a isso o fato da Castrol ter sido convidada a participar de um processo licitatório para fornecimento de lubrificantes industriais.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como principais ferramentas para coleta de dados foram realizadas entrevistas com as pessoas-chave da organização, considerados decisores, aplicação de um questionário aos participantes dos treinamentos técnicos ministrados pela Castrol denominado “Avaliação de Treinamento”, “Pesquisa de satisfação dos clientes”, bem como observação direta. Neste sentido, Yin (2005) observa uma necessária preparação prévia do pesquisador, com procedimentos que possam abranger diretrizes para enfrentar diferentes comportamentos, uma vez que o pesquisador dependerá da disponibilidade do entrevistado, por justamente estar-se invadindo o “seu mundo”. Ainda sobre a observação direta, Yin (2005) defende esta como sendo uma técnica relevante para coleta de dados, uma vez que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, podendo-se desta forma observar-se alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes.

YIN (2005, p. 99) define os tipos de questões em cinco níveis, conforme a seguir:

- Nível 1: Questões feitas sobre entrevistados específicos.
- Nível 2: Questões feitas sobre casos individuais.
- Nível 3: Questões feitas sobre o padrão das descobertas ao longo de casos múltiplos.
- Nível 4: Questões feitas sobre o estudo inteiro

- Nível 5: Questões normativas sobre recomendações políticas e conclusões, indo além do estrito escopo do estudo.

As questões elaboradas são do nível um e dois, para as pessoas-chave, participantes dos cursos e a da pesquisa de satisfação.

A entrevista considerada com as pessoas-chave nesta pesquisa foi do tipo despadronizada ou não estruturada, modalidade não dirigida, a qual segundo Marconi e Lakatos (2010), permite ao pesquisador elaborar perguntas abertas dentro de uma conversação informal, sendo ainda o fato de não ser dirigida também permitir-lhe expressar suas opiniões e sentimentos durante esta interação com o entrevistado.

O modelo de questionário aplicado nas pesquisas de avaliação de treinamento e de satisfação do cliente utiliza duas categorias de perguntas: perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha, sendo esta última de estimação ou avaliação. As perguntas abertas permitem que o informante emita livremente suas opiniões acerca do tema abordado, a partir de uma linguagem própria, enquanto as questões de múltipla escolha representam uma série de perguntas fechadas que possibilitam uma série de diferentes respostas, sendo neste caso através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item (MARCONI e LAKATOS, 2010).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Vergara (2000, p. 59), o “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Na pesquisa em questão, os dados para análise foram obtidos junto aos diversos contatos realizados na Sudmetal, por meio de entrevistas, aplicação de questionário e pela observação direta. As informações obtidas foram representadas por meio de gráficos e tabelas, visando proporcionar um melhor tratamento dos dados para posterior análise crítica.

Tem-se que a estratégia analítica utilizada é a “adequação ao padrão”, a qual, conforme Yin (2005, p. 145), “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna”. Os padrões estabelecidos para esta análise são aqueles descritos na fundamentação teórica do presente trabalho.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Gil (1999), é importante observar que o estudo de caso apresenta limitações que derivam do próprio método, principalmente no que diz respeito a dificuldade de generalização. O fato de ocorrer a análise de um ou poucos casos determina este fato. Por outro lado, tem-se que Yin (2005, p. 59) afirma que, “ainda assim, é muito provável que nenhum conjunto de casos, por maior que seja, consiga dar conta, satisfatoriamente, dessa reclamação”.

Por ter atuado nesta pesquisa como um observador participante, que conforme descrito por Yin (2005, p. 121) “é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo”, percebe-se uma notória interferência para que as boas práticas científicas transcorressem bem, uma vez que eventualmente o pesquisador teve de assumir posições contrárias ao real interesse da pesquisa. Além disso, a necessária atuação como participante exigiu tal dispêndio de tempo e atenção que acabou por prejudicar a qualidade da atuação como observador.

Outra limitação a ser considerada é o número de entrevistados, uma vez que a amostra é relativamente pequena, se comparado ao número de funcionários da empresa. Esta é uma situação que poderia comprometer a qualidade da análise. No entanto, estas são situações impostas pelo tempo necessário a ser despendido para a realização do estudo de caso, tornando-se prática mais abrangente e aprofundada à medida que se estende a pesquisa.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi abordado o método de pesquisa denominado estudo de caso, como se dará o delineamento da pesquisa, a unidade de estudo, as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações do método. Assim sendo, tem-se uma revisão bibliográfica do método e uma apresentação de questões práticas para a realização desse estudo, como o delineamento da pesquisa. No próximo capítulo, será apresentado o desenvolvimento do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa Sudmetal.

Para discutir o caso foram aplicados os conceitos relativos a prestação de serviços, conforme abordado na fundamentação teórica do mesmo. No entanto, conforme descrito anteriormente e defendido pelo pesquisador, tem-se que a aplicação destes conceitos em breve deixará de ser um diferencial para as grandes organizações, uma vez que todos começam a entender que atender bem a seus clientes é uma prerrogativa imprescindível para alavancar suas vendas. É neste sentido que temas relativos ao uso da *internet* e de habilidades pessoais, considerando ainda o fato de conviver-se em uma sociedade que se encontra em permanente mudança, são considerados nesta pesquisa. Logo, propõe-se aqui, uma inovação na prestação de serviços, e não no produto.

4.1 FASES PARA CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA

Observa-se um constante vaivém entre as fases de pesquisa (inicial, principal, ação e avaliação). Para melhor compreensão sobre a construção da metodologia de atendimento, será seguido o fluxo apresentado na figura 5 (página 42), considerando ainda a ocorrência dos eventos de forma cronológica. O desenvolvimento deste estudo encontra-se agrupado nas quatro fases apresentadas para esta pesquisa: a primeira fase corresponde à fase inicial, a segunda corresponde à fase principal, a terceira corresponde à fase de ação e, finalmente, a quarta corresponde à fase de avaliação, devidamente discutidas na seqüência.

4.1.1 Primeira Fase – Fase Inicial

Esta primeira fase marca o início das atividades de pesquisa em busca de informações relevantes para o estudo e construção de bons relacionamentos, apresentando como principais objetivos:

- Identificar os principais contatos na Sudmetal;
- Despertar o interesse dos gestores da Sudmetal em tornar-se cliente da Castrol e,
- Levantamento dos principais problemas.

A fase inicial compreendeu aproximadamente dois meses de trabalho, envolvendo um treinamento técnico aos supervisores e operadores de máquinas e visitas aos decisores, visando obter informações por meio de entrevistas informais e questionário aplicado nos treinamentos. Nesta fase é realizado um diagnóstico interno da Sudmetal, buscando identificar os problemas relativos à percepção dos gestores da Sudmetal quanto à prestação de serviços e fornecimento de lubrificantes industriais, ou seja, conhecer o conceito de valor por parte da empresa em relação ao fornecedor atual.

4.1.1.1 Estratégias para Construir Bons Relacionamentos e Obter Informações

O conhecimento e a experiência em vendas do pesquisador permitem afirmar que não há outra maneira de “entrar na cabeça” do futuro cliente sem que este permita, assim sendo, deve-se solicitar permissão para tal. A informalidade no relacionamento poderá ser a chave para esta conquista. Algumas das melhores oportunidades para estreitar relacionamento provêm das informações obtidas durante visitas a eventos em que o cliente participa, visitas de vendas, sem o caráter de uma pesquisa formal ou mesmo encontros no estacionamento. Mais do que a obtenção de informações, investe-se no relacionamento, conforme destacado por Castro e Neves (2005). As respostas às verdadeiras questões-chaves somente virão quando se tiver obtido um mínimo de confiança do cliente.

Se fosse possível enxergar o serviço prestado pelos olhos do cliente seria necessário metade do caminho para a conquista de novos clientes e manutenção dos atuais. É de suma importância conhecer o cliente, tal como “entrar na cabeça” do cliente e enxergar a sua empresa como ele a vê, não como você a vê ou imagina que seja. Pode-se relacionar esta afirmação feita pelo pesquisador com o ditado: Faça aos outros o que queres que te façam. Neste contexto, seria mais apropriado dizer: Não faça aos outros o que você gostaria que te fizessem; talvez eles gostem de outras coisas. De fato, o que se pretende resumidamente dizer a partir daqui é que se deve fazer aos outros o que eles mesmos gostariam de fazer.

Considerando a presente pesquisa, os autores consultados e a observação participante, o pesquisador define ser necessário um número mínimo de visitas a determinados contatos pessoais até que se obtenha a confiança destes e conseqüentemente as informações desejadas, havendo dispêndio de tempo e recursos. As informações prévias obtidas dos principais contatos, antes mesmo do primeiro encontro de serviços, poderá se caracterizar como um diferencial a favor do agente de vendas, que poderá fazer uso destas informações encurtando significativamente o tempo para criar a empatia necessária para a boa relação e obtenção de informações. Castro e Neves (2005) evidenciam que aproximadamente 30% do tempo de um vendedor é dedicado ao contato pessoal com o cliente, justamente devido a multiplicidade de tarefas que lhe são atribuídas. É considerando o pouco tempo disponível para o contato direto com o cliente que se propõe uma interação de impacto, que potencialize a relação fornecedor/cliente.

Ainda assim, independente da estratégia que venha a ser utilizada pelo agente de vendas, a Castrol deverá ser previamente informada, pois sendo esta a representada, nada mais natural que esteja ao par das ações que estarão sendo adotadas em seu nome, conforme é defendido por Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), propondo que a empresa adote a cultura do *empowerment* aos seus funcionários, sempre acompanhado de informações relativas a liberdade de ação e aos limites que deverão ser observados.

4.1.1.1.1 Uso da Internet na Busca de Informações e Construção de Bons Relacionamentos

A programação neurolinguística (PNL) é e tem sido muito útil capacitando os agentes de vendas a desenvolver suas habilidades de relacionamento, negociação e solução de conflitos. No entanto é uma técnica a ser utilizada no “momento da verdade”, ou seja, quando há o encontro do agente de vendas com o cliente, expressão essa definida por Richard Normann (apud LOVELOCK e WRIGHT, 2009). Mesmo tratando-se de uma técnica amplamente divulgada e empregada pelas organizações, as interpretações obtidas podem ser as mais diversas, resultantes da subjetividade e intuição daquele que o utiliza. Assim sendo, há de se considerar uma margem de erro pelo seu emprego, acarretando em interpretações errôneas que dificultarão o processo de empatia com o cliente. Estas são afirmações do pesquisador, feitas com base em sua experiência e treinamentos internos sobre esta técnica realizados na Castrol.

Pode-se acelerar o processo de empatia na construção do relacionamento com clientes individuais através da obtenção de informações prévias sobre os mesmos, para que então sejam utilizadas pelo agente de vendas. De posse destas informações o agente não deve concordar com todas as preferências do cliente, pois estaria faltando com a verdade, mas procurar focar os pontos de confluência e evitar os conflituosos. Se os resultados da pesquisa sobre determinado indivíduo indicam que o mesmo gosta de velocidade, carros e motos, talvez seja interessante discutir sobre fórmula 1, supondo que o agente de vendas também domine o assunto. Por outro lado, a obtenção prévia de informações sobre o futuro contato trará ao agente de vendas detalhes sobre determinado assunto para então discuti-lo oportunamente com o cliente.

De posse de tais informações o agente de vendas terá condições de manter uma conversa leve e agradável com seu contato, uma troca de informações descompromissada que poderá incluir experiências pessoais que não tenham qualquer relação a negócios, propondo-se, portanto valorizar a interação ao máximo. Haverá bom relacionamento se houver uma identificação entre as partes e, neste sentido, supondo a discussão de amenidades durante 90% do tempo, tem-se que a discussão sobre negócios tenderá a ser muito proveitosa nos 10% de tempo restante. Estas são conclusões obtidas a partir da experiência profissional do

pesquisador, o qual tem sistematicamente aplicado este princípio em suas relações pessoais com seus clientes.

É fato que uma em cada sete pessoas frequenta as redes sociais da *internet*. Essas imensas comunidades virtuais, organizadas por sites como *Facebook*, *Orkut*, *Twitter*, *Youtube*, *Linkedin*, *Google*, entre outras, já abrigam quase um bilhão de habitantes, segundo a *Insights Consulting* (2011). O que atrai milhares de usuários para essas comunidades é a possibilidade de compartilhar com outras pessoas informações e sentimentos tão íntimos quanto a primeira palavra que seu filho falou, onde e com quem passará o próximo fim de semana ou qual é sua marca de tênis favorita.

Segundo Ferrari (2010), a média de contatos no Brasil é de 365 amigos virtuais por usuário, enquanto a média mundial é de 195 contatos por usuário. Isso caracteriza o Brasil como um dos países mais sociáveis do mundo. Contabiliza-se ainda que mais de 80% dos internautas possuem perfis em redes sociais. Só o *Orkut*, por exemplo, agrupa 72% dos usuários brasileiros de *internet*. Segundo Recuero (2010), outro dado interessante é que a participação em redes sociais é igual em todas as classes sociais, onde os jovens das classes C e D usam *lan houses* para realizar os acessos.

O volume de informações encontrado em uma busca sobre determinada pessoa poderá ser surpreendente e, encontrá-las é mais ou menos como acessar seu diário pessoal ou a sua caixa de fotografias, sem mesmo tê-la conhecido pessoalmente. Portanto, considerando os dados até aqui apresentados, verifica-se uma considerável probabilidade de obtenção de informações a partir de pesquisas prévias sobre determinada pessoa da empresa Sudmetal, podendo estas serem encontradas em alguma rede social ou mesmo por meio de uma simples busca de informações no *Google*.

Empresas se utilizam das redes sociais e das informações que lá estão para criar produtos cada vez mais irresistíveis, pois os mesmos são baseados em nossas preferências pessoais. Assim sendo, é uma ferramenta importante ao agente de vendas para a busca de informações prévias, e se a busca é inovar no atendimento e não no produto, por que não usar estas informações para tornar este atendimento diferenciado e talvez até mesmo irresistível? Portanto, pretende-se a partir da pesquisa de alguns perfis na *internet* exemplificar o quão é

possível conhecer previamente os contatos comerciais, e neste caso, foram selecionados três perfis de funcionários da Sudmetal que, entre outros pesquisados, foram de fato objeto de análise do pesquisador como preparação para o primeiro contato pessoal. Importante mencionar que houve edição nas fotos para ocultar os rostos e que os nomes foram alterados visando preservar a identidade destes contatos.

Foi a partir do recebimento da carta convite (apêndice A) enviada pelo departamento de compras da Sudmetal que se pôde identificar um dos contatos considerados chave, pois este assinava tal documento como Gerente de Compras. Considerando apenas o nome do contato e da empresa foi iniciada uma pesquisa nas várias ferramentas de busca e redes sociais, sendo encontrados resultados no *Google* e nas redes sociais *Facebook* e *Linkedin*. Devido a relevância das informações encontradas, o pesquisador não poderia prescindir de realizar uma visita a este contato, solicitando agendamento, mesmo a considerar que o envio da proposta de fornecimento deveria ocorrer por meio eletrônico, conforme orientado na carta convite. O material de relevância foi encontrado em busca no *Google*, conforme figura 6, sendo os demais dados obtidos nas redes sociais considerados irrelevantes.

Figura 6 – Página encontrada no *Google* a partir da pesquisa – Site do IGEA
 Fonte: http://www.igea.org.br/site/index.php?secao=biblioteca&assu_id=4

O site representado na figura 6 permite que seja efetuado o *download* da apresentação denominada Logística de Suprimentos (apêndice B), material esse que foi apresentado no ano

de 2003 pelo então funcionário da empresa Taurus, atualmente gerente de compras da empresa Sudmetal.

As informações obtidas vão além das questões pessoais, revelando as ideias que este contato tem sobre como gerir a área de suprimentos. A análise dos dados obtidos permite concluir que se trata de um ex-funcionário da empresa Taurus, atuando na gestão da área de suprimentos. Possui graduação em Administração de Empresas e é Pós-Graduado em Logística das Operações Empresariais pela Universidade Luterana do Brasil (Ulbra). Defende que reduções significativas de custo são obtidas a partir de uma estruturação interna do departamento, a partir de uma série de procedimentos que devem ser observados passo a passo, bem como através de acordos que devem ser estabelecidos com os fornecedores mais representativos. Defende que os ganhos a serem obtidos pelo departamento de compras não são somente determinados pela redução do valor pago pelos itens de aquisição, reconhecendo que há fatores paralelos que influenciam estes ganhos. Especificamente sobre lubrificantes, tem uma experiência bem sucedida em redução de custos, resultado de sua obstinação em reduzir o número de itens em uso e em aumentar o giro do estoque pelas reduções dos volumes armazenados. Agrada-lhe a ideia de concentrar as compras em um número limitado de fornecedores.

Essas informações prévias obtidas são de grande valia para o agente de vendas, auxiliando-lhe a potencializar o processo de empatia, ao ponto de credenciá-lo em ir além ainda neste primeiro encontro de serviços pela formulação de questões, ainda que de maneira dissimulada, sobre o tema prestação de serviços. Por tratar-se de um processo licitatório e a princípio ter sido um contato para dirimir dúvidas acerca do mesmo, tem-se que o primeiro encontro foi bastante proveitoso, uma vez que a reunião contou com a presença do gerente de produção.

Considerando a estratégia de atendimento aqui proposta, obteve-se o consentimento do gerente de compras da Sudmetal para a realização de uma palestra técnica aos usuários de lubrificantes e fluidos de corte, sendo este um evento independente da aprovação da proposta comercial a ser entregue, além de não incidir em custos ao cliente. Única condição imposta seria obter aprovação com o responsável em recursos humanos (RH) pelos treinamentos da Sudmetal.

Da mesma forma, foi realizada uma busca de informações prévias do responsável em RH pelos treinamentos técnicos na *internet*. Informações relevantes foram obtidas na rede social *Orkut*, conforme destacado na figura 7.

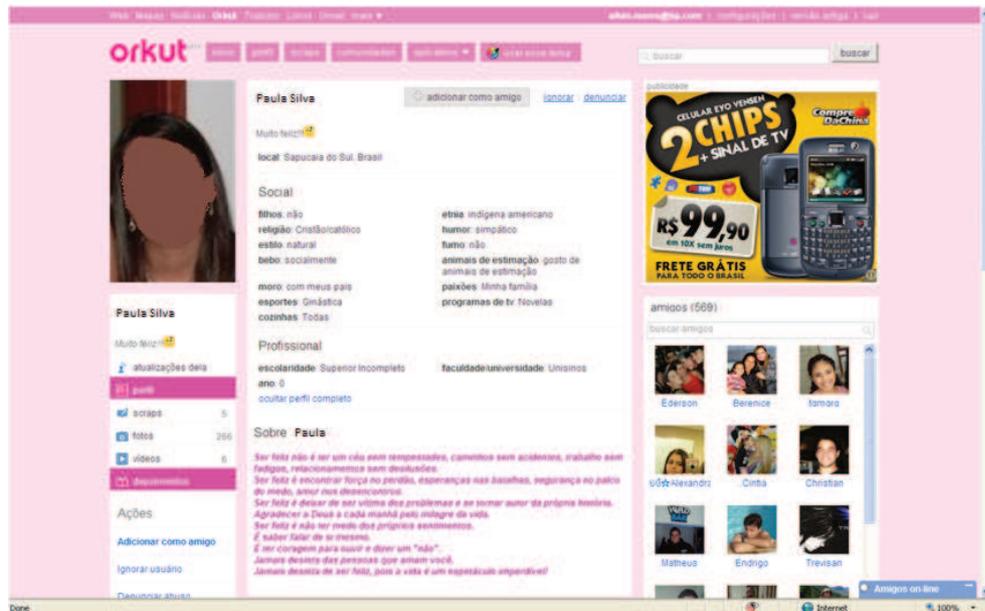


Figura 7 – Perfil encontrado no *Orkut* a partir da pesquisa
 Fonte: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=7573584328360481343>

Verifica-se um volume de informações disponíveis, mesmo a considerar que alguns aplicativos da página, tais como *scraps*, fotos, vídeos, depoimentos e eventos estejam desabilitados àqueles que não fazem parte de sua relação de amigos virtuais cadastrados. Ainda assim, verifica-se que ela participa de 174 comunidades virtuais, permitindo-se facilmente traçar um perfil a partir daquelas consideradas mais relevantes, conforme seleção apresentada na figura 8.

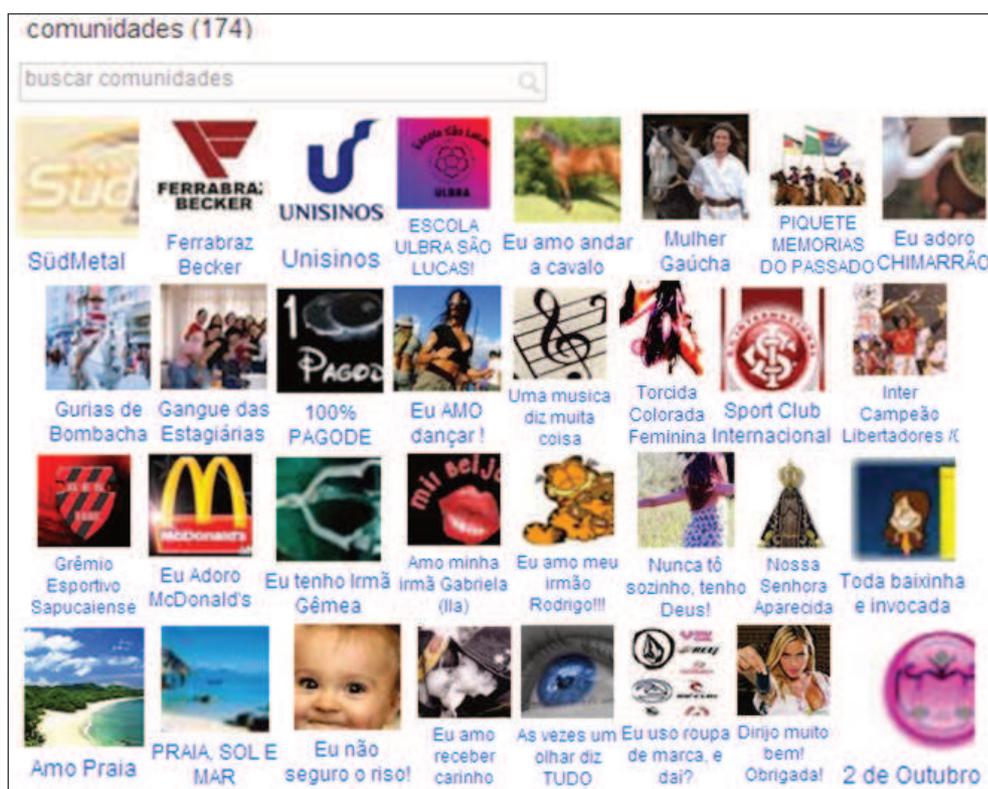


Figura 8 - Seleção de comunidades encontradas no perfil pesquisado no *Orkut*
 Fonte: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=7573584328360481343>

As informações disponíveis permitem observar alguns pontos a respeito deste contato: É uma libriana nascida em dois de outubro. Trata-se de uma pessoa sensível, com excelente bom humor e decidida, que tem sua religiosidade afirmada, sendo devota de Nossa Senhora Aparecida. Tem baixa estatura, é solteira, estuda na Unisinos, mora com os pais e não fuma. Tem um irmão chamado Rodrigo e uma irmã gêmea chamada Gabriela, a qual é apelidada por ela mesma de Ila. Considera-se uma excelente motorista e cultiva a cultura e a tradição gaúcha. É uma torcedora convicta e associada ao esporte clube Internacional, e morando em Sapucaia do Sul, torce também para o time local. A estação preferida do ano é o verão, ocasião em que aproveita ao máximo para passear, principalmente ir a praia. Suas preferências gastronômicas são a pizza doce e os sanduíches do *Mc Donalds*. Adora dançar, ouvir música, principalmente pagode, além de assistir novelas e reunir-se com os amigos. Seu principal *hobby* é fazer ginástica.

Após o contato com a responsável pelos treinamentos e estabelecida a data para a realização da palestra técnica, foi solicitado uma relação de nomes e cargos daqueles que

participariam do treinamento. Da mesma forma, a depender da necessidade do agente de vendas, poderá ser utilizada a *internet* para pesquisas prévias de tais contatos. Como exemplo do conteúdo a ser encontrado, escolheu-se um dos participantes, apresentando ocorrências no *Google*, *Orkut*, *Youtube*, *Facebook* e *Twitter*, havendo, portanto uma enorme fonte de informações disponíveis, principalmente a considerar que as fotos em seu perfil no *Orkut* encontravam-se disponíveis a todos para visualização.

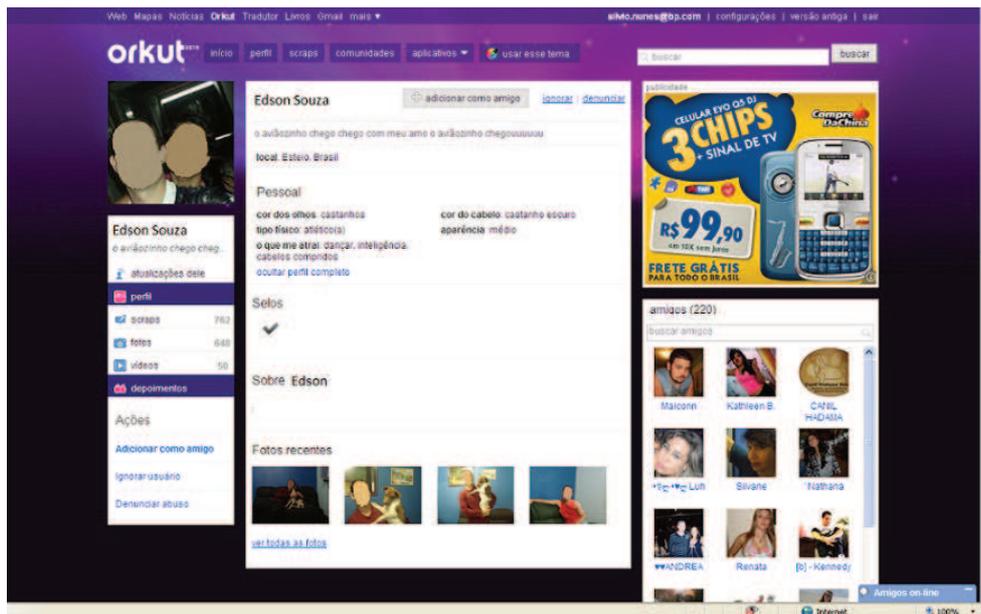


Figura 9 – Perfil encontrado no Orkut a partir da pesquisa
 Fonte: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=4861108831601829204>

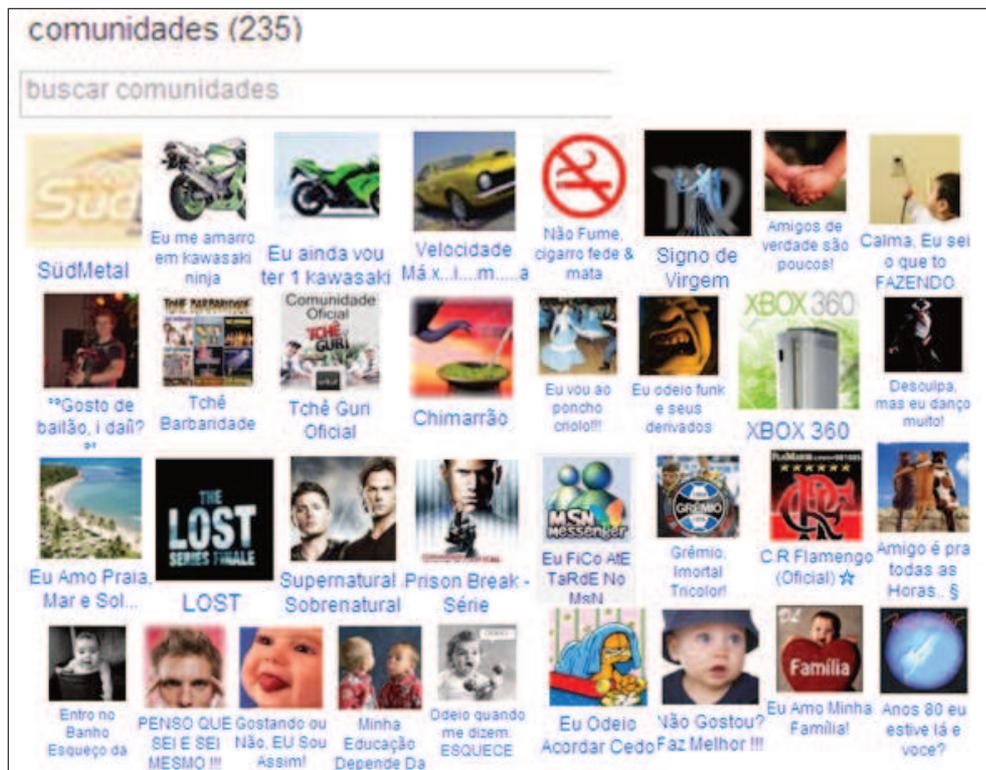


Figura 10 - Seleção de comunidades encontradas no perfil pesquisado no Orkut

Fonte: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=4861108831601829204>

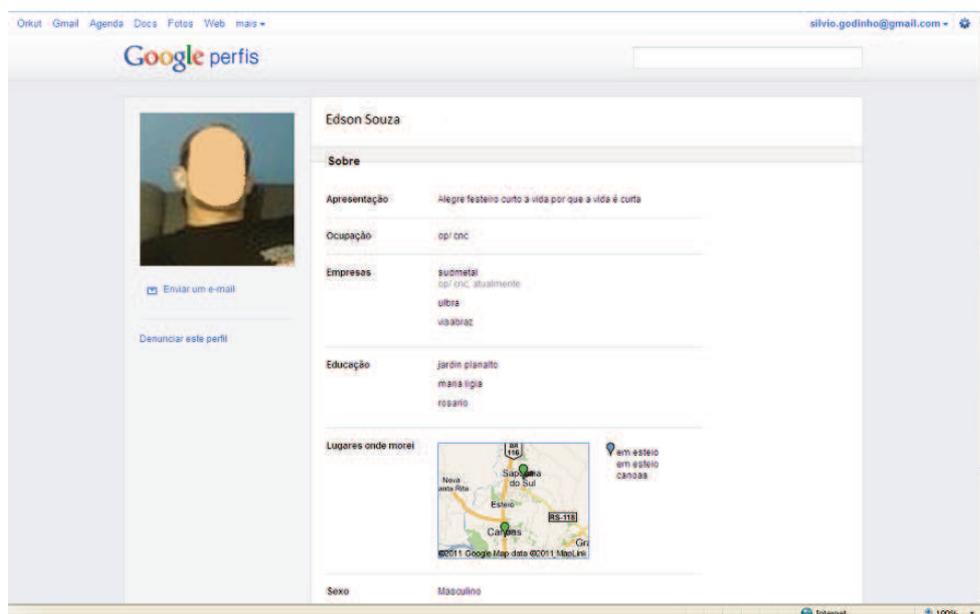


Figura 11 – Perfil encontrado no Google a partir da pesquisa

Fonte: <https://profiles.google.com/gledandreacruz#gledandreacruz/about>



Figura 12 – Perfil encontrado no *Twitter* a partir da pesquisa
 Fonte: <http://twitter.com/#!/gledisongm/status/27372720714940417>



Figura 13 – Perfil encontrado no *Youtube* a partir da pesquisa
 Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=ybvk5RoDtZs>



Figura 14 – Perfil encontrado no *Facebook* a partir da pesquisa
 Fonte: <http://www.facebook.com/home.php#!/gledandrecruz>

Edison, também conhecido por Edinho pelos amigos mais próximos, é um sujeito nada tímido, virginiano que mora sozinho com seu cachorro tipo vira-latas chamado Teddy em Canoas. Sua casa, externamente pintada na cor azul, poderia não revelar sua verdadeira razão de assim ser se não fosse pela certa dose de fanatismo que tem pelo grêmio, seu time do coração. Tem como segundo time o Flamengo do Rio de Janeiro. Ocupa seus finais de semana com a namorada de nome Laudene, a qual chama carinhosamente de Lau, e com visitas a casa de sua mãe, uma fumante inveterada com a qual nem mais discute sobre o vício, uma vez que ele próprio não suporta nem o cheiro. Tem um sobrinho de nome Douglas e uma afilhada chamada Vanessa. Declara-se um sujeito alegre e festeiro, soma-se a isso sua personalidade forte, pois é determinado e é do tipo que não leva desaforo para casa. Gosta de cultivar a cultura e a tradição gaúcha, dançar, cozinhar, tocar bateria, assistir filmes e seriados, jogar vídeo game em seu *Xbox 360*, do verão, de praias, banho demorado, ficar até tarde da noite no MSN e demais redes sociais em que está inscrito, fazer novos amigos e passear nos finais de semana com seu Kadett prata de placas IBL 7776. Adora velocidade, carros e motos, ainda cultivando um sonho de ter a sua *Kawasaki*. Orgulha-se de ter participado do primeiro *Rock in Rio*. Definitivamente não gosta de *funk*, pagode, cigarro, acordar cedo e que lhe digam como as coisas devem ser feitas. Possui o ensino médio e estudou nas escolas Jardim Planalto, Maria Lígia e Rosário. Trabalha atualmente na empresa Sudmetal em Sapucaia do Sul como operador de CNC, tendo anteriormente trabalhado na Ulbra e Visabraz. Recentemente terminou de ler *Dom Casmurro* e pretende ler o livro *Quem mexeu no meu queijo*.

Estes foram apenas alguns exemplos da busca de informações realizada pelo pesquisador nas redes sociais e no *Google* para auxiliar no desenvolvimento de um bom relacionamento. Evidentemente, nem sempre serão encontradas tantas informações disponíveis sobre cada indivíduo pesquisado, porém, a ausência de ocorrências em buscas na *internet* permite ainda assim, uma avaliação sobre a sua personalidade, podendo este ser avesso as tecnologias por não compreendê-las suficientemente, simplesmente não ser adepto ao uso das redes sociais ou mesmo tratar-se de uma pessoa extremamente discreta, tímida ou ainda somente contrária a sua exposição.

Imprescindível dizer que as buscas de informações pela *internet* não se aplicam apenas aos indivíduos que nela trabalham, mas também para a própria empresa, ou seja, pesquisar informações em seu site e também em outros buscadores poderão trazer importantes informações ao agente de vendas sobre sua imagem e atuação no mercado.

4.1.1.1.2 Uso de Habilidade Pessoal para a Conquista de Informações e Bons Relacionamentos

Há muito tempo que a arte mágica deixou de ser executada somente em teatros e em ambientes fechados, deixando também de ser uma arte considerada dita restrita e exclusiva de profissionais e de alguns poucos aficionados. A mágica exerce fascínio e encantamento sobre as pessoas, desperta o mistério, a imaginação, permite a experimentação de sensações quase únicas, promovendo-lhes a subjugação dos sentidos por alguns instantes. Esse é um estado de emoções somente provocado pela execução de números mágicos, por tratarem-se de acontecimentos que desafiam os conhecimentos prévios daqueles que o presenciam.

Não é por acaso que a mágica tem sido utilizada como ferramenta motivacional por palestrantes em empresas e até mesmo aplicadas em eventos populares de grande repercussão tal como o carnaval no Rio de Janeiro. A escola de samba Unidos da Tijuca fez uso da mágica na avenida em 2010 (conquistou o primeiro lugar) e em 2011 (conquistou o segundo lugar). Vale salientar que até então o único título desta escola havia sido conquistado em 1936. Ao discutir acontecimentos recentes associados ao carnaval carioca talvez nem lembre-se quem

ganhou o último título, mas certamente nos virá na lembrança o efeito arrebatador e cheio de surpresas da comissão de frente da Unidos da Tijuca, perdendo literalmente a cabeça no meio da avenida.

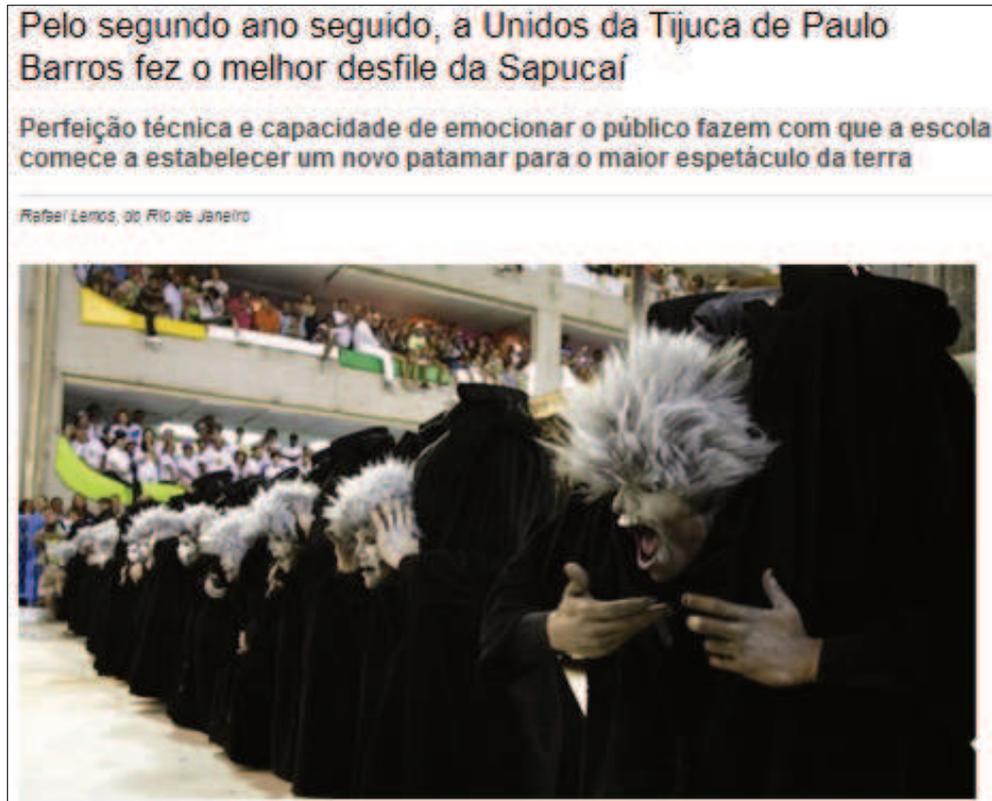


Figura 15 – Número de mágica executado pelos integrantes da comissão de frente Unidos da Tijuca
 Fonte: <http://veja.abril.com.br/noticia/celebridades/pelo-segundo-ano-seguido-a-unidos-da-tijuca-de-paulo-barros-fez-o-melhor-desfile-da-sapucaí>

Notadamente, a mágica tem seu espaço afirmado como arte que encanta e assombra as pessoas. Sempre que utilizada, se configurará como um diferencial daquele que a pratica, e essa é uma das condições de diferenciação aqui proposta. Essa é uma condição corroborada por Trout (2001) que defende a busca de diferenciação pelo reconhecimento de um aspecto distintivo, um atributo.

Segundo Ás (2009), ao executar um número de mágica, tem-se a obrigação de transmitir nossas emoções, os nossos sentimentos durante um ato mágico, fazendo com que as pessoas se lembrem também de suas próprias emoções. Esse tipo de memória que nos faz reviver emoções já sentidas algumas vezes é por nós chamada de memória das emoções.

Assim como sua memória visual é capaz de reconstruir uma imagem anterior de alguma coisa, lugar ou pessoa esquecida, sua memória das emoções também pode evocar sentimentos já experimentados. Tais sentimentos podem parecer estar além de possibilidades de serem evocados, mas, subitamente, uma sugestão, um pensamento ou um objeto conhecido, fazem com que nos sejam trazidos de volta com a plenitude de sua força.

Diante destas características que a mágica apresenta é que se propõe o seu emprego também nos treinamentos técnicos da Castrol, objetivando principalmente a construção de bons relacionamentos. Esta ação também é salientada por Gordon (2001) ao afirmar que o agente deve desafiar os limites das suas funções de negócios, as quais têm desempenhado historicamente. Deseja-se aqui obter uma aproximação do público, tornar-se figura agradável e desejável ao convívio. Importante salientar que a proposta considera sua aplicação aderida a um roteiro de apresentação, emoldurada pelo tema abordado. Assim sendo, não se está aqui sugerindo um *show* de mágicas aos treinandos, mas sim a utilização de uma ferramenta que, aos olhos do público, esteja sendo utilizada para melhor fixar o assunto abordado. Cada número apresentado não deve traduzir-se ao espectador como um desafio a sua inteligência, pois a mágica naturalmente desperta a curiosidade do ser humano, e isso não se pode impedir, mas cabe-nos fazer o possível para atenuar esse clima de desafio. A mágica quando aplicada neste contexto deve ser interpretada como o meio e não o fim, deve ter relação pontual ao assunto técnico abordado e dar suporte para uma melhor absorção do conteúdo. Por fim sugere-se que, assim como proposto pelo TEAL, as pessoas assimilem muito mais o conteúdo daquilo que é apresentado em treinamentos teóricos a partir da vivência de uma experiência.

De fato essa é a impressão que se deseja transmitir ao público, e essa prática tem encontrado êxito neste sentido, no entanto, como citado anteriormente, tem-se que do ponto de vista do agente de vendas espera-se lograr bons relacionamentos e uma abertura para diálogo.

Verificam-se resultados positivos em visitas a área fabril, mesmo que decorrido muito tempo desde o último treinamento, pois sempre há alguém que lhe chama a atenção pelo codinome de mágico e solicita realizar um pequeno truque ali mesmo, que se realizado, dificilmente ocorrerá de forma privada, pois aqueles que se encontram próximos também acabam participando.

É com base na experiência do pesquisador em assistir e ministrar treinamentos técnicos que se pode afirmar que, até certo ponto, eles podem ser considerados monótonos pelo público que deles participam. Em se tratando do assunto lubrificação e fluidos de corte não é diferente, haja vista o vasto conteúdo a ser abordado pelo palestrante e o curto espaço de tempo que geralmente lhe é concedido para tal, pois seu público sempre é composto por pessoas chave do processo produtivo das empresas. A partir do uso da mágica, tem-se que a medida que o treinamento vai se desenvolvendo, a atenção do público vai aumentando, sempre na expectativa de um novo efeito, o qual sempre vêm atrelado ao assunto técnico. Cada palavra e cada gesto do palestrante são acompanhados com atenção pelos participantes. Não raramente, o primeiro encontro sempre conta com um número razoável de ausências, situação típica dos treinamentos técnicos. É a partir da segunda rodada que se verifica uma menor abstenção, mesmo a considerar tratar-se de novos participantes. O fato é que o primeiro evento torna-se um assunto discutido internamente, motivando os demais a participarem movidos inicialmente pela curiosidade.

Além do estreitamento do relacionamento, é também durante o treinamento que são obtidas informações sobre o cotidiano da fábrica, por vezes sutis, mas de extrema relevância para os propósitos do agente de vendas.

É com o objetivo de aferir a percepção dos participantes sobre os treinamentos ministrados e conseqüentemente validar o uso da mágica como estratégia para a construção de bons relacionamentos que o pesquisador introduziu um questionário denominado Avaliação de Treinamento (apêndice F), sendo neste inserido questões objetivas e dissertativas específicas sobre a dinâmica aplicada. Os resultados são apresentados e discutidos no tópico 4.1.4.1.3 (página 104).

Além de seu uso em treinamentos, propõe-se que a realização de truques de mágica também tenha seu emprego de uma forma mais intimista, ou seja, realizado diretamente com o contato do agente de vendas. Tem-se que o momento para tal apresentação deverá ser avaliado e considerado propício, bem como desejado pelo cliente. Como esta habilidade torna-se evidente e discutida após o primeiro treinamento técnico, não raramente será solicitado por seus contatos a realizar números rápidos de mágica, devendo, portanto o agente de vendas estar sempre preparado para tal.

4.1.1.2 Entrevista com Gerente de Compras e de Produção da Sudmetal

Duas questões focadas no nicho do negócio trouxeram informações relevantes para formulação do projeto de fornecimento de lubrificantes industriais para Sudmetal. São duas: expectativas do cliente para prestação de serviços e produtos fornecidos e, ainda, sua percepção frente a estas expectativas com o atual fornecedor. Considerando que foram sondadas pessoas que interferem diretamente na seleção dos fornecedores – Gerentes de Produção e de Compras, cabe relatar as considerações realizadas por cada uma destas pessoas. Interessante ressaltar a relevância das respostas obtidas aos questionamentos, a considerar tratar-se do primeiro contato com as áreas comercial e de produção, resultado este atribuído pelo pesquisador as informações prévias obtidas a partir da pesquisa realizada na *internet* (tópico 4.1.1.1.1, página 51) e utilizadas durante a entrevista com os gerentes de compras e produção, permitindo boa interação e geração de empatia.

Vale salientar que as respostas fornecidas ao pesquisador não foram obtidas pela formulação de questionamentos diretos (perguntas fechadas) aos gerentes de compras e de produção, mas obtidas a partir de uma sondagem aberta (perguntas abertas), resultado de uma interação despojada e informal.

- *Expectativas dos gestores da Sudmetal quanto a prestação de serviços e produtos*

O gerente do departamento de compras salienta que o produto deve apresentar desempenho satisfatório sendo comercialmente competitivo e, no serviço, espera pronto atendimento a reclamações, entrega imediata e que seja dado um sentido de continuidade na prestação de serviços. Para o Gerente de Produção o produto deve ter bom desempenho operacional associado a sua multifuncionalidade, citando que há atualmente muitos itens em estoque e estão buscando racionalizar ao máximo. Produtos chamados “verdes” também são importantes, pois a empresa aspira obter a certificação ambiental. O serviço prestado deve ser de pronto atendimento, sendo muito valorizada a presença de um técnico.

- *Percepção dos gestores da Sudmetal quanto a prestação de serviços e produtos fornecidos atualmente*

O gerente do departamento de compras considera que o produto oferece desempenho dentro dos padrões exigidos, no entanto, as condições comerciais estão um pouco acima da média de mercado; o serviço prestado parece ser bom, pois são realizadas visitas de rotina para aferição das concentrações de uso dos fluidos de corte utilizados em todas as máquinas operatrizes (percentual de mistura de óleo em água) e, eventualmente são coletadas amostras de produto para análise em laboratório, no entanto acredita que o fornecedor poderia estabelecer um maior contato com os decisores da área de produção, ou seja, com o verdadeiro usuário do produto, a fim de que este possa estar mais envolvido com as ocorrências associadas ao produto em busca de soluções para problemas. Outro ponto considerado é quanto ao prazo para entrega dos produtos, o qual poderá ser de até duas semanas, pois buscam operar com os conceitos de *Just in Time*. Por fim, o gerente de compras informou seu volume mensal de compras de fluido de corte solúvel, óleos hidráulicos e fluido protetivo, sendo estes de 3.400 litros, 4.000 litros e 600 litros, respectivamente.

O gerente de produção relata que atualmente estão com um volume elevado de descarte de emulsão de fluidos de corte (mistura água/óleo), sendo este em média de 30.000 litros/mês, bem como descarte mensal de 500 litros de óleo hidráulico, representando prejuízo para a empresa. Por outro lado, esta prática os distancia da certificação ambiental pela elevada geração de resíduos. Relata, ainda, que o atual fornecedor demonstra boa vontade em ajudar nesta questão, contratando um estagiário para quinzenalmente aferir as concentrações de uso dos fluidos de corte solúveis. Infelizmente, na prática não se tem verificado avanços. Ainda assim, considera o fornecedor mais apto a responder a este questionamento (problemas relacionados às atividades de lubrificação) e relata que “as coisas somente acontecem quando há uma forte intervenção”, sendo que problemas relacionados a elevado consumo de fluido de corte e conseqüente aumento dos volumes descartados foram abordados por ele, citando que teve de acionar o seu pessoal para buscar as causas e trabalhar nas soluções.

4.1.1.3 Informações obtidas no treinamento

Apesar da relação com 27 nomes participantes, houve somente a participação de 15 pessoas no treinamento sobre fluidos de corte solúveis.

- ↳ 1 supervisor
- ↳ 1 técnico de meio ambiente
- ↳ 13 operadores de máquinas

Informações relacionadas ao “chão de fábrica” são esperadas durante o treinamento técnico, uma vez que a dinâmica do mesmo incentiva que os participantes cite situações de seu cotidiano pela simples identificação destas durante a palestra técnica. Por outro lado, a estratégia utilizada para potencializar o processo de relacionamento com os indivíduos (uso da mágica), permite que até mesmo informações mais restritas sejam confidenciais, motivados pela empatia gerada durante o treinamento. Neste sentido, verifica-se um clamor dos participantes quanto ao odor característico do fluido de corte em uso e a ocorrência de casos de alergias provocadas nas mãos (dermatite). Foi durante o *coffee break* que uma informação foi confidenciais por um dos participantes (Operador de CNC), citando o fato de que os problemas então discutidos no treinamento pelos operadores tinham pouca ou nenhuma importância para a direção da Sudmetal, sendo prova disso que o gerente de produção pouco visitava sua área ou o questionava sobre sua rotina de trabalho.

Mesmo informações consideradas irrelevantes para os propósitos do pesquisador devem receber a sua atenção, demonstrando assim haver real interesse em escutar sobre suas rotinas e até mesmo suas angústias.

4.1.1.4 Resumo da Primeira Fase

Talvez a primeira fase do processo de construção da metodologia proposta seja de fato a mais delicada dentre as demais, pois um início desastroso nesta etapa do processo simplesmente comprometeria ou até mesmo interromperia o andamento do presente trabalho.

Buscou-se nesta primeira etapa uma identificação com o cliente, pela clara demonstração de que a Castrol estava realmente interessada nos problemas da Sudmetal. Este fato ficou evidente pelo treinamento ministrado ao pessoal da produção e pelos questionamentos feitos aos gerentes de compras e de produção. Entre outras informações obtidas, pode-se citar como relevante o fato de haver atualmente um volume de descarte mensal de aproximadamente 30.000 litros de emulsão de fluidos de corte e 500 litros/mês de óleo hidráulico, bem como sendo a média de consumos mensal de fluido de corte solúvel, óleos hidráulicos e fluido protetivo de 3.400 litros, 4.000 litros e 600 litros, respectivamente.

Por outro lado, as informações obtidas pela atividade de treinamento e entrevistas com o gerente de compras e de produção foram relevantes e de inestimável valor, através das quais é possível constatar várias oportunidades de melhoria, permitindo ao pesquisador realizar uma futura análise da experiência de serviço do cliente.

A tônica nesta primeira etapa do processo é investir no relacionamento, conforme enfatizado por Castro e Neves (2005) e, no mapeamento dos serviços, conforme defendido por Heskett, Sasser e Hart (1994), devido as diferentes necessidades e níveis de padrões de satisfação existentes.

É considerando estas citações de diferentes autores sobre este tema e a experiência prática do pesquisador que se pode afirmar que se deve desenvolver um bom relacionamento com todos aqueles que de alguma forma possam influenciar no desempenho do fornecedor junto ao cliente, e assim sendo, tem-se aí incluídos os funcionários da recepção e portaria. Claramente estes poderão limitar-se em telefonar para o setor do contato solicitado pelo agente de vendas, ou até mesmo realizar uma varredura por toda a fábrica, ligando para

diversos ramais em sua busca. A ação a ser adotada pelo funcionário dependerá única e exclusivamente do nível de relacionamento que o agente de vendas mantém com ele.

Importante salientar que em nenhum momento desta primeira fase discutiram-se condições comerciais de produtos e/ou serviços.

- *A contribuição da primeira fase para a construção da metodologia de atendimento*

Cada uma das fases contribui gradativamente para a construção da metodologia de atendimento. Ao final de cada fase, são identificados novos elementos, cujas inter-relações só podem ser totalmente compreendidas ao final do processo.

A contribuição da primeira fase para a construção da metodologia pode ser compreendida a partir dos seguintes eixos:

- Uso da *internet* para a obtenção de informações prévias dos contatos considerados chave;
- Identificar as necessidades e nível de satisfação da empresa/contatos pelos produtos/serviços então adquiridos, através de um diagnóstico interno;
- Uso da *mágica* (habilidade pessoal) em treinamentos técnicos como ferramenta potencializadora de relacionamentos;
- Estabelecer vínculos de relacionamento com os principais contatos;
- Ser percebido como empresa preocupada e envolvida com os problemas da Sudmetal.

4.1.2 Segunda Fase – Fase Principal

A segunda fase da pesquisa é marcada por uma intensificação das visitas a Sudmetal, tendo como principais objetivos:

- Intensificar o contato do pesquisador com a Sudmetal;
- Intensificar a coleta de dados;
- Análise crítica dos serviços/produtos fornecidos pelo concorrente;

➤ Planejamento das ações

As atividades realizadas nesta fase que permitiram o alcance dos objetivos acima foram: visitas realizadas na fábrica, as quais proporcionaram uma maior compreensão do processo produtivo da Sudmetal, visitas formais ao pessoal de compras, produção, manutenção, engenharia e qualidade e, encontros informais marcados com os influenciadores/tomadores de decisão da Sudmetal.

4.1.2.1 Análise Crítica do Pesquisador

Tem-se como porta de entrada para um novo cliente, o departamento de compras, indispensável de ser questionado sobre aspectos relativos aos serviços e produtos, no entanto, é esperado que este contato não venha a fornecer informações relevantes quanto ao desempenho de produto. É necessário “descer ao chão de fábrica” e questionar o “verdadeiro usuário”.

Considerando as informações obtidas na fase inicial deste estudo junto aos gerentes (entrevista) e funcionários (treinamento técnico), e aquelas obtidas pela intensificação das visitas a Sudmetal nesta segunda fase da pesquisa, foi possível realizar um diagnóstico mais aprofundado das necessidades do cliente.

Considerando a primeira visita ao gerente de compras (tópico 4.1.1.2, página 65), verifica-se que o mesmo não está satisfeito com o serviço prestado atualmente. Quanto ao produto deteve-se na questão comercial e no prazo de entrega. Diante da posição deste, no organograma da empresa, deve-se refletir sobre a intenção de suas respostas, uma vez que a Castrol se apresenta como um fornecedor em potencial, principalmente no que se refere às condições comerciais.

Ao levantar as mesmas questões com o gerente de produção, obtêm-se respostas mais contundentes, permitindo-se uma análise mais detalhada. Observa-se que, comentários realizados pelo gerente de compras não foram citados pelo gerente de produção e, vice-versa.

Esta observação demonstra haver percepções diferentes entre contatos diferentes de um mesmo cliente.

Segue-se uma descrição mais detalhada sobre a percepção do cliente em relação aos serviços e produtos atualmente fornecidos, e análise crítica feita pelo pesquisador, devido as informações adicionais obtidas pela intensificação das visitas a Sudmetal e seus diversos departamentos.

4.1.2.1.1 Serviços e Produtos Fornecidos – A Percepção dos Gestores da Sudmetal

A partir da pesquisa realizada, pode-se concluir que os gestores da Sudmetal possuem as seguintes percepções quanto ao atual fornecedor:

- *Identifica-se claramente um desejo para que o fornecedor tome iniciativas quanto aos problemas que, a princípio são do cliente.*

O cliente observa ser necessário acionar o fornecedor sempre que julga haver um problema relacionado com algum dos itens de fornecimento deste último. Deixa transparecer seu desejo para que o fornecedor tome ações pró-ativas, dispensando seu envolvimento direto para a resolução de problemas.

- *Torna-se evidente que a percepção do cliente em relação ao seu fornecedor, é que este último preocupa-se apenas em vender.*

O cliente julga haver um envolvimento considerável de seu pessoal em busca da resolução de problemas relacionados às atividades de lubrificação. Desejaria maior envolvimento do fornecedor não apenas com problemas relacionados ao seu produto, mas com as rotinas associadas ao produto, interagindo-se assim de ocorrências do cotidiano que se caracterizam como problemas. Reconhece que o fornecedor disponibiliza um estagiário para quinzenalmente aferir as concentrações de uso dos fluidos de corte solúveis, no entanto questiona a capacidade deste para a resolução de problemas e tomada de decisões. O conjunto de pequenas frustrações ou expectativas não correspondidas induz o cliente a “ver a si próprio” como apenas um consumidor de óleo.

- *O cliente não percebe o elevado volume de descarte como sendo um problema associado ao produto.*

O cliente reconhece ter um incômodo volume de descarte sendo gerado a partir do uso de seus lubrificantes, sejam eles fluidos de corte ou hidráulicos. Percebe-se certa conformidade do cliente com esta situação, pois ele acredita que este volume descartado é inevitável, sendo, portanto, uma situação normal.

O cliente tem dedicado esforços para reduzir o volume de descarte, seja pela solicitação de análises, com o intuito de tomar ações pró-ativas e correções do produto em uso, ou seja, postergando as datas para troca de produto.

- *Acredita que os produtos em uso não contribuem em sua busca da certificação ISO 14000.*

Para os pesquisados, os produtos utilizados não colaboram para o cumprimento das exigências ambientais da norma ISO 14000.

- *Tem conhecimento das visitas periódicas, no entanto, lamenta que este procedimento tenha somente sido implantado a partir de sua observação sobre os problemas.*

A aparente solução adotada a partir de visitas periódicas para reduzir os volumes de descarte partiu de observação feita pelo gerente de produção em reunião com o fornecedor que, prontamente implantou o procedimento. O cliente questiona a competência do fornecedor para a resolução de problemas, pois a sugestão do gerente de produção foi prontamente aceita. Segundo o cliente, ninguém melhor do que o próprio fornecedor para solucionar um problema relacionado ao seu nicho de negócios.

- *Questiona a eficácia das visitas periódicas como solução para os problemas e, mesmo a sua adoção como solução.*

O cliente não verifica retração nos volumes descartados, mostrando a rotina de visitas como ineficiente. Concluiu que este procedimento não surtiu efeito, e constata que não pode responsabilizar totalmente o fornecedor, pois a ideia foi sua. Tem conhecimento das visitas periódicas, mas não tem conhecimento das ações, ficando à margem do que ocorre.

- *Amostras de lubrificantes coletados para análises laboratoriais apresentam longo tempo de resposta (superior a duas semanas), inviabilizando a tomada de ações pró-ativas pelo gestor da área de lubrificação da Sudmetal.*

As análises físico-químicas de fluidos lubrificantes são de extrema importância para uma minimização dos volumes descartados nos clientes. A partir da obtenção dos resultados de análises, pode-se proceder com ações preventivas à deterioração dos fluidos lubrificantes, como por exemplo, a adição de aditivos de manutenção (bactericidas, fungicidas, anticorrosivos, etc.), objetivando prover maior vida útil aos produtos em uso. A resposta a estas análises deverá ser rápida, afim de que as medidas de correção sejam desenvolvidas a tempo. O gestor da área de lubrificação da Sudmetal observa uma longa demora na resposta das análises, tornando inviável a recuperação de produtos em uso, os quais geram volumes para descarte.

- *O cliente acredita que é possível reduzir o número de itens em estoque e, está contando com seu fornecedor para auxiliá-lo nesta tarefa.*

Atualmente, o cliente dispõe de 27 itens diferentes de lubrificantes e acredita poder reduzir este número. Pela experiência anterior, não se verifica grande variedade e diferentes exigências de usinagem que justifiquem tantos itens em uso, apesar do número de máquinas que possui. Esta situação é de conhecimento do fornecedor, sendo que o cliente aguarda uma ação.

- *O fornecedor não consegue atender os pedidos dentro do mesmo prazo de entrega, havendo variações consideráveis.*

O fornecedor¹ apresenta como prazo de entrega quatro dias úteis, no entanto, segundo o cliente, devido a problemas de logística e disponibilidade de matérias primas alegadas pelo fornecedor, registra-se entregas em até 10 dias úteis. Esta variação do prazo de entrega obriga o cliente a considerar o maior período para programar seus pedidos. Esta prática leva-o a gerar volumes de estoque indesejáveis, seja do ponto de vista físico, financeiro ou conceitual, haja vista estarem em busca da operação segundo os conceitos de *Just in time*.

¹ Não será revelado o nome por questões éticas

Observa-se pelas respostas obtidas que o cliente não está satisfeito com os serviços de lubrificação prestados, apesar de o fornecedor acreditar estar prestando um bom serviço ao seu cliente.

4.1.2.1.2 Serviços e Produtos Fornecidos – A Percepção do Pesquisador

O fato é que, quando se “olha pelos olhos do cliente”, passa-se a enxergar um “retrato” diferente da empresa e, esse “retrato” precisa estar muito bem focalizado. É necessário entrar “dentro da cabeça” do cliente para saber como ele enxerga e, só então, pode-se desenvolver uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço, como proposto por Gordon (2001).

A partir das informações prestadas pelos diversos contatos estabelecidos na Sudmetal durante a primeira fase da pesquisa, o pesquisador identificou vários tópicos de serviços e/ou produtos fornecidos que corroboram para a insatisfação do cliente, sendo estes relacionados a periodicidade de coleta de amostras para análises, elevado volume de descarte de lubrificantes, longo prazo de entrega de mercadorias, elevado número de itens em estoque e ineficácia das visitas periódicas realizadas pelo fornecedor. A seguir é apresentada uma análise crítica do pesquisador em busca da identificação das razões para cada uma destas falhas.

- *Coleta de amostras para análises*

Como defendido por Lovelock e Wright (2009), os fluxogramas são ferramentas úteis para examinar os processos de entrega de serviço. Uma vez entendidos esses processos, torna-se mais fácil identificar potenciais pontos de falha, os quais são elos frágeis da cadeia. Saber o que está dando errado, e quando, é um primeiro passo importante para a elaboração de proposta visando melhoria da produtividade e correção de problemas na qualidade de serviço.

Com este propósito, a partir das informações obtidas com os gestores e demais funcionários na Sudmetal, o fluxograma da figura 16 (página 77) demonstra a experiência de

serviço do cliente no processo de envio de amostras para análise. Ações da chamada “linha de frente” e “bastidores”, conforme definições de Lovelock e Wright (2009) são descritos no mesmo.

Ao analisar-se o fluxo de serviço desta atividade, constata-se um considerável envolvimento do cliente em todo o processo, gerando sua insatisfação, conforme citado anteriormente. Mahfood (1994) alerta para o julgamento de serviços a serem oferecidos, pois o ideal para o cliente será aquele serviço prestado que menos lhe exigir, mas que, no entanto, seja eficiente. Para este caso específico, tem-se a situação contrária. Além do grande envolvimento do cliente, várias outras falhas podem ser identificadas. Observa-se, por exemplo, que o envio de amostras não obedece a um cronograma de coletas, sendo estas esporádicas ou por solicitação do cliente.

Outro ponto falho na prestação deste serviço, diz respeito a comunicação dos resultados. Apesar do uso da *internet* estar extremamente difundido, de ser um meio rápido e eficiente de comunicação, não pode-se dizer o mesmo quando se utiliza este recurso para o envio de informações tão específicas e técnicas. A seguir encontram-se algumas situações que poderão ocorrer com esta forma de transmissão dos laudos de análise.

1. O cliente acessa sua caixa postal a tempo de tomar as ações recomendadas nos laudos de análise, interpretando-as corretamente (situação ideal);
2. O cliente acessa sua caixa postal a tempo de tomar as ações recomendadas nos laudos de análise, no entanto interpreta erroneamente as recomendações e toma ações corretivas inadequadas;
3. Por qualquer motivo o cliente não acessa sua caixa postal em tempo hábil de levar a efeito as ações corretivas recomendadas nos laudos de análises;
4. O cliente não consegue interpretar o laudo de análise e entra em contato com o representante.

O grande mérito deste recurso de comunicação (*e-mail*) é a velocidade, e talvez a maior razão da sua escolha para este fim, mas não é difícil verificar que o tempo desperdido e as implicações serão muito maiores se o encaminhamento inicial não for o ideal. Como se verifica a possibilidade de haver resultados adversos, sua utilização deve ser questionada.

Novamente, observa-se um envolvimento do cliente no processo, dirimindo o fornecedor desta responsabilidade, pois tem-se o cliente como agente responsável pela execução das medidas corretivas prescritas nos laudos de análises.

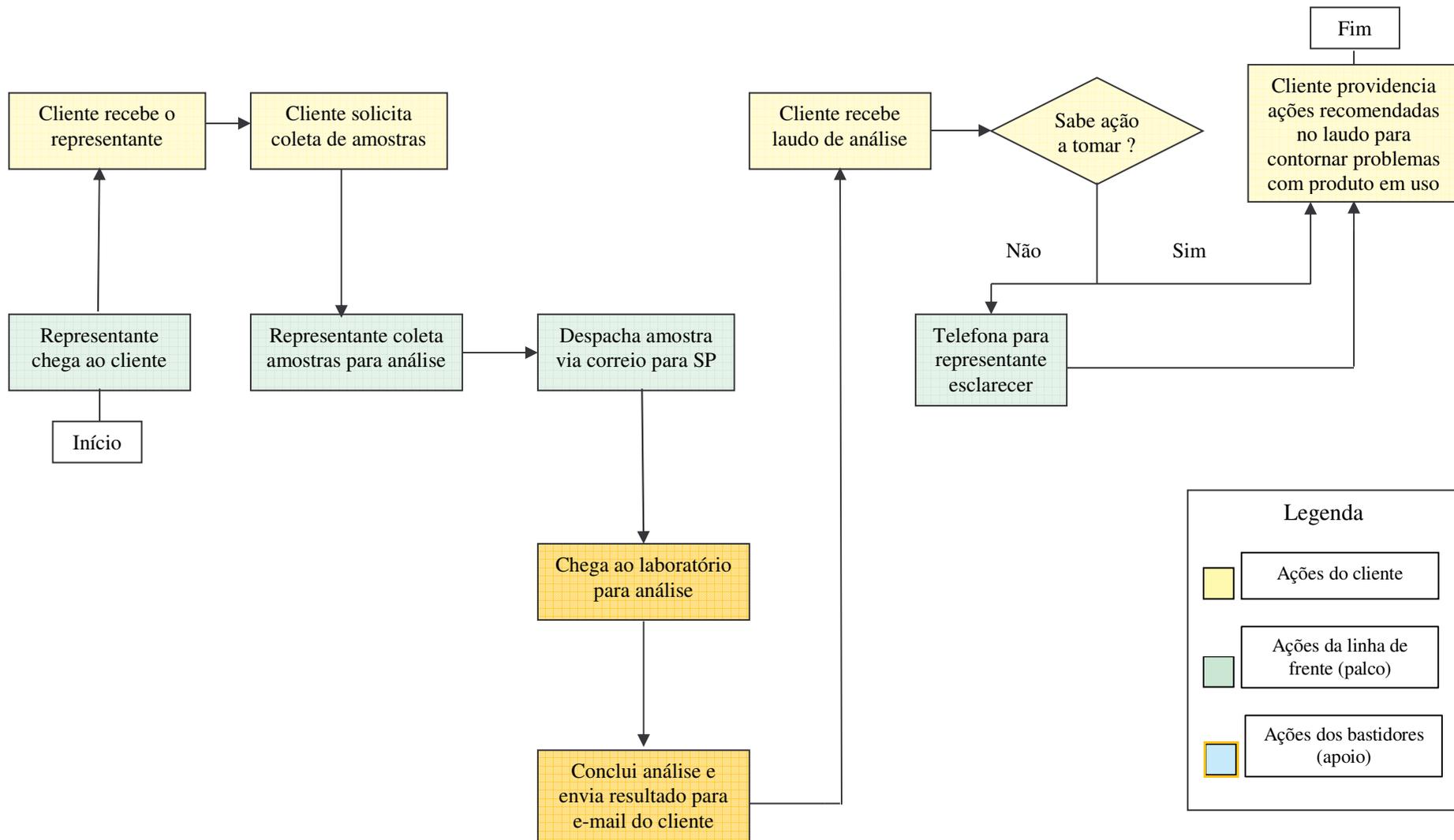


FIGURA 16 – Fluxograma para coleta de amostras para análises
Fonte: Elaborado pelo autor.

- *Descarte de lubrificantes*

Em visita a fábrica da Sudmetal e conforme percepção do pesquisador a partir de sua experiência de campo foi possível constatar um grande número de máquinas operatrizes o que gera consumo também elevado de lubrificantes. No entanto, ao considerarem-se empresas de porte semelhante, observa-se que o consumo da Sudmetal está acima da média.

O cliente externou sua preocupação com a geração de resíduos e busca meios alternativos para a redução. Apesar da preocupação, considera o volume gerado como normal. Se alguma redução dos volumes gerados fosse observado pelas ações até então implementadas, poderia-se admitir uma redução ao considerar-se a situação Sudmetal x Sudmetal. No entanto, considerando a média de mercado, ainda assim a empresa não estaria dentro dos níveis normais.

Sendo assim, justifica-se seu elevado consumo de lubrificante e conseqüente volume de descarte a partir da observação do pesquisador de quatro pontos fundamentais:

Tecnologia dos fluidos de corte solúveis: Utiliza fluidos de corte solúveis minerais, os quais são suscetíveis ao ataque bacteriano, sendo sua degradação um fato somente controlado a partir da adição de bactericidas e outros aditivos preventivos a fungos e leveduras. Apresentam custo significativamente mais baixo em relação a produtos de “tecnologia superior”, os quais não são degradados, portanto, dispensando também o uso de aditivos que apresentam custos elevados.

Quando os fluidos de corte solúveis minerais encontram-se em processo de putrefação, apresentam odor desagradável e, dependendo do número de máquinas com o mesmo problema, o odor poderá ser percebido por toda a fábrica, gerando insatisfação dos funcionários, conforme relato realizado pelos mesmos na ocasião do treinamento técnico ministrado.

Vazamentos de fluidos hidráulicos: Uma rápida caminhada pela área fabril é o bastante para denunciar os vazamentos das unidades hidráulicas como responsáveis pelo elevado consumo de fluidos hidráulicos. Algumas máquinas são cercadas com serragem,

evitando o transbordo de óleo. Uma das práticas do cotidiano consiste em aspirar o óleo acumulado.

Ao contrário dos reservatórios de fluidos de corte, os quais necessitam de constante reposição, as unidades hidráulicas requerem um mínimo de reposição ou nenhuma, por tratar-se de um sistema fechado. No entanto, esta não é uma realidade que se verifica na prática. É importante ter-se em mente esta situação ideal, para que esforços sejam despendidos para o controle de consumo deste insumo.

Inexistência de periodicidade para coleta de amostras para análises: Alguns dos vazamentos ocorrem por rompimento de mangueiras destas unidades. Difícil imaginar que estes rompimentos sejam decorrentes de uma ação química, pois, segundo o cliente, o tratamento dado a este fato sempre passou pela ideia do fim da vida útil da mangueira ou mesmo elevada pressão do fluido (ações físicas). No entanto, ao realizar-se uma análise físico-química do fluido em uso, verifica-se uma elevada acidez do produto decorrente de sua oxidação (processo pelo qual se evidencia o fim da vida útil do fluido hidráulico em uso). Ao considerar-se o estado deste fluido associado ao constante contato com as paredes internas da mangueira, produz-se um desgaste, determinante para ocasionar o rompimento (RUNGE e DUARTE, 1989).

Esta constatação sugere que, ao menos naquele equipamento específico, uma análise do óleo não é realizada há mais de dois anos, caso contrário, esta situação poderia ter sido evitada (rompimento da mangueira e desperdício do fluido em uso).

O mesmo fato é observado em relação aos fluidos de corte, ou seja, as ações para contenção da proliferação de bactérias é tardia, por conta da não periodicidade de análise ou atraso na resposta, tornando as ações sem efeito.

Geralmente, quando ocorre o rompimento de uma mangueira da unidade hidráulica, o desperdício vai além do próprio fluido hidráulico, pois este contamina o fluido de corte, tornando necessária a troca de ambos.

Conscientização dos funcionários: Como citado anteriormente, os fluidos de corte solúveis minerais são extremamente suscetíveis ao ataque de bactérias, permitindo sua

proliferação exponencial. Não bastasse este fato, qualquer contaminação adicional poderá caracterizar-se como o estopim de sua degradação. No entanto, o que se observa na prática é uma constante contaminação dos fluidos pelos operadores de máquinas, seja pelo fato de lavarem as mãos no mesmo ou por considerarem os reservatórios de fluido de corte como “verdadeiras lixeiras”, pois se encontram nos filtros do reservatório, bitucas de cigarros, papel de bala, etc. Outro fator preponderante diz respeito a saúde dos operadores, uma vez que estes desenvolvem processos alergênicos devido ao seu contato contínuo com as emulsões de fluido de corte. Esta situação foi descrita pelos funcionários na ocasião do treinamento técnico.

Por outro lado, observam-se solicitações de trocas de fluidos sem necessidade. Não há critério estabelecido para a troca, evidenciando duas situações antagônicas: a de trocar sem necessidade e a de trocar tardiamente.

No que se refere aos fluidos de corte solúveis minerais, a troca propriamente dita não ocorre, pois simplesmente esgota-se o reservatório e adiciona-se uma emulsão nova. Grande erro é cometido a partir desta prática, pois as bactérias que determinaram a troca do produto permanecem no tanque e serão “muito receptivas” ao novo fluido. O ideal seria, após o esgotamento do tanque, circulação de água pelo sistema com adição de produto específico, garantindo assim, a assepsia das tubulações (RUNGE e DUARTE, 1989).

- *Prazo de entrega*

O gerente de compras não confia no prazo de entrega de seu atual fornecedor, pois a partir da solicitação, o recebimento de produtos varia de quatro a 10 dias úteis. Esta prática fez com que o departamento de compras da Sudmetal aumentasse seu ponto de pedido mínimo, visando margem de segurança até a entrega do produto. Consecutivamente, seu estoque de lubrificantes está maior, traduzindo-se também em maior capital de giro parado.

A partir das informações do gerente de compras e, baseado na prática do mercado de distribuidoras de lubrificantes no que se refere ao processo de atendimento do pedido do cliente, o fluxograma da figura 17 (página 82) foi montado, o que permitirá uma análise mais detalhada do fluxo.

O fluxograma demonstra a pouca atividade da linha de frente, que entra em cena para contatar o cliente apenas quando o pedido deste estiver bloqueado por problemas em seu crédito. Verifica-se ainda a possibilidade da ocorrência de diferentes situações que, justificam a variabilidade do prazo de entrega. Dentre as possíveis situações, identificam-se duas consideradas extremas no fluxo que, certamente determinam o maior e o menor prazo de entrega:

↳ Situação 1

1. Pedido é colocado pelo comprador da Sudmetal
2. Fornecedor tem estoque da mercadoria
3. Pedido é liberado pelo crédito
4. A nota fiscal é emitida
5. A mercadoria é despachada
6. A Sudmetal recebe a mercadoria

A situação 1 é a ideal para faturamentos que, quando ocorrem, devem atender os prazos previstos pelo fornecedor de quatro dias úteis.

↳ Situação 2

1. Pedido é colocado pelo comprador da Sudmetal
2. Fornecedor não tem estoque da mercadoria
3. É solicitada à fábrica a produção do item
4. Pedido é liberado pelo crédito
5. A nota fiscal é emitida
6. A mercadoria é despachada
7. A Sudmetal recebe a mercadoria

A situação 2 poderia estar ainda mais “congestionada”, caso seja considerada uma etapa adicional de pedido retido por crédito, no entanto, esta possibilidade não está sendo contemplada.

Nesta situação, o cliente fica dependente da velocidade de resposta da fábrica do fornecedor em produzir seu item. Observa-se também que, caso o seu pedido entre neste fluxo, o cliente somente saberá quando o prazo de entrega expirar, pois não há um retorno do fornecedor ao cliente explicitando esta situação.

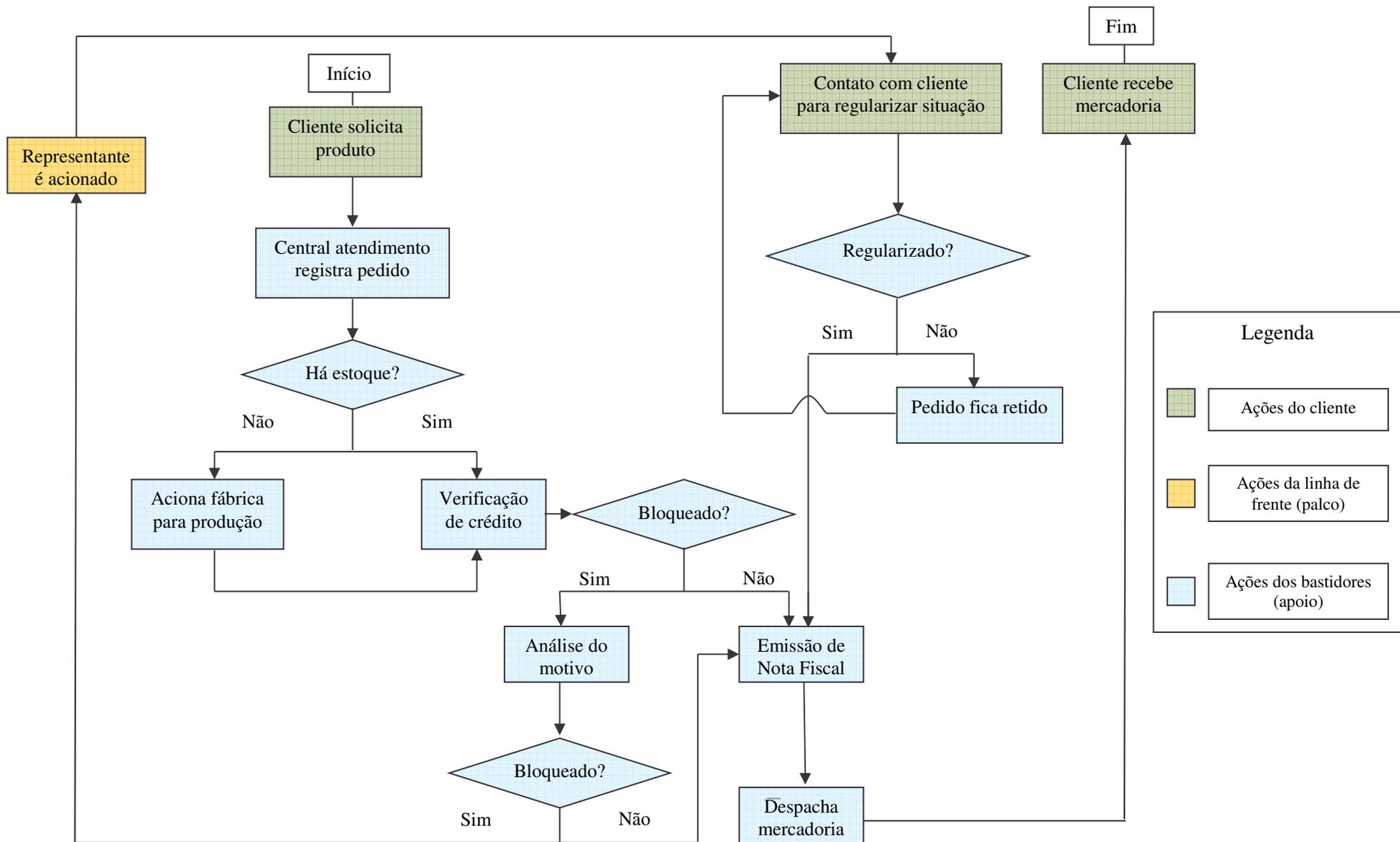


FIGURA 17 - Fluxograma para entrega de mercadorias

Fonte: Elaborado pelo autor

- *Itens de estoque*

O cliente dispõe de 27 itens diferentes de lubrificantes em estoque, o que desejaria reduzir significativamente, pois implica em custos de controle e de manutenção em estoque.

Observando o almoxarifado de materiais do cliente, verificam-se 13 tipos de fluidos hidráulicos em uso, um lubrificante para guias, cinco tipos de fluidos de corte solúveis, seis diferentes tipos de graxas e dois tipos de fluidos protetivos.

Há grande atenção do fornecedor às recomendações dos fabricantes de máquinas, pois em cada manual de uso dos equipamentos, há uma recomendação dos lubrificantes aprovados, o qual é seguido à risca pelo fornecedor atual.

- *Visitas periódicas*

Devido ao crescente aumento do consumo de lubrificante e conseqüente aumento dos volumes de descarte, a partir de sugestão do cliente, o fornecedor efetivou um estagiário para quinzenalmente aferir as concentrações de uso e o potencial de hidrogênio (pH) dos fluidos de corte solúveis.

Conforme informações obtidas junto aos operadores de máquinas que participaram do treinamento técnico ministrado pela Castrol, o controle das concentrações estava sendo realizado aleatoriamente, ou seja, não havia máquinas pré-determinadas para monitoramento. Desta forma, não é possível registrar um histórico das ocorrências e definir um comportamento. Importante salientar que consideráveis variações nas concentrações de uso podem determinar um encurtamento da vida útil das ferramentas de corte, bem como ocasionar um mau acabamento das peças usinadas.

Outra informação relevante refere-se às ações desenvolvidas para verificação de anormalidades, as quais não passavam de um comunicado informal ao operador de máquinas da Sudmetal. Desta forma, por qualquer motivo, incorria-se o risco do operador não proceder com as medidas corretivas.

Ainda assim, verifica-se que uma periodicidade quinzenal para aferição de fluidos de corte solúveis minerais é inadequada, pois historicamente fluidos de corte que se apresentam em boas condições podem entrar em processo de degradação irreversível dentro de um período de 10 dias, possibilitando desta forma, que ainda ocorram descartes de fluidos de corte (RUNGE e DUARTE, 1989).

4.1.2.2 Planejamento das Ações

As ideias sobre alternativas de ações de mudança começaram a surgir nesta fase, resultado da pesquisa realizada com o cliente e às visitas sistemáticas, pelo uso da observação direta, permitindo ao pesquisador conhecer um pouco mais sobre a Sudmetal, sendo este um importante passo para o planejamento das ações.

É evidente que existem muitos “níveis” de ações, sendo a decisão de colocá-las em prática, muitas vezes, dependente do grau de comprometimento e participação do cliente. Para alternativas de ações que demandam investimentos significativos, comparativamente com o faturamento da empresa, sugere-se um cuidadoso exame.

Nesta etapa, de posse das informações coletadas no diagnóstico interno e a partir da compreensão dos conceitos teóricos abordados até então, identifica-se a necessidade de desenvolvimento de ações que corroborem com as necessidades declaradas pelos gestores da Sudmetal, a partir de três eixos: Fornecedor pró-ativo, crítico e comprometido com as metas do cliente.

Fornecedor pró-ativo: os gestores da Sudmetal desejam que o fornecedor os mantenha atualizados quanto às novas tecnologias, não o fazendo somente quando a concorrência esteja lhe ameaçando o fornecimento. Deseja um fornecedor voltado para a melhoria contínua.

Fornecedor crítico: espera que os serviços e produtos fornecidos sejam constante alvo de avaliação do fornecedor, quanto a sua eficiência e consequente contribuição no processo produtivo.

Fornecedor comprometido: basicamente, os gestores da Sudmetal não querem que a empresa seja vista apenas como uma “consumidora de óleo”. Deseja que o fornecedor entenda

que seu bom desempenho no mercado consequentemente traduzir-se-á com o crescimento do fornecedor, no entanto, faz-se necessário que este mesmo fornecedor esteja comprometido com as metas da Sudmetal.

Todas as ações propostas devem ser elaboradas com foco na necessidade macro da Sudmetal. Qualquer ação proposta não focada nesta necessidade poderá comprometer o projeto, pois demandará tempo para sua implementação, além de não ser percebida pelo cliente. Sendo assim, sugere-se que as ações adotadas transmitam um conceito de empresa pró-ativa, crítica em suas ações e comprometida com os objetivos da Sudmetal.

Na figura 18, observa-se ao centro a necessidade central do cliente. Em sua órbita, e ligados ao centro, encontram-se tópicos tal como devem ser vistos pela Sudmetal, pela entrega de serviços/produtos pela Castrol que, segundo a visão do pesquisador, convergem para a satisfação das necessidades do cliente, contribuindo, portanto no desenvolvimento de um relacionamento duradouro.

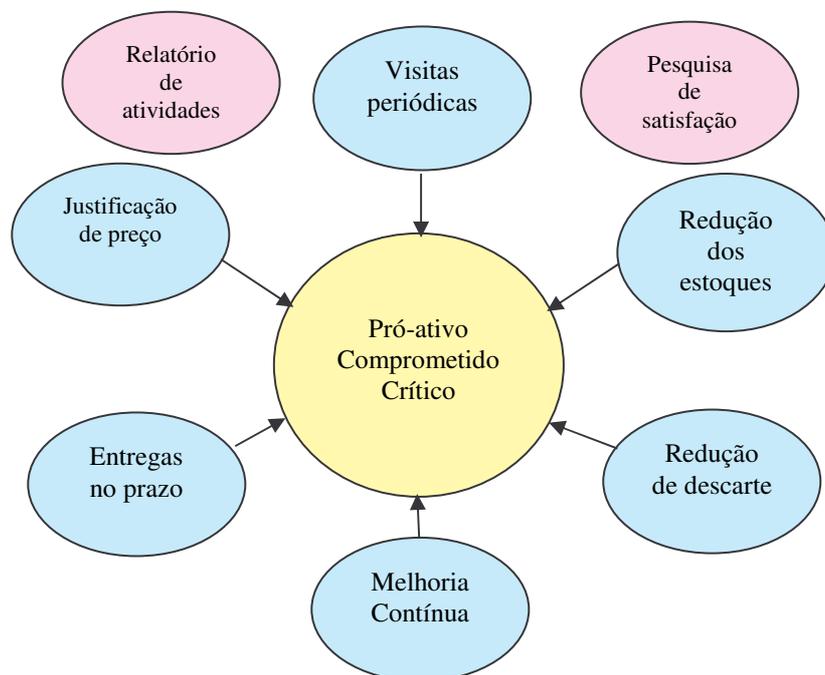


Figura 18 – Necessidade central do cliente
Fonte: Elaborado pelo autor

Não ligados ao centro e no alto, encontram-se dois tópicos: Relatório de atividades e Pesquisas de satisfação. Ambas são ferramentas importantes para consolidar e medir a

efetividade das ações. O relatório de atividades tem por objetivo dar visibilidade às ações desenvolvidas, enquanto a pesquisa de satisfação visa medir a efetividade destas ações.

A apresentação da proposta de fornecimento e sua aprovação pelos gestores da Sudmetal exigiram duas reuniões, necessárias para ajustes e correções. A apresentação da versão final contou com a presença dos gerentes de fábrica, compras e engenharia.

4.1.2.3 Resumo da Segunda Fase

A exemplo da primeira fase, porém com maior ênfase, buscou-se um estreitamento das relações com os diferentes departamentos da Sudmetal (comercial, engenharia, produção, manutenção e qualidade), o que conseqüentemente levaria a uma coleta de informações mais apurada por parte do pesquisador.

Necessariamente para “enxergar com os olhos do cliente” o pesquisador deverá conhecê-lo muito bem. Este exercício de empatia somente será possível mediante um aprofundamento nas relações com os vários contatos, até que a Sudmetal, frente aos olhos do pesquisador, possa ser vista como uma empresa com um único contato, ou seja, como um indivíduo, de forma que seja possível ver as diversas personalidades e anseios dos vários contatos como se fossem apenas um.

Nesta segunda fase foram realizadas oito visitas aos departamentos citados, as quais permitiram ao pesquisador concluir sobre quais serviços/produtos do concorrente apresentam-se como falhos, segundo a percepção dos gestores da Sudmetal. Importante mencionar que novo treinamento técnico foi agendado, estando programada a participação de 32 pessoas conforme relação de participantes entregue ao pesquisador.

De posse destas informações, o pesquisador realiza uma análise crítica sobre a experiência de serviço da Sudmetal, para cada serviço/produto falho, buscando apontar as falhas do atual fornecedor.

Por fim, utilizando-se de todas as informações obtidas, parte-se para o planejamento das ações, as quais objetivam única e exclusivamente atender os requisitos mínimos de satisfação do cliente e sua retenção.

- *A contribuição da segunda fase para a construção da metodologia de atendimento*

A segunda fase contribuiu para uma proposta de construção da metodologia de atendimento através dos seguintes elementos:

- As ações / movimentos a serem efetuados no cliente devem convergir para uma necessidade central do cliente. As ações devem ter um foco e não serem dispersas;
- O fornecedor deverá ser uma extensão do cliente, pensar como ele e comprometer-se com a sua causa;
- O grande desafio está em ver o cliente como um indivíduo. Atender aos anseios de todos os contatos desviará o foco.

4.1.3 Terceira Fase – Fase da Ação

A terceira fase é marcada pela execução da proposta apresentada na fase anterior. Tem início a partir da aceitação do cliente pela mesma, não apresentando data de término, por estar em constante adaptação com as necessidades do cliente.

Os principais objetivos da terceira fase foram:

- Implementar ações que permitirão a Castrol ser reconhecida pelos gestores da Sudmetal como pró-ativa, crítica e comprometida;
- Obter a satisfação e relacionamento duradouro com a Sudmetal.

Nesta fase foram realizadas quatro reuniões envolvendo os departamentos de engenharia e a gerência de produção.

4.1.3.1 Ações Implementadas

Para atender a necessidade dos gestores da Sudmetal é necessário que este tenha a percepção de entrega dos serviços/produtos apresentados na figura 18 (página 85), e assim sendo, as ações devem convergir para este objetivo.

Com base nas pesquisas realizadas e a fundamentação teórica estudada, o pesquisador sugeriu ações a serem implementadas para cada tópico a ser percebido pelos gestores da Sudmetal (visitas periódicas, redução de estoques e de descarte, melhoria contínua, entregas no prazo, justificção de preço, relatório de atividades e a pesquisa de satisfação do cliente), conforme segue descrito:

- *Visitas periódicas*

Estabeleceu-se um cronograma para visitas semanais, em um mesmo dia da semana, sendo um turno integralmente dedicado a Sudmetal, compreendendo atividades de coleta de amostras e contato com os diversos departamentos do cliente.

- *Redução de estoques e de descarte*

Em busca destes objetivos, foram adotadas três ações: aplicação de lubrificantes de alto desempenho, coleta de amostras e treinamento.

Quanto a aplicação de lubrificantes de alto desempenho, foi realizada a substituição (onde fosse tecnicamente viável) dos fluidos de corte solúveis minerais pelos sintéticos de alta *performance*, com desempenho operacional superior. Os fluidos sintéticos para usinagem apresentam a possibilidade de atuar em uma ampla gama de operações, partindo de retificação até brochamento. Estudos indicam a possibilidade de substituição de cinco itens concorrentes por dois itens da Castrol.

Por um lado apresentam custo mais elevado quando comparados aos fluidos de corte solúveis minerais, mas dispensam o uso de onerosos aditivos de manutenção, pois não

proliferam bactérias, dispensando também um rígido controle e limpeza dos reservatórios, caracterizando-se assim como produtos que dispensam o seu descarte por degradação.

As soluções preparadas com os fluidos sintéticos são “aversas” aos fluidos hidráulicos, ou seja, não se misturam em caso de vazamentos, mantendo uma mistura heterogênea no reservatório, permitindo a separação total de ambos para sua reutilização, dispensando o seu descarte.

Propõe-se ainda a revisão dos fluidos hidráulicos, de guias, graxas e fluidos protetivos em todas suas aplicações, visto haver a possibilidade de reduzir itens a partir do uso de produtos próximos em “vizinhança” de características. Esta prática deverá proporcionar uma redução dos 22 itens concorrentes para 10 itens da Castrol.

Para a coleta de amostras para análises, foi estabelecido um cronograma, considerando o produto em uso, o tipo de equipamento e a exigência da operação. Trata-se de uma importante ferramenta de apoio utilizada para maximizar a vida útil dos lubrificantes em uso e, assim, prevenir o descarte indiscriminado ou por degradação, otimizando os recursos da Sudmetal. Da mesma forma, busca-se uma redução dos volumes em estoque. A ideia consiste em não mais realizar trocas de lubrificantes somente porque há uma programação para tal, mas sim passar a fazê-las porque a operação poderá ser comprometida pela não troca do lubrificante ou adição de aditivos. Trata-se de um sistema personalizado contratado pela Castrol com pontos de coleta em todo o Brasil, podendo ser acionado pelo sistema de discagem gratuita 0800. Sendo assim, o próprio cliente pode acionar a coleta que, quando realizada, garante entrega da amostra dentro de um período de 24 horas nos laboratórios da Castrol no Rio de Janeiro e, retorno de informação ao agente de vendas em até 72 horas após recebimento nos laboratórios. No entanto, as coletas serão realizadas pelo agente de vendas conforme cronograma estipulado.

O resultado de análise é recebido pelo agente de vendas via e-mail, cabendo a ele a entrega dos resultados ao gestor e, proceder com as correções nos fluidos de corte, conforme recomendações.

Por fim, os treinamentos técnicos foram propostos a serem realizados periodicamente, direcionados aos funcionários que, de alguma forma operam com fluidos lubrificantes. Dentre os cursos a serem ministrados, citam-se:

- ↳ Fluidos de corte solúveis minerais e integrais
- ↳ Noções básicas de lubrificação
- ↳ Fluidos protetivos temporários
- ↳ Conscientização ambiental

A substituição dos fluidos de processo até então utilizados por outros produtos de tecnologia diferente², requer um forte treinamento aos funcionários da área produtiva, visando apresentar e esclarecer esta nova tecnologia. O objetivo consiste em minimizar os efeitos da mudança, antecipando ocorrências previsíveis aos usuários finais do produto.

- *Melhoria contínua*

A proposta apresentada aos gestores da Sudmetal para o fornecimento de lubrificantes industriais está centrada na melhoria contínua. Visando esta premissa, cabe a Castrol, além do fornecimento dos lubrificantes, apresentar propostas e alternativas dentro de sua área de atuação que maximizem o processo produtivo. É comprometimento da Castrol a manutenção de sua diferenciação no mercado como empresa comprometida em agregar valor tecnológico, social e econômico aos seus clientes. O compromisso de uma busca de melhoria contínua atribuirá aos gestores da Sudmetal uma percepção de atividade constante da Castrol, mantendo a satisfação do cliente em elevados níveis e sua consequente retenção. Trout (2001) alerta para o grande número de boas alternativas que estão disponíveis pela concorrência, estando assim justificada esta ação em busca de sua retenção.

A ação adotada em busca da obtenção desta percepção dos gestores da Sudmetal consiste na realização periódica de testes práticos que, além de avaliarem sua *performance*, também demonstrarão a reação dos usuários em contato com esta nova tecnologia. Esta é uma situação percebida pelo pesquisador em suas atividades de rotina.

² A substituição de fluidos de corte solúveis minerais por fluidos de corte solúveis sintéticos

São exemplos de diferentes tecnologias os fluidos de corte solúveis minerais que apresentam-se mais encorpados, de aspecto leitoso e com odor característico, enquanto que os fluidos de corte solúveis sintéticos, por sua vez, apresentam-se translúcidos e inodoros (RUNGE e DUARTE, 1989).

Os testes objetivam, acima de tudo, a mais ampla comparação entre as duas concepções de produtos, considerando aspectos como os descritos a seguir:

- ↪ Vida útil das ferramentas de corte
- ↪ Vida útil do fluido
- ↪ Acabamento superficial das peças
- ↪ Incremento na produtividade
- ↪ Redução do tempo de máquina parada
- ↪ Volumes de reposição
- ↪ Volumes gerados em estoque
- ↪ Geração de resíduos para descarte
- ↪ Limpeza do equipamento
- ↪ Satisfação do operador

Propõe-se para os testes, a escolha de máquinas consideradas críticas, pois os resultados obtidos serão representativos para um grande número de operações (exemplo: centros de usinagem). Vale ainda ressaltar que, a extensão desta proposta vai além dos testes iniciais para substituição dos produtos concorrentes pelos produtos da Castrol. Esta ação pretende ser uma constante dentro do processo produtivo da Sudmetal, sempre colocando a prova a *performance* dos produtos em uso, comparando-os com as novas tecnologias que são apresentadas pela Castrol, sempre em busca da otimização do processo do cliente.

- *Entregas no prazo*

Assim como a Sudmetal, a Castrol também objetiva operar com estoque mínimo, podendo por conta desta prática, haver a falta de estoque de produto acabado para atender a solicitação do cliente. Pensando em situações como esta, disponibilizou-se ao cliente estoque de produtos para um mês de operação em regime de consignação, ou seja, com faturamento condicionado ao uso. Desta forma, considerando que os pedidos para reposição de estoque

serão efetuados semanalmente pela visita de rotina do agente de vendas, elimina-se a falta de estoque da Sudmetal e a necessidade de pedidos emergenciais.

Por conta desta proposta, verifica-se a necessidade do cliente aumentar a área disponível para armazenagem dos lubrificantes, por outro lado, seu capital de giro aplicado em lubrificantes estocados será zero. Com este procedimento, aumenta-se o envolvimento do pessoal de frente, responsável pela reposição de estoque e, comprometimento em manter o planejador de materiais da Sudmetal informado sobre qualquer anormalidade que porventura ocorra durante o fluxo de faturamento.

- *Justificação de preço*

Os gestores da Sudmetal desejam pagar um preço justo pelos serviços/produtos recebidos. O conjunto de ações adotadas (descritas neste capítulo) compõe um cenário propício para criar esta percepção na Sudmetal.

Consolidar a relação para que perdure, implica em apresentar uma política de reajustes que seja reconhecida pelo cliente. Esta ação é corroborada por Gordon (2001) e Whiteley (1996), os quais enfatizam que o cliente não deseja tornar-se refém impotente de índices econômicos. A ação tomada neste sentido consiste na adoção de um critério pré-estabelecido para o reajuste de preços dos lubrificantes, sendo considerado para tal a variação do óleo básico³. Ficou acordada a adoção de um gatilho para o reajuste de preços de 10%, sendo repassado aos produtos fornecidos percentual correspondente a 70% desta variação. Esta política de reajuste de preços permite que o comprador da Sudmetal acompanhe e até mesmo antecipe-se aos reajustes para mais ou para menos. Esta iniciativa demonstra transparência nas negociações e, pela implantação deste procedimento, busca-se cultivar o bom relacionamento com o cliente, conforme é defendido por Cobra e Rangel (1993).

É fato que os produtos Castrol apresentam preços mais elevados quando comparados àqueles praticados pelo concorrente. É pensando nisso, e buscando justificar os preços então ofertados, que a Castrol propôs a instalação de um sistema de abastecimento automatizado de fluido de corte solúvel (apêndice C). Ao considerar-se que esse sistema permite que o

abastecimento de todas as máquinas operatrizes se dê sempre com a mesma concentração de fluido de corte solúvel (proporção de mistura de óleo em água), verifica-se ser dispensável a antiga rotina de aferição das concentrações de uso em cada equipamento para posterior correção das soluções, ocasião em que o concorrente tinha um estagiário dedicado para esta atividade. A proposta de tal sistema e seus benefícios, além de trazer ganhos reais a Sudmetal, teve por objetivo demonstrar ao cliente que a Castrol é uma empresa com *know-how* diferenciado no mercado.

Para a elaboração do sistema, a Castrol participou com o projeto e o fornecimento sem custos ao cliente do principal componente denominado “mixer” (dispositivo responsável pela correta mistura água/óleo), cabendo a mão de obra, demais equipamentos e materiais serem fornecidos pela Sudmetal.

³ variação do óleo básico é mensalmente informada pela Petrobrás a todos os fabricantes e distribuidores de derivados de petróleo.



Figura 19 – Sistema de abastecimento instalado na Sudmetal
Fonte: Registrada pelo autor (2011).

O sistema requer apenas duas ações: ajustar a proporção de mistura desejada no mixer e a reposição do tambor de fluido de corte. A partir de uma tubulação principal, há ramais que se espalham pelas duas fábricas da Sudmetal e uma pistola de abastecimento para as máquinas em suas terminações. Quando o operador observar ser necessária reposição de fluido, bastará completar o reservatório de sua máquina a partir de um destes pontos de abastecimento, que fornecerá a mistura pronta, dispensando as tradicionais aferições das concentrações de uso e cálculos para reposição de óleo e ou água.

Esta é uma ação que contribui significativamente para atender a necessidade central da Sudmetal, uma vez que seu emprego terá impacto na redução dos estoques, consumo de produto, vida útil das ferramentas de corte e acabamento superficial das peças usinadas, além, é claro, de reduzir significativamente o envolvimento de pessoal na tradicional tarefa de ajuste das concentrações.

- *Relatório de atividades*

Todas as ações descritas até aqui visam atender a necessidade central da Sudmetal. No entanto, um questionamento deve ser feito: O cliente percebe as ações tal como o fornecedor gostaria que fossem percebidas?

Ações adotadas pelo fornecedor que não são percebidas pelo cliente resumem-se em total perda de tempo, podendo comprometer o projeto. É preciso entregar ao cliente aquilo que para ele realmente faça diferença. Mahfood (1994) alerta para este fato.

Nesse sentido, foi confeccionado um relatório de atividades a ser encaminhado via e-mail trimestralmente aos principais tomadores de decisão da Sudmetal, contendo os seguintes tópicos:

- ↳ Resumo das ocorrências críticas e ações;
- ↳ Atividades executadas na Sudmetal;
- ↳ Demonstrativo de consumo dos últimos 12 meses;
- ↳ Sugestões de melhoria para os gestores da Sudmetal;
- ↳ Comentários.

A confecção do relatório trimestral objetiva uniformidade de linguagem e visualização pelos principais contatos na Sudmetal das atividades executadas pela Castrol. Essa ação é corroborada por Whiteley (1996), o qual defende que a socialização da informação é indispensável para o bom andamento do negócio. O relatório contribui consideravelmente para reduzir a intangibilidade do serviço prestado, buscando desta forma permitir ao cliente recorrer aos seus sentidos para avaliarem o serviço. Lovelock e Wright (2009) concluíram que quanto mais intangível for o desempenho de serviços, menor será a percepção do cliente sobre a qualidade dos mesmos, justificando-se, portanto a adoção de tal ferramenta.

- *Pesquisa de satisfação do cliente*

O relatório de atividades da Sudmetal tem o claro objetivo de informar as ações executadas e os resultados obtidos aos principais contatos do cliente. Ainda assim, para responder a pergunta da seção anterior é necessário ouvir o cliente e, para isso, a pesquisa de satisfação foi aplicada (apêndice D).

A pesquisa de satisfação foi realizada quando as ações aqui citadas estavam em curso há sete meses, sendo, portanto, um excelente indicador da *performance* de atendimento.

Esta ferramenta foi sugerida com o intuito de fornecer *insights* e avaliar se as ações são percebidas pelos gestores da Sudmetal, ou mesmo se estas contribuem para atender a necessidade central do cliente. Propõe-se aplicá-la anualmente.

O objetivo principal da pesquisa de satisfação do cliente realizada neste estudo é conhecer o conceito de valor por parte dos gestores e demais contatos da Sudmetal, avaliando o grau de satisfação em relação aos produtos e serviços prestados pela Castrol. Como objetivos complementares, podem-se citar:

- ↳ Avaliar o grau de satisfação do cliente, em relação à Sudmetal como um todo;
- ↳ Identificar potenciais de melhoria relacionados com o produto e os serviços oferecidos;
- ↳ Estabelecer um elo entre os resultados obtidos e as ações de melhoria a serem propostas.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que apresenta duas características relacionadas ao grau de estruturação e transparência dos objetivos. A primeira é que o questionário tem exatamente a mesma configuração de perguntas e linguagem, independentemente do respondente. A ideia é projetar um instrumento em linguagem única e acessível aos diferentes níveis de instrução dos respondentes. Este aspecto é especialmente importante na pesquisa em questão, uma vez que existem diferenças significativas no grau de instrução dos pesquisados. A segunda característica está relacionada à transparência dos objetivos: o questionário é um instrumento que permite total clareza e transparência dos objetivos desejados (MATTAR, 1997).

O questionário foi estruturado em duas partes: uma carta de apresentação, contendo os dados de identificação da empresa, a solicitação de cooperação e o questionário propriamente dito, contendo as instruções para preenchimento, 14 questões e a forma de registrar as respostas e os dados para classificar os respondentes (neste caso, a classificação foi feita indicando o cargo do mesmo).

No presente estudo, a definição da população de pesquisa levou em conta os três principais níveis hierárquicos que podem ser considerados como usuários dos produtos/serviços da Castrol: gerentes, supervisores de linha e operadores de máquinas.

4.1.3.2 Resumo da Terceira Fase

Todas as ações implementadas foram elaboradas a partir da necessidade central do cliente. Conforme avaliação do pesquisador, a partir das informações obtidas no diagnóstico interno, concluiu-se que para a obtenção da satisfação das necessidades dos gestores da Sudmetal, seria necessário entregar os serviços/produtos a seguir relacionados, para os quais foram adotadas as ações correspondentes.

- Visitas periódicas
 - Reuniões
 - Roteiro de trabalho pré-estabelecido
- Redução de estoques e descarte
 - Substituição dos lubrificantes em uso (mudança de tecnologia)
 - Coletas periódicas de amostras para análise
 - Treinamento
- Melhoria contínua
 - Realização de testes práticos
- Entregas realizadas no prazo
 - Consignação de produtos
- Justificação de preços
 - Conjunto das ações aplicadas
 - Política pré-estabelecida para reajuste de preços
 - Instalação do sistema de abastecimento

Propõe-se ainda a utilização de duas ferramentas: o relatório de atividades e a pesquisa de satisfação do cliente. Ações desenvolvidas a partir de uma análise da necessidade central da Sudmetal têm como principal objetivo o estabelecimento de foco para o negócio, direcionando todas as atividades da Castrol em busca da satisfação e um relacionamento

duradouro com a Sudmetal. As ações que não atenderem esta premissa poderão não ser percebidas pelo cliente, resultando em perda de tempo e até mesmo comprometer o projeto.

Comunicar as ações através do relatório de atividades e monitorar a sua efetividade pela pesquisa de satisfação é de fundamental importância ao projeto em questão, pois não está descartada a necessidade de uma alteração das ações ou até mesmo a inclusão de novas ações, tendo como causa raiz uma alteração da necessidade central do cliente.

- *A contribuição da terceira fase para a construção da metodologia de atendimento*

A terceira fase contribuiu para a construção da metodologia de atendimento através dos seguintes elementos:

- A resistência às mudanças é um fato inerente ao processo, havendo variantes quanto ao grau de resistência entre os vários contatos. Esta resistência é minimizada quando se investe no relacionamento com os diversos níveis, ponto de partida para que as demais ações possam ser implementadas a contento;
- O planejamento das ações deve estender-se para além das mudanças de aspecto técnico, considerando também os aspectos humanos;
- Os indivíduos que, de alguma forma serão influenciados por determinada ação ou conjunto de ações devem ser previamente informados sobre tal procedimento, objetivando que o pesquisador possa antever possíveis pontos de resistência ou modificações necessárias na ação/projeto;
- Deve-se focar a atenção do cliente para o que realmente faz diferença, evitando que este volte sua atenção aos pequenos problemas ocorridos durante a implantação do projeto, os quais poderão ser vistos como falhas sistemáticas pelo cliente. Um excelente artifício é superar as expectativas naqueles pontos que forem possíveis.

4.1.4 Quarta Fase – Fase de Avaliação

Na quarta fase é realizada uma descrição dos resultados obtidos a partir das ações descritas na terceira fase, as quais foram integralmente aplicadas, gerando resultados que aqui serão avaliados. As ações consideradas como não contributivas para construção da metodologia, ou seja, que não corroboram para que o cliente tenha suas necessidades atendidas, tornam-se objeto de nova análise crítica, objetivando o planejamento de nova ação e sua implementação. Tem-se, portanto, que este processo, conforme descrito no delineamento da pesquisa representado na figura 5 (página 42) funciona como um filtro, permitindo que o pesquisador reflita sobre os resultados, norteado pelo atingimento das necessidades do cliente. Este processo pode ocorrer ininterruptamente, descrevendo desta forma, as várias experiências do pesquisador em busca de ações que colaborem para a construção da metodologia.

Os principais objetivos da quarta fase foram:

- Descrever e avaliar as ações implementadas na Sudmetal;
- Redirecionar ações que não colaborem para a construção da metodologia de atendimento;
- Estruturar a metodologia de atendimento.

4.1.4.1 Descrição e Avaliação dos Resultados

A descrição e avaliação seguem abaixo para cada tópico apontado como importante para a obtenção da satisfação e relacionamento duradouro com a Sudmetal. A descrição a seguir corresponde ao período de 10 meses após as ações terem sido iniciadas.

Os resultados apresentados na tabela 1 para a redução de itens de lubrificantes industriais, volumes de descarte e de consumo, não podem ser considerados como definitivos, pois o presente trabalho ainda encontra-se em andamento. Da mesma forma, estes resultados não podem ser atribuídos a uma determinada ação, mas sim ao conjunto das ações propostas pela Castrol. Considerando ainda serem adquiridos pela Sudmetal 16 itens de lubrificantes industriais, a operação da Castrol ocorre em paralelo com o concorrente, uma vez que a

proposta inicial de introdução dos produtos da Castrol em substituição aos produtos do concorrente reduziria o número de itens de aquisição de 27 para 12.

Tabela 1 – Resultados comparativos considerando as operações Concorrente x Castrol

	Concorrente	Castrol	Ganho Sudmetal
Itens de aquisição	27	16	11
Descarte óleo hidráulico/mês	500 litros	200 litros	300 litros
Descarte emulsão fluido de corte/mês	30.000 litros	5.000 litros	25.000 litros
Consumo óleo hidráulico/mês	4.000 litros	3.500 litros	500 litros
Consumo fluido de corte solúvel/mês	3.400 litros	2.200 litros	1.200 litros
Consumo fluido protetivo/mês	600 litros	400 litros	200 litros

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Tem-se que uma das últimas ações implementadas foi a pesquisa de satisfação do cliente, sendo esta a primeira a ser discutida a seguir.

4.1.4.1.1 Pesquisa de Satisfação do Cliente

A distribuição dos questionários foi realizada nas duas unidades fabris situadas na planta do cliente, considerando a distribuição percentual do número total de funcionários (50% em cada unidade).

- ↳ 3 gerentes (Gerentes de Compras, Produção e Engenharia);
- ↳ 10 supervisores de linha de produção assim distribuídos:
 - 5 supervisores da fábrica 1
 - 5 supervisores da fábrica 2
- ↳ 30 operadores de máquinas assim distribuídos:
 - 15 operadores da fábrica 1
 - 15 operadores da fábrica 2

No total foram entregues 43 questionários, sendo três destinados a gerentes, 10 a supervisores e 30 aos operadores.

Com o recebimento de todos os questionários distribuídos, realizou-se uma análise dos resultados a partir de uma tabulação cruzada (apêndice E) entre o cargo e item pesquisado,

onde poderão ser verificados os percentuais obtidos para cada conceito, por grupo pesquisado. As respostas obtidas em cada item e cargo foram dispostas graficamente, sendo que respostas “muito insatisfeito” e “insatisfeito” representam “insatisfação” apenas. O mesmo ocorre para as respostas “muito satisfeito” e “satisfeito” representando “satisfação”. Os demais graus de satisfação pesquisados (“não sabe” e “indiferente”) não foram alterados.

A partir dos dados obtidos, é possível realizar uma análise de satisfação do cliente quanto aos produtos/serviços prestados para cada cargo pesquisado.

- *Grau de satisfação dos gerentes de área*

Ao analisar-se os resultados obtidos para o grupo de gerentes, verifica-se um elevado grau de satisfação para os diversos temas pesquisados. Importante salientar que o tópico confiabilidade refere-se a quantidade de produto entregue considerando a necessidade expressa em solicitações de compras. Desta forma, tem-se que a indiferença registrada deve-se ao fato de que o contato pesquisado não tem interação com este tipo de entrega de serviço.

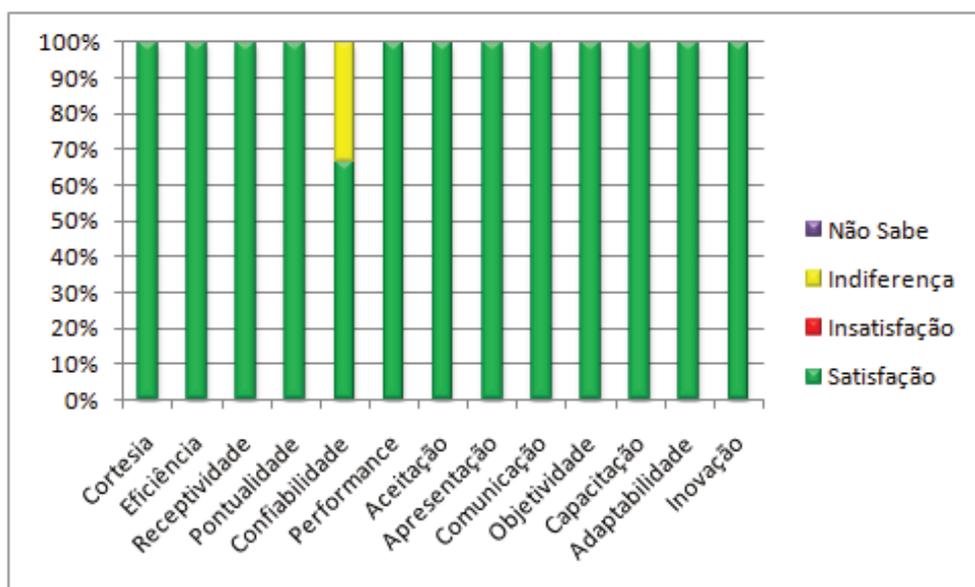


Gráfico 1 – Grau de satisfação dos gerentes
Fonte: Elaborado pelo autor

- *Grau de satisfação dos supervisores de linha*

Ao tratar-se de um maior número de entrevistados, observam-se diferentes respostas aos itens pesquisados, ainda assim, não se observa qualquer insatisfação por parte dos supervisores de linha, somente a grande incidência de respostas relativas à “indiferença” e “não sabe”. São considerados relevantes pelo pesquisador a satisfação expressa por este grupo de entrevistados aos tópicos relativos ao atendimento (cortesia, eficiência e receptividade), para os quais se observam os melhores índices, uma vez que o pesquisador tem dedicado empenho na busca de fazer bons relacionamentos. O tópico capacitação obteve 100% de satisfação dos supervisores, demonstrando que a percepção dos mesmos é de que o agente de vendas apresenta capacidade técnica para resolver problemas. Indubitavelmente esta é uma imagem construída a partir dos treinamentos técnicos ministrado e a convivência proporcionada pela rotina de visitas.

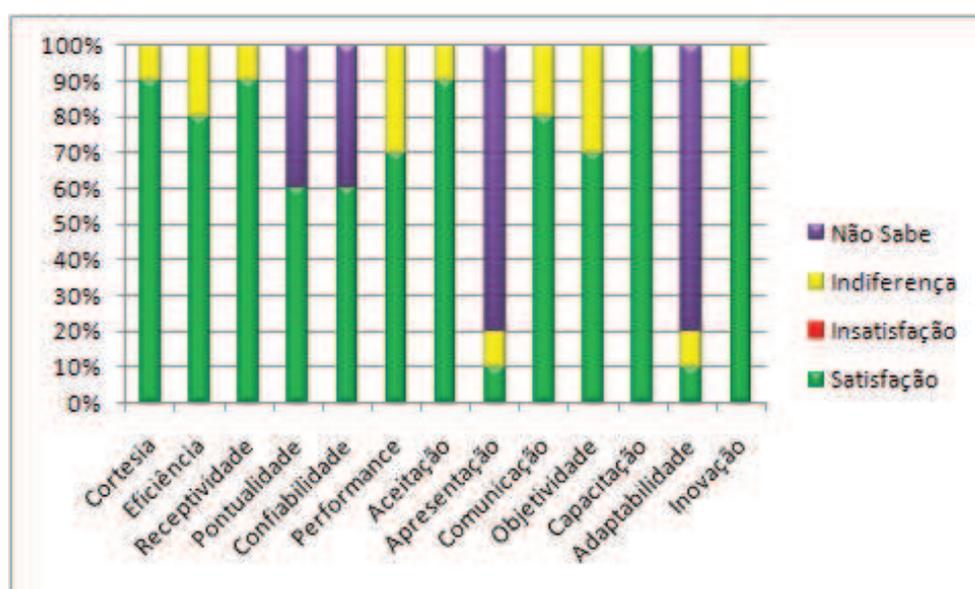


Gráfico 2 – Grau de satisfação dos supervisores
Fonte: Elaborado pelo autor

- *Grau de satisfação dos operadores de máquinas*

O número de entrevistados é ainda maior para este grupo, e assim sendo, importante mencionar que há indivíduos com os quais o pesquisador ainda não teve a oportunidade de interagir.

Novamente observam-se índices de satisfação elevados para os tópicos relativos ao atendimento (cortesia, eficiência e receptividade). Destacam-se também os tópicos relativos ao produto (*performance*, aceitação e apresentação), demonstrando que os produtos aplicados (principalmente fluidos de corte) atribuíram aos operadores uma percepção de superioridade quando comparados aos produtos concorrentes anteriormente utilizados. Especificamente sobre o tópico “apresentação” não se verifica nível de satisfação expresso na pesquisa, sendo considerada esta situação normal uma vez que esse público tem pouco ou nenhum contato com a embalagem dos produtos, podendo ainda a insatisfação apontada estar associada a entrega de eventuais embalagens amassadas devido ao transporte. O tópico capacitação novamente é apontado como um ponto forte, denotando desta forma êxito do pesquisador em transmitir uma percepção positiva para este público pesquisado, muito provavelmente impulsionado pelos treinamentos técnicos e pelos contatos informais. A insatisfação registrada para o tópico objetividade (relativo a informação) pode ser atribuída a alguma interação informal do pesquisador com os operadores, ocasião em que não houve uma compreensão adequada do tema abordado. Exclui-se aqui algum problema de informação transmitida durante os treinamentos, haja vista que a pesquisa de avaliação de treinamentos não apontou qualquer insatisfação neste quesito.

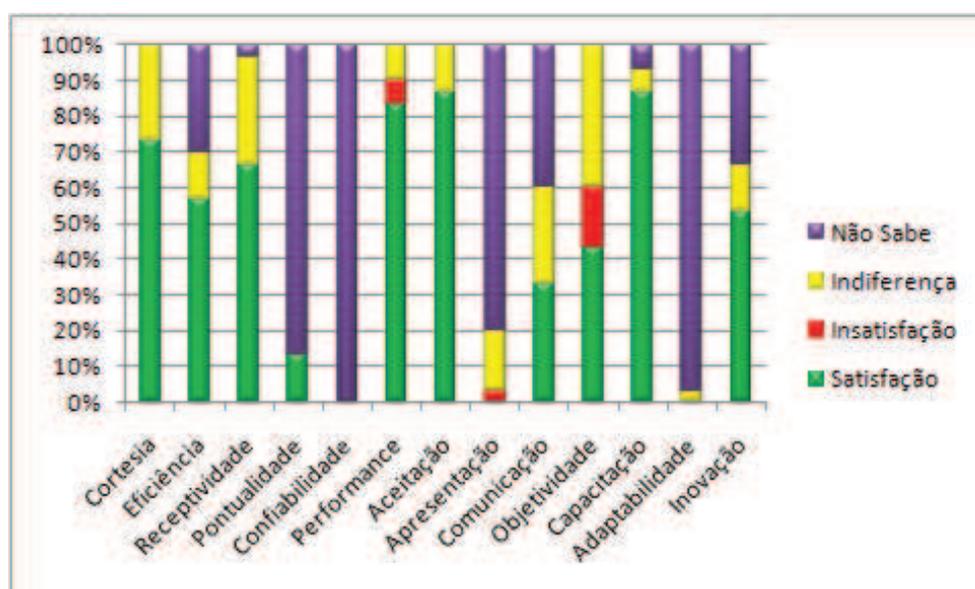


Gráfico 3 – Grau de satisfação dos operadores de máquinas
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4.1.2 *Visitas Periódicas*

Apesar de ser definido apenas um dia da semana para a visita técnica, a frequência tem sido superior àquela informada em proposta. Os gestores da Sudmetal têm valorizado e demonstrado superação de suas expectativas quanto aos resultados obtidos com esta prática. As visitas permitem um intenso relacionamento Sudmetal x Castrol, permitindo uma atuação em parceria para a execução das atividades. A seguir encontram-se tarefas realizadas durante as visitas de rotina e extra rotina:

- ↳ Suporte para uso do sistema de abastecimento;
- ↳ Coleta de amostras e entrega de resultados conforme cronograma;
- ↳ Verificação do estoque consignado e solicitação de produtos para reposição;
- ↳ Propor melhorias dos processos (melhoria contínua);
- ↳ Acompanhamento de testes com produtos e,
- ↳ Atendimento às reclamações.

4.1.4.1.3 *Redução de estoques e descarte*

Foram utilizadas três ferramentas para a busca de redução de estoques e dos volumes descartados na Sudmetal (coleta de amostras para análises, aplicação de lubrificantes de alto desempenho e treinamentos técnicos) sendo os resultados descritos a seguir:

- *Coleta de amostras para análises*

Todas as máquinas que possuem reservatórios com volumes superiores a 200 litros foram relacionadas para a coleta periódica, realizada trimestralmente.

A partir da primeira análise já foi possível evitar o descarte desnecessário do fluido hidráulico de alguns equipamentos, os quais se encontravam programados para a troca do hidráulico. Como descrito anteriormente, a análise de rotina visa analisar as reais condições

de uso do fluido, procedendo com a troca somente caso este se encontre no fim de sua vida útil, evitando as substituições desnecessárias.

A entrega dos resultados de análises tem sido feita pelo representante diretamente ao gestor, certificando-se para que o mesmo tenha compreensão dos resultados e ações relatadas. Cabe salientar que os resultados de análises das soluções de fluido de corte não apresentaram problemas relevantes, dispensando o uso de aditivos.

As coletas de amostras demonstraram excelente resultado, contribuindo significativamente para uma redução dos volumes descartados e conseqüente redução dos estoques, como poderá ser observado mais adiante.

- *Aplicação de lubrificantes de alto desempenho*

Todos os trabalhos de substituição dos lubrificantes em uso contaram com a supervisão direta do agente de vendas e de um consultor técnico da Castrol. O trabalho foi realizado dentro de procedimentos específicos para a troca de lubrificantes.

A substituição de produtos proposta originalmente ao cliente previa uma redução global do número de itens de estoque de 27 para 12, conforme demonstrado no quadro 2, encontrando-se este trabalho ainda em desenvolvimento na ocasião do fechamento desta pesquisa, tendo já ocorrido a substituição de todos os fluidos hidráulicos, fluidos protetivos e fluidos de corte solúveis. Ainda assim, verifica-se uma considerável redução, havendo, portanto 16 itens em estoque.

Familia	Produto Atual	Produto Castrol
Hidráulicos	Ipifus AW 10	Hyspin AWS 10
	Spindura 10	
	Ipitur AW 32	Hyspin AWS 32
	Tellus 32	
	Oleo Pneumático	Hyspin AWS 46
	Lubrax HR 46	
	Hidráulico DTE25	
	Ipitur AW 46	Hyspin AWS 68
	Ipitur AW 68	
	Lubrax Ind HR68 EP	
	Tellus 68	Alpha SP 460
	Omala 460	
Oleo Fluid 27	Honilo 401	
Guias	T68/FP68	Magna BD 68
Fluidos protetivos	Safecoat DW801	Safecoat DW 801
	Semi secativo 631B	
Graxas	Graxa Lubrax GMA2 EP	Spheerol EPL 2
	Graxa Multifak EP2	
	Graxa LI-Grease2-Beacon EP2	
	Graxa Ipiflex 2	
	Graxa Iorga Paste WHTP	
	Graxa Kluber NBU 15	Longtime PD 2
Fluidos de corte	Ecocool MH 5000	Syntilo 9930
	RM-7	
	Fluxon J44	Superedge 6552
	Ultracut 280/A	
	Supercent A	

Quadro 2 – Relação de itens atuais e substitutos Castrol
Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

- *Treinamentos técnicos*

Implementado um ciclo periódico de palestras, visando o treinamento técnico daqueles funcionários que, de alguma forma operam com os fluidos lubrificantes.

Ao longo de 10 meses de atuação junto a Sudmetal, foram ministrados dois treinamentos técnicos conforme relacionados na tabela 2.

Tabela 2 – Treinamentos técnicos ministrados pela Castrol

Data	Treinamento	Participantes
22/09/2010	Fluidos de corte solúveis e integrais	15
10/05/2011	Fluidos de corte solúveis e integrais	30

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Os treinamentos contaram com a dinâmica proposta inicialmente neste trabalho, ou seja, uso da mágica como ferramenta potencializadora de relacionamentos. Vale salientar que

na prática ambos os treinamentos foram muito proveitosos neste sentido, sempre contribuindo significativamente para a obtenção de informações relevantes sobre o processo do cliente.

Ainda assim, implementou-se a distribuição de uma Avaliação de Treinamento (apêndice F) aos participantes, sempre ao final de cada atividade, a fim de obter *feedback* e coletar dados que possam suportar a real eficácia de tal estratégia adotada.

A relação de participantes para o primeiro treinamento contava com 27 nomes, com 15 participações efetivas. Um movimento contrário foi observado para o segundo treinamento, onde a lista de nomes contava com 28 pessoas, sendo posteriormente aumentada para 32. Porém, a participação efetiva no segundo treinamento foi de 30 funcionários.

Uma análise do pesquisador sobre os possíveis motivos de tal ocorrência é dispensável, uma vez que os próprios participantes do segundo evento relataram estarem ali presentes na expectativa de terem um treinamento assim como foi o primeiro, conforme relato feito pelos colegas que daquele participaram.

É gratificante verificar comentários como estes que só corroboram para o fato do pesquisador estar conseguindo levar aos treinamentos um atributo distintivo, que conforme afirmado por TROUT (2001, p. 106), “a posse de um atributo é provavelmente a melhor forma de diferenciar um produto ou serviço”.

O público total relacionado nos dois treinamentos foi de 45 funcionários, conforme demonstrado a seguir:

- ↪ 1 técnico de meio ambiente
- ↪ 2 lubrificadores
- ↪ 2 técnicos de segurança industrial
- ↪ 5 supervisores
- ↪ 35 operadores de máquinas

Para o preenchimento da avaliação de treinamento, os entrevistados foram orientados sobre sua liberdade de identificação nos formulários, visando com isso proporcionar que as respostas pudessem ser as mais francas possíveis sobre suas verdadeiras percepções.

Os resultados obtidos foram animadores, principalmente a considerar o elevado índice de satisfação observado para o tópico sobre a “atuação do instrutor”, uma vez que, como comentado inicialmente no início desta pesquisa, objetiva-se primordialmente a obtenção de bons relacionamentos por intermédio dos treinamentos.

Na área de preenchimento dissertativo da Avaliação de treinamento destacaram-se comentários sobre os pontos fortes a boa comunicação, a descontração, o uso dos truques de mágica e simpatia do instrutor. Principal ponto fraco apontado refere-se ao pouco tempo dedicado ao treinamento. Em resposta ao fato de já terem assistido anteriormente algum treinamento do gênero tem-se que a quase totalidade dos treinandos informaram que não. Por fim, em comentários adicionais, têm-se algumas sugestões para que o treinamento seja extensivo aos demais funcionários.

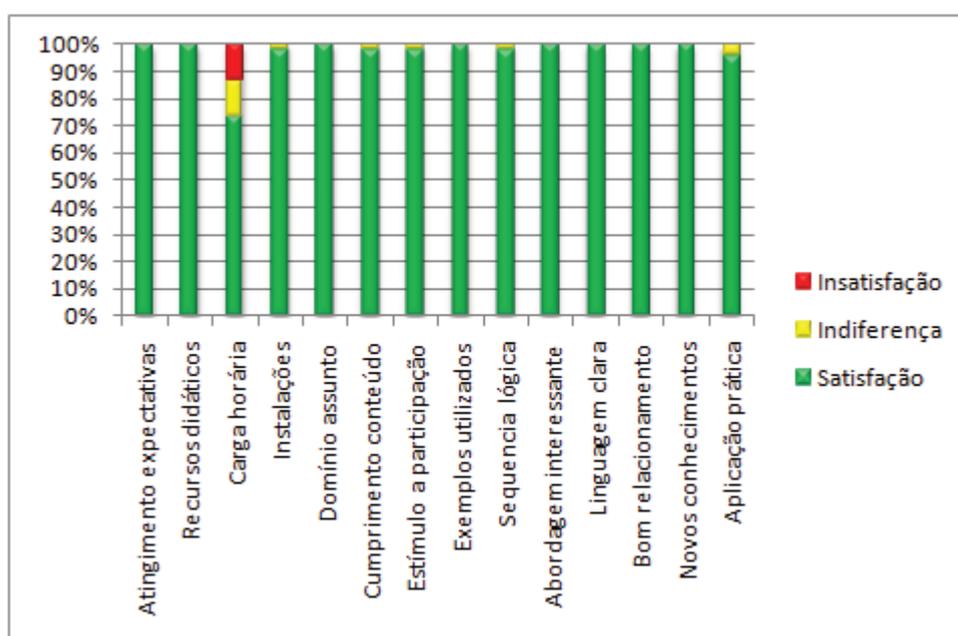


Gráfico 4 – Grau de satisfação dos treinandos
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4.1.4 Melhoria Contínua

Mesmo após a implantação do projeto, o cliente continua sendo um caso de estudo permanente, ou seja, o espírito investigativo aplicado na fase inicial mantém-se ao longo do relacionamento.

Trata-se de realizar uma constante autocrítica aos produtos fornecidos e aos serviços prestados, com base nos julgamentos do cliente. Toda e qualquer novidade na área de lubrificação, sejam equipamentos ou lançamentos de produtos, são levados ao conhecimento do cliente, cabendo a ele a decisão sobre a sua aplicabilidade em seu processo produtivo.

A intenção da melhoria contínua é de dotar o cliente de um sentimento de total amparo no que se refere às atividades de lubrificação, não apenas relacionados aos itens de fornecimento da Castrol, mas em todas as atividades relacionadas.

4.1.4.1.5 Entregas no Prazo

A disponibilização de estoque consignado ao cliente mostra-se eficiente, não havendo falta de produtos. Os pedidos para reposição de estoque são realizados semanalmente e, levando em conta que o volume de produtos mantidos em estoque está projetado para um mês de produção, tem-se que, o prazo máximo para entrega sem afetar as atividades do cliente é de três semanas. Ao considerar-se que o prazo normal de entrega da Castrol é de quatro dias úteis, verifica-se uma remota possibilidade de haver falta de produtos para o cliente.

4.1.4.1.6 Justificação de Preço

As rotinas para negociação de preços incluem vários encontros, motivados pela recusa dos clientes às propostas de reajustes. Além do longo tempo despendido nestas negociações, há um evidente desgaste entre as partes. Cinco meses após o início do projeto, a Castrol acionou o cliente em busca da reposição de perdas, pois a variação do óleo básico excedeu o percentual acordado para reajuste. Devido ao procedimento de reajustes implantado, o repasse de preços foi imediatamente negociado, sem desgastes. Adicionalmente, observa-se que o cliente está menos sensível ao preço, grande indicativo de sua satisfação pelos serviços prestados.

A partir do procedimento de reajuste de preços, o cliente não demonstra desconfiança em situações como esta, pois as regras foram definidas anteriormente, as quais foram prontamente aceitas, pois para o cliente também se trata de uma garantia de redução de seus preços, caso os índices que norteiam os reajustes lhe sejam favoráveis.

A justificação de preço perante o cliente não está centrado no valor comercial da mercadoria, mas sim ao conjunto dos serviços prestados, quais sejam: serviço + produto + relacionamento.

4.1.4.1.7 Relatório de atividades

A linha de visibilidade das atividades de frente realizadas, no que se refere ao cliente, está centrada em um número limitado de decisores e ao pessoal do “chão de fábrica”. É necessário que todos os tomadores de decisão da Sudmetal tenham conhecimento destas atividades para que sejam valorizadas.

O principal objetivo do relatório de atividades é reduzir a intangibilidade dos serviços prestados, e neste sentido, a considerar o resultado verificado no questionário de satisfação aplicado a Sudmetal, mais especificamente o item comunicação, verifica-se êxito no uso desta ferramenta.

4.1.4.2 Resumo da Quarta Fase

Nesta fase, foram descritos os resultados obtidos a partir das ações adotadas para a obtenção da satisfação das necessidades centrais da Sudmetal, seguido de uma avaliação destes resultados.

A pesquisa de satisfação do cliente evidenciou que as ações adotadas estão de acordo com os objetivos inicialmente propostos para esta pesquisa. O mesmo pode ser dito sobre os resultados verificados nas avaliações de treinamentos, uma vez que a totalidade dos funcionários pesquisados não demonstrou qualquer nível de insatisfação, principalmente a considerar o conjunto de questões referentes ao tópico “atuação do instrutor”.

- *A contribuição da quarta fase para a construção da metodologia de atendimento*

A quarta fase contribuiu para a construção da metodologia através dos seguintes elementos:

- É mais comprometedor a prestação de um serviço mal feito do que não executá-lo;
- O cliente deseja ser comunicado sobre as ações e resultados;
- Quando as ações a serem tomadas forem do conhecimento do cliente, estas devem ser priorizadas para que o fornecedor não seja “rotulado” como moroso;
- O planejamento das ações com foco nas necessidades do cliente contribuem significativamente na otimização do tempo e ações desnecessárias;

4.2 ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA DE ATENDIMENTO

A metodologia de atendimento foi construída a partir dos elementos descritos ao longo do trabalho, buscando a aplicação dos conceitos descritos na fundamentação teórica. As conexões entre esses elementos podem ser observadas na figura 21 (página 113).

A metodologia é composta por quatro partes, representando as quatro etapas propostas para a obtenção da satisfação e conseqüente relacionamento duradouro com a Sudmetal. Ao término de cada etapa, inicia-se imediatamente a etapa seguinte, sendo que a etapa posterior a quarta etapa será a segunda etapa. Tem-se, portanto, que o processo não apresenta um ponto de chegada, mas sim um ciclo de aprimoramento das ações e serviços prestados, considerando, a partir desta retro-alimentação, uma constante análise da necessidade central do cliente como ponto de partida.

A metodologia apresentada busca obter a percepção do cliente para além de produtos e serviços prestados pelo fornecedor, acrescentando o relacionamento a esses valores. Dentre os tópicos a serem observados a partir do vasto material disponível sobre a boa prestação de serviços, o pesquisador evidencia o tema relacionamento como sendo o principal responsável pelo êxito ou fracasso na busca de novos negócios. É com base nesta premissa que são apresentadas duas estratégias comumente aplicadas pelo pesquisador: o uso da *internet* para a obtenção de informações prévias dos contatos e o uso de uma habilidade pessoal (no caso do pesquisador foi utilizada a mágica) para potencializar e acelerar a construção de bons relacionamentos.

A metodologia de atendimento apresentada na figura 21 (página 113) está delineada com base nos fundamentos teóricos relativos a prestação de serviços, no entanto, conforme figura 20, o tema relacionamento recebe uma tratativa diferenciada, por este motivo encontra-se relacionada em destaque no fluxo apresentado.

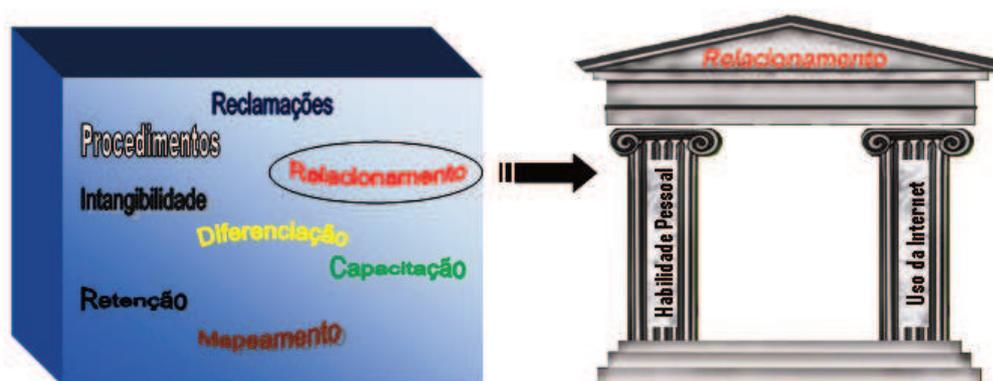


Figura 20 – Algumas dimensões do fundamento teórico para a prestação de serviços e os pilares propostos pelo pesquisador para potencializar e acelerar o processo de relacionamento
Fonte: Elaborado pelo autor

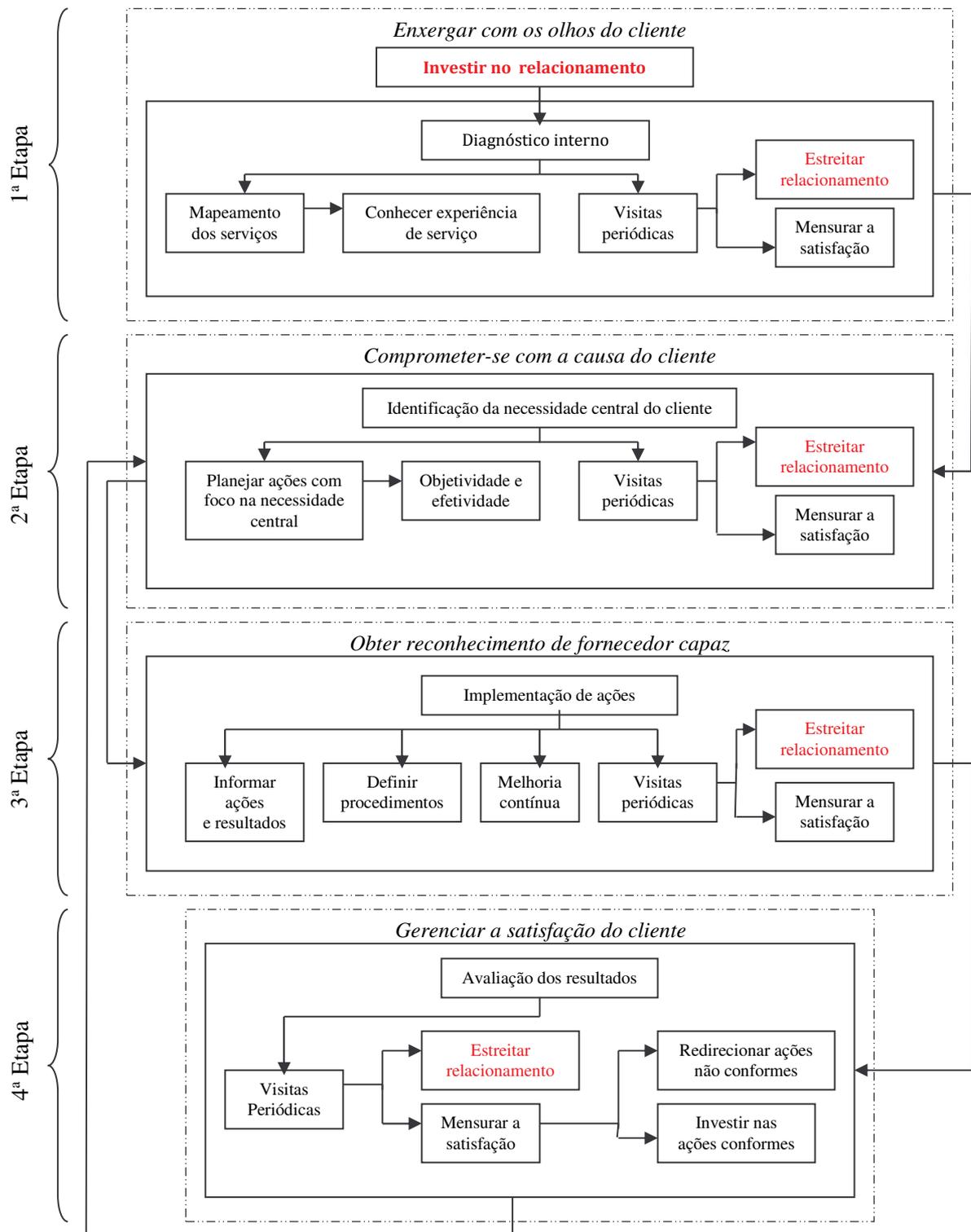


Figura 21 – Metodologia de atendimento
 Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Possibilidade de Generalização da Metodologia

O principal objetivo desse estudo foi construir a metodologia de atendimento e descrever o seu processo de construção, isto é, documentar a experiência realizada. Portanto, não constitui objetivo deste estudo propor uma generalização completa do mesmo. Contudo, parece possível indicar a sua aplicação em experiências futuras sob determinadas condições:

- ↳ o contexto da indústria metal-mecânica, considerando o fornecimento de lubrificantes industriais;
- ↳ a utilização do estudo de caso como método de condução a satisfação e obtenção de relacionamento duradouro, possibilitando a inserção de novos conceitos ao longo do processo;
- ↳ o fato da empresa ter uma forte vivência em ambientes de melhoria pode ser positivo, pois neste contexto, dificilmente surgem conflitos com os valores e crenças que governam o comportamento dominante;
- ↳ a metodologia pressupõe considerável investimento de tempo e recursos, sendo portanto seu emprego viabilizado somente em empresas de médio a grande porte.

4.2.2 Análise da Metodologia de Atendimento

A metodologia de atendimento é descrita, primeiramente, através de seus elementos e posteriormente é apresentada uma análise da metodologia construída como um todo.

Conforme definido por Gordon (2001), a satisfação é um estado momentâneo, observando que não raramente há mudanças nas expectativas dos clientes. A experiência adquirida pelo pesquisador a partir da realização desse trabalho permitiu verificar esta situação na prática, tornando as visitas periódicas ao cliente uma constante em todas as etapas apresentadas na representação da metodologia, pois somente estando no cliente é possível estreitar o relacionamento e mensurar a satisfação do mesmo.

Cada etapa apresenta um objetivo específico, como pode ser observado em destaque na representação da metodologia. Para o atingimento de cada objetivo são apresentados os elementos em cada etapa. A seguir têm-se a descrição da metodologia:

➤ Primeira etapa: o principal objetivo desta etapa é uma busca em “enxergar com os olhos do cliente”, ou seja, permitir ao pesquisador ter a mesma percepção do cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos. A etapa pressupõe forte investimento no relacionamento com o cliente, premissa básica e fundamental para dar início ao processo. Segue-se de um diagnóstico interno, realizado através de visitas formais, informais e treinamento técnico, objetivando um mapeamento dos serviços prestados pelo fornecedor atual, conforme demonstrado nas figuras 16 (página 77) e 17 (página 82). Ao considerar-se a aplicação de uma abordagem tradicional aos principais contatos, verificar-se-ia uma maior demanda de tempo para gerar a empatia necessária a obter as informações necessárias para a segunda etapa, demandando assim mais tempo e recursos. Propõe-se ao agente de vendas que se prepare previamente com informações a respeito de seu contato antes de cada interação por meio de consultas a *internet* (redes sociais, *Google*, entre outras), bem como convenientemente utilizar-se de alguma habilidade pessoal que possa potencializar o relacionamento, o que muito provavelmente não ocorrerá ainda na primeira visita.

➤ Segunda etapa: nesta etapa o cliente se manifesta em estabelecer ou não relações comerciais com o fornecedor. Trata-se da busca do fornecedor em obter a percepção do cliente para seu comprometimento com suas metas. A partir da identificação da necessidade central do cliente, parte-se para o planejamento das ações com foco nestas necessidades, pois qualquer ação proposta não focada poderá comprometer o projeto, pois demandará tempo para a sua implementação, além de não ser percebida pelo cliente.

➤ Terceira etapa: trata-se da etapa das ações. Busca-se o reconhecimento do cliente como fornecedor capaz, a ser obtido pela comunicação das ações desenvolvidas e resultados alcançados. As atividades executadas na Sudmetal demonstraram que a definição de procedimentos foi bem aceita, assim como as atividades de melhoria contínua.

➤ Quarta etapa: considera que as ações foram adotadas e que considerável volume de dados tenha sido obtido. Sugere o gerenciamento da satisfação a partir de uma reflexão sobre os resultados obtidos e a necessidade central do cliente. Nesta etapa é interessante a utilização

da pesquisa de satisfação, que poderá fornecer dados que traduzam a percepção do cliente frente às ações adotadas. O resultado será um indicativo de que as ações contribuem ou não para a satisfação da necessidade central do cliente, no entanto, independente deste resultado, o modelo indica um retorno a segunda etapa, sugerindo nova avaliação da necessidade central do cliente, por considerá-la dinâmica, fornecendo a base para iniciar novamente o processo de melhorias contínuas.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Foi apresentado neste capítulo o processo de abordagem técnico-comercial aplicado aos gestores e funcionários da Sudmetal, indústria do segmento metal-mecânico, objetivando a consolidação de bons relacionamentos com o pesquisador. As fases da abordagem foram executadas conforme delineamento da pesquisa, sendo descritas cada uma das atividades realizadas. Ao final de cada fase, foram colocados o resumo das atividades e os elementos da metodologia que surgiram em cada etapa.

O uso da *internet* para a busca de informações prévias de alguns contatos e a conveniente aplicação da mágica nos treinamentos técnicos, encontros formais e informais foram de fundamental importância para a construção de bons relacionamentos, permitindo ao pesquisador obter êxito na busca de informações relevantes sobre o processo e experiência de serviços da Sudmetal junto ao concorrente da Castrol. Estas estratégias foram utilizadas já na primeira etapa da pesquisa, denominada fase inicial, no entanto tem-se que o uso de ambas não se restringem apenas a primeira abordagem no cliente, mas sim durante toda a relação entre as empresas.

A segunda fase compreende uma análise crítica sobre os dados obtidos no diagnóstico realizado na primeira fase, seguido de um planejamento das ações. Importante mencionar que as ações foram definidas com base nos recursos disponíveis pela Castrol, não sendo necessária qualquer contratação de serviço de terceiros.

A terceira fase apresenta as ações implementadas. Com exceção da pesquisa de satisfação, as demais ações foram previamente apresentadas ao cliente. Os tópicos constantes no relatório de atividades foram definidos em conjunto com o mesmo.

Na quarta fase foram descritos os resultados obtidos a partir das ações implementadas. Importante destacar que o cliente está habituado a processos de mudança e de melhoria, sendo as ações propostas e implementadas aceitas sem maiores problemas.

Por fim, como resultado do estudo desenvolvido a partir das quatro fases propostas no delineamento da pesquisa, é estruturada a metodologia de atendimento, sobre a qual é discutida a possibilidade de sua generalização e uma análise de como se dá o seu fluxo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados para a Sudmetal permitiram que seus custos fossem reduzidos com as atividades de lubrificação, além de melhorar sua produtividade, haja vista a otimização das operações de usinagem verificadas pelos diversos testes comparativos de desempenho realizados pela Castrol. É fato que a Sudmetal não passou a adquirir todos os itens da proposta original de fornecimento então apresentada, entretanto é importante mencionar que este não era um cliente da Castrol no início deste estudo, sendo este um dos motivos de sua escolha.

Os objetivos específicos propostos neste estudo permitiram ao pesquisador construir um delineamento para a condução desta pesquisa. A seguir, são relacionados os objetivos específicos acompanhados de uma síntese sobre suas principais contribuições neste estudo.

- ↳ Identificar os pontos considerados fortes e fracos na prestação de serviços/produtos fornecidos pelo concorrente da Castrol no cliente Sudmetal;
- ↳ Avaliar a entrega de serviço do concorrente da Castrol no cliente Sudmetal e o valor percebido pelo mesmo;
- ↳ Identificar as expectativas dos gestores da Sudmetal quanto ao serviço/produtos a serem fornecidos pela Castrol;

Para os três objetivos específicos acima, tem-se que a realização de um diagnóstico interno foi importante para a obtenção das informações desejadas, contudo este diagnóstico deverá ser precedido de um investimento no relacionamento com o cliente, ou seja, visitas formais, encontros informais e a realização de treinamentos técnicos. Não há como prescindir do uso da *internet* pela realização da pesquisa de informações referentes aos contatos em redes sociais e em ferramentas de busca, possibilitando ao agente de vendas utilizar-se de tais dados nas interações com os clientes com o intuito de acelerar o processo de empatia com os principais contatos, bem como utilizar-se também de alguma habilidade pessoal, a qual poderá potencializar e acelerar a construção de bons relacionamentos. “Enxergar com os olhos do cliente” o serviço então prestado foi de fundamental importância para a identificação dos pontos fortes e fracos na prestação de serviço do concorrente.

A partir da identificação das falhas do fornecedor atual aos “olhos do cliente” e de um estreitamento do relacionamento, tornou-se possível compreender os conceitos de valor por parte da Sudmetal, ou seja, quais são os serviços e produtos valorizados. Tem-se que a compreensão destas expectativas permitiu identificar a necessidade central do cliente, a qual norteou todas as ações da Castrol no planejamento de suas ações.

Enxergando pelos olhos do fornecedor, fazer mais e melhor é superar as expectativas do cliente. Pelos olhos do cliente, trata-se de uma adequação do fornecedor a sua necessidade central que passa por transformações sucessivas. Tem-se, portanto, que superar as expectativas dos clientes é uma condição básica para a manutenção das relações comerciais, pois se traduz como antecipar-se as mudanças de sua necessidade central. Prova disto é o presente estudo, em que o pesquisador identificou a necessidade central da Sudmetal, planejou e implementou ações que atendam a esta necessidade.

É preciso que os movimentos em busca da satisfação e do relacionamento duradouro tenham um foco bem definido. A aplicação deste conceito caracteriza-se como uma grande vantagem competitiva, comparativamente àquelas empresas que prestam serviços somente porque a concorrência também o faz.

É preciso ter a clara percepção do que é valor para o cliente e a partir desta informação prestar um serviço que seja valorizado. Quando há busca de informações, deve-se atentar para que a pesquisa com o cliente não seja dirigida para o produto ou serviço em si, mas ao contexto que cria interesse pelo produto ou serviço.

Tratar cada cliente como único e não como parte de um todo. Para isso é preciso personalizar os serviços a serem prestados. Por mais recursos que o fornecedor disponha, é preciso selecionar aqueles que apresentam valor ao cliente e, não simplesmente descarregá-los com a falsa ideia de estar superando as suas expectativas, muito pelo contrário.

Ter um bom diferencial não é o suficiente. É preciso comunicar ao cliente a diferença. A experiência adquirida pelo pesquisador na adoção de meios de comunicação sistemática com seus clientes lhe permite afirmar que os resultados obtidos pelo seu emprego são positivos. De fato, reportar os serviços prestados é uma poderosa ferramenta de *marketing*,

diminuindo consideravelmente o fardo da intangibilidade da prestação de serviços com o consequente reconhecimento do cliente.

- ↳ Discutir a aplicabilidade e os resultados obtidos pelo emprego da metodologia de atendimento para o desenvolvimento do cliente Sudmetal.

A construção de uma metodologia de atendimento partiu de uma necessidade até então intrínseca do pesquisador em poder expressá-la, mas que, no entanto já encontrava sua aplicação de forma estruturada em suas atividades profissionais como agente de vendas da Castrol. Na verdade, a metodologia construída para o atendimento de clientes industriais trata apenas de ordenar em uma sequência considerada lógica pelo pesquisador, um tema já amplamente discutido e difundido nos meios acadêmicos, sendo definido por alguns autores como *Marketing* de Relacionamento ou tão simplesmente Prestação de Serviços ao Cliente.

Conforme abordado na introdução e justificativas para este trabalho, não são as inovações em produtos que estão evidenciando algumas empresas entre suas concorrentes, mas sim, a inovação da prestação de serviços ao cliente, a partir da concepção de que o produto básico tende a tornar-se uma mercadoria à medida que aumenta a concorrência e a atividade amadurece. A partir desta afirmação poderia-se alegar que aqueles que já entenderam isso estariam um passo a frente de seus concorrentes, no entanto a realidade não é esta. É fato que todos se encontram neste movimento em direção ao mercado, e neste sentido muito em breve haverá menos empresas em destaque entre seus concorrentes, uma vez que o entendimento de fidelizar clientes será o mesmo. Assim sendo, o pesquisador entende que a aplicabilidade da metodologia de atendimento desconsiderando as estratégias propostas (tópico 4.1.1.1, página 49) para a construção de bons relacionamentos trata tão simplesmente de colocar a Castrol em um mesmo patamar das empresas ditas diferenciadas, mas que, como já discutido anteriormente, deixarão muito em breve de ter esse destaque, pois todas as grandes organizações entenderam que atender bem a seus clientes tornou-se prerrogativa imprescindível para alavancar suas vendas. Essa é uma realidade que traz um sentimento de inquietude ao pesquisador, uma vez que se fizerem as mesmas coisas não se obterá resultados diferentes.

É preciso diferenciar os serviços, estar um passo a frente e assumir a liderança, ditar tendências e não ser seguidor. Estes sentimentos levaram o pesquisador a elaborar a questão-

problema alavancadora para a realização deste estudo: Como um agente de vendas poderá ir além das práticas atuais de fidelização para evidenciar sua empresa entre suas concorrentes?

O pesquisador conclui que a resposta a tal questionamento está na forma de se construir bons relacionamentos. Entende que é nesta dimensão de todo o processo da prestação de serviços que deverá haver maior dedicação de tempo e recursos do agente de vendas. Antes de qualquer coisa, é preciso entender a abrangência dos benefícios a serem obtidos e os reflexos de uma ampla rede de contatos, estabelecidos pela construção de bons relacionamentos. É a ênfase dada a esta dimensão que permitirá ao agente de vendas ter maior presença no cliente, identificar oportunidades e obter resultados diferenciados. Trata-se na verdade de atribuir ao cliente uma percepção de atendimento diferenciado, e que seja desejado pelos mesmos, e isso somente será possível se o agente de vendas possuir um atributo distintivo, ou seja, uma característica que o diferencie dos demais, tornando-o inconfundível. Essa é uma afirmação corroborada por Trout (2001), descrita em seus estudos realizados sobre esse tema.

Se o agente de vendas não consegue obter presença no cliente, entrar nas instalações, não é porque a empresa o está negando este acesso, mas sim as pessoas que lá estão. Por outro lado, considerando um atendimento desejável pelo cliente, o agente de vendas terá seu acesso autorizado mesmo a considerar aqueles horários menos propícios. Isso de fato será mérito do relacionamento então construído.

Assim como descrito nas justificativas deste estudo, busca-se além de bons relacionamentos, uma amplitude destas relações, fundamentado a partir de uma realidade cada vez mais presente no mercado de trabalho, ou seja, o advento da chamada geração Y, pois conforme justificado, observa-se que os principais contatos poderão assumir novas colocações ou mesmo trocar de empresa, e supondo este último caso, considerando que a experiência de serviços tenha sido satisfatória, será um legado que o acompanhará a sua nova empresa, podendo assim representar uma possibilidade de novos negócios ao fornecedor. Por outro lado, verifica-se que não raramente há funcionários que não ocupam nenhuma posição com tomada de decisões e que poderão assumir este papel, podendo desta forma colocar em risco o trabalho até então desempenhado pelo agente de vendas, a depender somente da fragilidade com que este construiu suas relações.

É pensando em tudo isso que o pesquisador apresenta duas estratégias de abordagem para a construção de relacionamentos, destoando o tratamento desta dimensão se comparado as práticas convencionais, quais sejam, o uso da *internet* na busca de informações e construção de bons relacionamentos e a aplicação de uma habilidade pessoal do agente de vendas para a conquista de informações e bons relacionamentos.

Assim sendo, e pelo o que foi exposto até aqui, o pesquisador considera que a questão-problema tenha sido devidamente respondida, demonstrando ser possível ir além das práticas atuais de fidelização para colocar a sua empresa em destaque em relação aos seus concorrentes.

Por fim, registra-se uma tentativa do pesquisador em atribuir ao cliente uma percepção de que o seu desembolso não está vinculado apenas aos produtos fornecidos, e não somente ao já conhecido “produto + serviço”, ao qual o pesquisador propõe a inclusão de um terceiro elemento, ainda que se apresente como intangível chamado relacionamento. Sendo assim, busca-se uma justificação de preço pela entrega de “produto + serviço + relacionamento”.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado apresenta algumas limitações, conforme descrito a seguir:

- ↳ A metodologia de atendimento tem sua aplicação restrita a Castrol e as empresas de grande porte do segmento metal-mecânico, não podendo, portanto ser generalizada as demais indústrias de diferentes segmentos e portes. Esta é uma restrição imposta pelo investimento de tempo e recursos;
- ↳ A metodologia foi concebida considerando que o agente de vendas tenha sua atuação nas áreas comercial e técnica, uma vez que estas atribuições lhe permitem expandir consideravelmente sua rede de relacionamentos e intensificar a conquista de informações relevantes sobre o processo do cliente a partir dos treinamentos técnicos;
- ↳ A metodologia considera que o agente de vendas utilize uma habilidade pessoal que lhe permita potencializar e melhor interagir com seus contatos. Assim sendo, considera-se que a metodologia não poderá ter seus efeitos observados na ausência de

tal habilidade, uma vez que o relacionamento é o cerne para um bom diagnóstico interno, a partir do qual somente será possível validar a aplicabilidade da metodologia proposta.

Finalmente, não se propõe neste estudo que o agente de vendas desenvolva especificamente a habilidade de fazer mágicas para a conquista de informações e construção de bons relacionamentos. Essa é na verdade a habilidade pessoal desempenhada pelo pesquisador, justificando desta forma a citação da mesma nesta pesquisa. Propõe-se sim que uma habilidade pessoal seja considerada pelo agente de vendas como uma estratégia fundamental para que se obtenha êxito em apresentar-se de posse de um atributo distintivo, diferenciador.

Neste estudo o pesquisador exime-se de apresentar habilidades pessoais alternativas que poderiam ser exercidas pelo agente de vendas, uma vez que a aplicação das mesmas poderiam não surtir os mesmos efeitos, sendo sua própria experiência a partir da habilidade empregada sua única referência.

Ainda neste tema, tem-se que a habilidade relacional é uma característica primordial ao agente de vendas, no entanto esta é uma questão não discutida neste estudo, pois se presume que esta seja uma prerrogativa requerida pela própria atividade desempenhada e, portanto inerente a este profissional.

Contudo tal investigação não se esgota no presente estudo, podendo-se sugerir os seguintes tópicos para trabalhos futuros envolvendo este tema:

- ↳ Testar a metodologia de atendimento em outras empresas de grande porte, mesmo a considerar serem de outros segmentos.
- ↳ Realizar o mesmo estudo em empresa de pequeno porte, visando a construção de uma metodologia de atendimento adequado ao atendimento em massa ou em grande número de clientes.
- ↳ Aplicar a metodologia de atendimento tendo em vista o clima organizacional da empresa, pois por tratar-se de um ambiente de mudanças, torna-se de extrema importância a avaliação de aspectos humanos e não somente de aspectos técnicos. A

participação e motivação das pessoas implicadas no processo de mudança são fundamentais para o sucesso da mesma;

↳ Avaliar o contexto sócio-econômico em que a empresa estudada se encontra inserida;

↳ Empregar uma habilidade pessoal diferente daquela utilizada no presente estudo (a mágica foi aplicada por ser esta a habilidade pessoal do pesquisador), e descrever os resultados desta experiência na construção de relacionamentos.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE**Carta Convite**

Sr. Silvio,

Estamos enviando em anexo a planilha com todos os itens da família “óleos” utilizados nas unidades do Grupo Sudmetal. Esta planilha informa o Consumo Médio Mensal de cada item referente aos últimos 12 meses.

Solicitamos que nos forneça o seu melhor preço de cada item, para o fornecimento pelo período de 12 meses, com prazo de pagamento em 60ddl, frete CIF, até o dia 18/08/2010.

Pedimos que nos forneçam todas as informações referentes a embalagens retornáveis e sobre a política de reaproveitamento do óleo já utilizado.

Enfatizando que este formato de compra de óleo, com a definição de um único fornecedor pelo período de 12 meses, passa a ser a única maneira utilizada, deixando de existir a compra eventual.

Desde já agradecemos,

Comprador

Gerente Geral de Compras

APÊNDICE B⁴ – LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

LOGISTICA DE SUPRIMENTOS

A ESTRUTURACAO INTERNA COMO FORMA DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

«Márcio Silva»
Graduado em Administração de Empresas e Pós-Graduado em Logística das Operações Empresariais, pela ULBRA

AGENDA

- O PENSAMENTO DOMINANTE
- A CONVERGENCIA POSSIVEL
- A METODOLOGIA EM OITO PASSOS
- GANHOS ATINGIDOS
- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A PROPOSTA

“ALTERAR A FORMA DE ATIVACAO DA AREA DE COMPRAS DE REATIVA, A PARTIR DE UMA NECESSIDADE EFETIVA, PARA UMA FORMA PRO-ATIVA, A PARTIR DE UM HISTORICO DE CONSUMO”

- ENVOLVIMENTO
- COMPROMETIMENTO
- GARANTIA DE SUPRIMENTO
- REDUÇÕES DE CUSTOS

SITUACAO ATUAL

- QUEM REQUISITA NÃO COMPRA...
- QUEM COMPRA NÃO PAGA...
- QUEM PAGA NÃO RECEBE...
-
- A GERACAO DAS NECESSIDADES
- REFENS DO *CONTROLADORISMO*
- ESTOQUES ALTOS / MATERIAIS OBSOLETOS

PARADIGMA - CASE

- ALTERAR A FORMA DE ATIVAÇÃO DE COMPRAS, DE REATIVA A PARTIR DE UMA RC, PARA UMA FORMA PRÓ-ATIVA A PARTIR DO HISTÓRICO DE CONSUMO.
- NEGOCIAÇÃO DE GRANDES VOLUMES, PARA LONGOS PERIODOS, LIBERANDO TEMPO PARA NEGOCIAR MELHOR.
- COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA ENTRE OS ENVOLVIDOS NO CICLO.

METODOLOGIA

- 1 Definição da Equipe Multifuncional (EM)
- 2 Definição da família de materiais, dos fornecedores e modalidade de compras
- 3 Levantamento da situação atual
- 4 Temas-chave para negociação
- 5 Apresentação do programa ao fornecedor
- 6 A revisão dos processos
- 7 Definição das bases do acordo
- 8 O plano de implantação

METODOLOGIA – PASSO 1

- Definição da equipe multifuncional
 - É a reunião de um representante de cada área envolvida no processo, como objetivo de quebrar as barreiras organizacionais e cooperar no atingimento dos objetivos estabelecidos
 - Negociação interna
 - Envolvimento
 - Vencer resistências
 - Coletar informações

METODOLOGIA PASSO 2

- Definições da família de materiais, do fornecedor e modalidade de compras
 - Com o intuito de dar inicio efetivo ao processo, são tomadas as definições quanto a família de materiais selecionada, os fornecedores participantes e a modalidade de compras a ser utilizada, sempre respeitando as diretrizes gerais da empresa

⁴ IGEA. Disponível em:

<http://www.igea.org.br/site/index.php?secao=biblioteca&assu_id=4>. Acesso em: 07 jun. 2011

METODOLOGIA PASSO 3

- **Levantamento da situação atual**
 - A coleta de dados relativa a uma família de materiais, de forma a permitir a análise preliminar de suas potencialidades, é definida como levantamento da situação atual.
 - Relativos aos itens
 - Relativos aos fornecedores
 - Críticas e comentários

METODOLOGIA PASSO 4

- **Temas-chave para negociação**
 - O processo de identificação dos temas-chave é a tabulação, por fornecedor pré-selecionado, daqueles dados e informações que foram compiladas no "levantamento da situação atual"

METODOLOGIA PASSO 5

- **Apresentação do programa ao fornecedor**
 - É o processo de interação e integração da EM com o provável fornecedor. Representa a externalização das expectativas de negociação de um acordo de fornecimento, ao provável fornecedor

METODOLOGIA PASSO 6

- **A revisão dos processos**
 - A revisão dos processos é a análise crítica da proposta apresentada pelo fornecedor, comparada com as metas estabelecidas nos temas-chave para negociação, e a aplicação do benchmarking como meio para atingir as metas não alcançadas

METODOLOGIA PASSO 7

- **Definição das bases do acordo**
 - É a condensação de todos os fechamentos parciais que possam ter ocorrido ao longo da negociação, gerando um resumo das bases conjuntas em que devesse funcionar o acordo. O esgotamento de todas as possibilidades e alternativas de redução de custo leva a etapa de definições e detalhamento de como devesse funcionar o acordo bilateral.

METODOLOGIA PASSO 8

- **O plano de implantação**
 - Nesta etapa é definido o cronograma geral do acordo, estabelecendo as datas e responsáveis, principalmente quando existem passos a serem executados adiante, ou redução progressiva definida, além da implantação da metodologia de monitoramento.

A METODOLOGIA E O CASE

- **PASSO 1 - DEFINICAO DA EQUIPE MULTIFUNCIONAL**
envolvimento de todas as áreas afetas ao processo
- **CASE**
Áreas convidadas: Custos, Qualidade, Engenharia, Tesouraria, Planejamento e Produção.
Vender uma idéia e coletar críticas e sugestões

A METODOLOGIA E O CASE

- **PASSO 2 - DEFINICOES DA FAMILIA, DO FORNECEDOR E DA MODALIDADE DE COMPRA**
Delimitação adequada aos objetivos e aos recursos disponíveis
- **CASE**
Família: "Óleos". Commodity, Pequena, Baixo risco
Fornecedores: os quatro mais significativos
Modalidade de compra: Ordem de Compra em Aberto

A METODOLOGIA E O CASE

■ CASE (cont. PASSO 2)

Itens cadastrados	63
Estoque em litros	44.572
Consumo mensal em litros	16.580
Valor do estoque	R\$ 90.948,00
Desembolso mensal	R\$ 42.643,00
Fornecedores envolvidos	11

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 3 - LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL e a coleta de dados e análise do potencial global, projetando a situação futura

- CASE -
testar piloto com baixo risco
disponibilização de mão-de-obra

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 4 TEMAS-CHAVE PARA NEGOCIAÇÃO
tabulação dos dados coletados, projetando os objetivos e planejando a negociação

- CASE - TEMAS-CHAVE ESPERADOS
Redução no número de itens
Redução no valor e no volume do estoque
Garantia de suprimento. Assistência técnica.
Pagamento conforme Fluxo de Caixa.
Eliminação da negociação pontual
Sigilo das informações compartilhadas

A METODOLOGIA E O CASE

- CASE (cont. PASSO 4) TEMAS-CHAVE OFERECIDOS

Fornecedor exclusivo
A "marca" como alavancadora de suas vendas
Fornecimento garantido por prazo indeterminado
Redução dos custos de vender
Possibilidade de planejar a demanda

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 5 - APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA AO FORNECEDOR

Apresentação institucional da empresa e externalização das expectativas de negociação de um acordo de fornecimento

- CASE
Detalhamento da estrutura da empresa e do "Programa de Fornecedores" aos fornecedores convidados
Visualização sobre relacionamento futuro com fornecedores

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 6 - REVISÃO DOS PROCESSOS
Análise crítica das propostas recebidas e aplicação de *benchmarking* de duas vias.

- CASE
Seleção das duas melhores propostas.
Negociações pontuais, aos pares, com fechamentos parciais
Racionalização de itens via benchmarking

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 7 - DEFINIÇÃO DAS BASES DO ACORDO
Condensação de todos os fechamentos parciais, em uma base conjunta

- CASE
Esgotamento de todas as possibilidades de redução de custos, refinando e ajustando de acordo com os temas-chave propostos, e gerando uma proposta conjunta.

A METODOLOGIA E O CASE

- PASSO 8 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO
Cronograma das etapas relativas a, início de fornecimento, treinamento dos envolvidos e reduções de custo progressivas

- CASE
Definição conjunta, de um cronograma de implantação privilegiando todas as etapas importantes, datas, responsáveis, metas e ajustes.

RESULTADOS OBTIDOS

Redução em 81% no Cadastro de Itens - 63/12
 Redução de 63% no estoque em litros- 44.572/16580
 Redução de 68% no estoque em R\$ - 90.948,00/29.365,00
 Redução de 31% nos gastos em R\$ - 42.643,00/29.365,00
 Aumento no giro do estoque - de 5,6 /ano para 24 /ano
 Eliminação dos efluentes, ao custo por l de R\$ - 0,11

RESULTADOS OBTIDOS

(Cont.)

Geração de RC - caiu de 384/ano para 12/ano
 Atendimento a vendedores - caiu de 132/ano para 12/ano
 Cotações - caíram de 1152/ano para 1/ano
 Ordens de Compra - caíram de 132/ano para 2/ano
 Pagamentos - caíram de 132/ano para 36/ano
 Retrabalho burocrático - caiu de 85% para zero

Acordo por tempo indeterminado
 Área de Compras como "Construtora de Negócios"

GANHOS FINANCEIROS

EVENTO	SITUACAO ANTERIOR	NOVA SITUACAO	GANHO EM R\$	TIPO DO GANHO
NUMERO DE ITENS	63	12	48.305,00	UNICA VEZ
ESTOQUE EM LITROS	44.572	16.580		
ESTOQUE EM R\$	90.948,00	29.365,00	1.847,49/MES	RECORRENTE
COMPRA MENSAL EM R\$	42.643,00	29.365,00	13.278,00/MES	RECORRENTE
PASSIVO AMBIENTAL EM R\$	24.024,00	0	24.024,00/MES	RECORRENTE
ECONOMIA TOTAL MENSAL			R\$ 39.149,49	
ECONOMIA TOTAL ANUAL			R\$ 469.793,88	
GANHO PERCENTUAL				35%

CONSIDERACOES FINAIS

- PLANEJAMENTO CUIDADOSO
- SUPERAÇÃO DE BARREIRAS
- CRITERIOSA COLETA DE DADOS
- COMPROMETIMENTO CELULAR
- NEGOCIAÇÃO NÃO-POSICIONAL
- LOGISTICA INTEGRADA

APÊNDICE C – SISTEMA DE ABASTECIMENTO

Sistema de Abastecimento de Fluido de corte solúvel



Sistema Tradicional

- Reservatórios de fluido de corte solúvel distribuídos pela área fabril
- Verificação regular de nível e de concentração da solução/emulsão



Sistema Tradicional

- **Ocupação de área e visual poluído**
- **Derrames ocasionais e vazamentos nas torneiras**
- **Dispêndio de tempo para aferições das concentrações e reposições de nível**
 - Mão de obra qualificada aplicada em atividade de baixo valor agregado
 - Circulação de pessoas e produto para atividades de reposição
- **Variações nas concentrações de uso**
 - Compromete vida útil das ferramentas
 - Desperdício de produto
 - Compromete acabamento superficial das peças
 - Possibilidade de processos corrosivos nas máquinas e peças
- **Operação de reservatório sem solução/emulsão**
 - Obriga usuário a maior deslocamento até o reservatório mais próximo
 - Usuário decide pelo não abastecimento, comprometendo a operação de usinagem
- **Utilização de vasilhames contaminados**
 - Contaminação da solução/emulsão da máquina, podendo, por exemplo, ocasionar problemas de espuma, supondo contaminação por sabão.



Sistema Proposto

- **Central de abastecimento**
- **Eliminação dos reservatórios e conceito pulmão**
 - Central ocupando ponto único, podendo este ser fora da fábrica
 - Considerável ganho de espaço físico e visual despoluído
 - Ação principal consiste apenas na manutenção de produto alimentando mixer
 - Possibilidade de implantar vários pontos de abastecimento na fábrica
 - Direcionamento da mão de obra a atividades mais nobres
 - Eliminação da circulação interna para manutenção dos reservatórios
 - Eliminação de derrames ocasionais e vazamentos dentro da fábrica
 - Redução da possibilidade de utilização de vasilhames contaminados
- **Sistema automatizado**
 - Confiabilidade da concentração de uso
 - Solução/emulsão preparada somente no momento do uso
 - Solução/emulsão sempre disponível para uso
 - Otimização no uso de concentrado / redução de consumo



Sistema Proposto Visão geral



Sistema Proposto Bombas



Sistema Proposto Mixer



Entrada água pressurizada

Saída da solução preparada — fábrica

Entrada de fluido de corte solúvel puro

- Usar tubulação 1/2"
- O mixer apresenta peso aproximado de 4kg
- Modelo utilizado nesta instalação: H302G, da MSR
- Pressão Máxima: 10bar/ Vazão: 120 a 2000 l/h
- Faixa de concentração: 1 a 10%



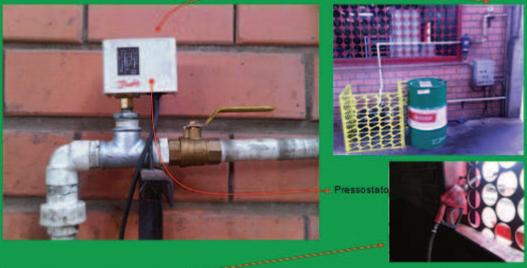
Sistema Proposto Mixer – Ajuste Concentração




- Ajuste da concentração é feita na escala no corpo do mixer
- Adequado para qualquer fluido de corte solúvel, independente de seu índice de refração
- Depois de ajustada a concentração, não há variabilidade da mistura água/óleo, portanto extremamente confiável.



Sistema Proposto Acionamento automático



Pressostato

Quando um dos pontos de falha (acionamento) for acionado na fábrica, será gerada uma baixa pressão na linha, detectada pelo pressostato, acionando a bomba hidráulica, liberando o fluxo de solução emissoa pela tubulação.



APÊNDICE D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE



Prezado Cliente,

Esta pesquisa de satisfação tem o objetivo de identificar potenciais de melhoria de acordo com as exigências do mercado. Portanto, é uma ótima oportunidade de expressar sua opinião e contribuir para que possamos oferecer-lhe, cada vez mais, produtos e serviços de qualidade superior.

Solicitamos sua gentileza em retornar-nos esta pesquisa até 30 de junho.

Desde já agradecemos e colocamo-nos a disposição para dúvidas e esclarecimentos.

Atenciosamente,

[assinatura do gerente de vendas]

Indique seu grau de *satisfação* ou *insatisfação*, marcando um X para cada item a seguir.

Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Não Sabe Opinar NS
-------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

1 – Atendimento

CORTESIA: Demonstra educação e cordialidade	5	4	3	2	1	NS
EFICIÊNCIA: Resolve o problema no primeiro contato	5	4	3	2	1	NS
RECEPTIVIDADE: Responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões	5	4	3	2	1	NS

2 – Serviço de entrega

PONTUALIDADE: A entrega é pontual	5	4	3	2	1	NS
CONFIABILIDADE DA ENTREGA: O produto vêm na quantidade solicitada	5	4	3	2	1	NS

3 – Produto

PERFORMANCE: Apresenta desempenho operacional satisfatório	5	4	3	2	1	NS
ACEITAÇÃO: Adequado ao manuseio, sem dermatites e odor aceitável	5	4	3	2	1	NS
APRESENTAÇÃO: Lacre e integridade da embalagem	5	4	3	2	1	NS

4 – Informação

COMUNICAÇÃO: Tem conhecimento trabalho executado pela “empresa A”	5	4	3	2	1	NS
OBJETIVIDADE: As informações são claras e objetivas	5	4	3	2	1	NS

5 – Competência

CAPACITAÇÃO DO PESSOAL: Demonstra conhecimento do produto	5	4	3	2	1	NS
ADAPTABILIDADE: A empresa ajusta-se para atender pedidos	5	4	3	2	1	NS
INOVAÇÃO: Atualiza, inova e renova sua linha de produtos	5	4	3	2	1	NS

Comentários e sugestões:

APÊNDICE E – RESULTADOS PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Tabulação cruzada entre cargo e cortesia

CORTESIA	Grau de Satisfação Atendimento	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	8 26,7%	9 20,9%
	Satisfeito	0 0,0%	3 30,0%	10 33,3%	13 30,2%
	Muito satisfeito	3 100,0%	6 60,0%	12 40,0%	21 48,9%
Totais		5 100,0%	3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e eficiência

EFICIÊNCIA	Grau de Satisfação Atendimento	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	0 0,0%	9 30,0%	9 20,9%
	Indiferente	0 0,0%	2 20,0%	4 13,3%	6 14,0%
	Satisfeito	2 66,7%	5 50,0%	10 33,4%	17 39,5%
	Muito satisfeito	1 33,3%	3 30,0%	7 23,3%	11 25,6%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e receptividade

RECEPTIVIDADE	Grau de Satisfação Atendimento	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	0 0,0%	1 3,4%	1 2,4%
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	9 30,0%	10 23,2%
	Satisfeito	0 0,0%	1 10,0%	10 33,3%	11 25,6%
	Muito satisfeito	3 100,0%	8 80,0%	10 33,3%	21 48,8%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e pontualidade

PONTUALIDADE	Grau de Satisfação Serviço entrega	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	4 40,0%	26 86,7%	30 69,8%
	Satisfeito	1 33,3%	2 20,0%	1 3,3%	4 9,3%
	Muito satisfeito	2 66,7%	4 40,0%	3 10,0%	9 20,9%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e confiabilidade da entrega

CONFIABILIDADE DA ENTREGA	Grau de Satisfação Serviço entrega	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	4 40,0%	30 100,0%	34 79,0%
	Indiferente	1 33,4%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,3%
	Satisfeito	1 33,3%	2 20,0%	0 0,0%	3 7,0%
	Muito satisfeito	1 33,3%	4 40,0%	0 0,0%	5 11,7%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e performance

PERFORMANCE	Grau de Satisfação Produto	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Muito insatisfeito	0 0,0%	0 0,0%	1 3,3%	1 2,3%
	Insatisfeito	0 0,0%	0 0,0%	1 3,3%	1 2,3%
	Indiferente	0 0,0%	3 30,0%	3 10,0%	6 14,0%
	Satisfeito	2 66,7%	5 50,0%	21 70,0%	28 65,1%
	Muito satisfeito	1 33,3%	2 20,0%	4 13,4%	7 16,3%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e aceitação

ACEITAÇÃO	Grau de Satisfação Produto	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	4 13,3%	5 11,6%
	Satisfeito	0 0,0%	5 50,0%	18 60,0%	23 53,5%
	Muito satisfeito	3 100,0%	4 40,0%	8 26,7%	15 34,9%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e apresentação

APRESENTAÇÃO	Grau de Satisfação Produto	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	8 80,0%	24 80,0%	32 74,4%
	Insatisfeito	0 0,0%	0 0,0%	1 3,3%	1 2,3%
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	5 16,7%	6 14,0%
	Satisfeito	3 100,0%	1 10,0%	0 0,0%	4 9,3%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e comunicação

COMUNICAÇÃO	Grau de Satisfação Informação	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	0 0,0%	12 40,0%	12 27,9%
	Indiferente	0 0,0%	2 20,0%	8 26,7%	10 23,2%
	Satisfeito	0 0,0%	5 50,0%	10 33,3%	15 34,9%
	Muito satisfeito	3 100,0%	3 30,0%	0 0,0%	6 14%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e objetividade

OBJETIVIDADE	Grau de Satisfação Informação	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Insatisfeito	0 0,0%	0 0,0%	5 16,7%	5 11,6%
	Indiferente	0 0,0%	3 30,0%	12 40,0%	15 34,9%
	Satisfeito	2 66,7%	4 40,0%	13 43,3%	19 44,2%
	Muito satisfeito	1 33,3%	3 30,0%	0 0,0%	4 9,3%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e capacitação do pessoal

CAPACITAÇÃO DO PESSOAL	Grau de Satisfação Competência	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	0 0,0%	2 6,7%	2 19,0%
	Indiferente	0 0,0%	0 0,0%	2 6,7%	2 19,0%
	Satisfeito	0 0,0%	3 30,0%	20 66,6%	23 40,5%
	Muito satisfeito	3 100,0%	7 70,0%	6 20,0%	16 21,5%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e adaptabilidade

ADAPTABILIDADE	Grau de Satisfação Competência	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	8 80,0%	29 96,7%	37 86,0%
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	1 3,3%	2 4,7%
	Satisfeito	2 66,7%	1 10,0%	0 0,0%	3 7,0%
	Muito Satisfeito	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,3%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

Tabulação cruzada entre cargo e inovação

INOVAÇÃO	Grau de Satisfação Competência	Cargo			Totais
		Gerente	Supervisor	Operador	
	Não sabe	0 0,0%	0 0,0%	10 33,3%	10 23,4%
	Indiferente	0 0,0%	1 10,0%	4 13,3%	5 11,6%
	Satisfeito	0 0,0%	6 60,0%	11 36,7%	17 39,5%
	Muito Satisfeito	3 100,0%	3 30,0%	5 16,7%	11 25,5%
Totais		3 100,0%	10 100,0%	30 100,0%	43 100,0%

APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO					
MÓDULO: FLUIDOS DE CORTE SOLÚVEIS - TEORIA E APLICAÇÃO					
CLIENTE: SUDMETAL USINAGEM - SAPUCAIA DO SUL					
DATA: 10/05/2011	CARGA HORÁRIA: 4h				
NOME: _____	CARGO: _____				
Para cada item a seguir, assinale com um X a alternativa que melhor expressa sua opinião					
AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
1. As informações recebidas atingiram suas expectativas					
2. Recursos didáticos					
3. Carga horária do curso					
4. Instalações físicas e ambientais					
SOBRE A ATUAÇÃO DO INSTRUTOR	Concorda fortemente	Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda fortemente
1. Demonstrou domínio do assunto abordado					
2. Cumpriu o conteúdo programático					
3. Estimulou a participação de todos					
4. Utilizou exemplos ilustrativos e relevantes					
5. Abordou o assunto em uma sequência lógica					
6. Abordou o tema de forma interessante					
7. Utilizou uma linguagem clara e objetiva					
8. Demonstrou bom relacionamento com a turma					
SOBRE O TEMA ABORDADO	Concorda fortemente	Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda fortemente
1. Proporcionou adquirir novos conhecimentos					
2. Terá aplicação prática em sua vida profissional					
Na sua opinião, quais foram os pontos fortes e fracos deste treinamento?					
Você já teve um treinamento como este antes? Sob qual aspecto?					
Comentários adicionais					

APÊNDICE G – RESULTADOS AVALIAÇÃO TREINAMENTO

AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Totais
1. As informações recebidas atingiram suas expectativas	37 82,20%	8 17,80%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
2. Recursos didáticos	31 68,90%	14 31,10%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
3. Carga horária do curso	22 48,90%	11 24,40%	6 13,35%	6 13,35%	0,00%	45 100,0%
4. Instalações físicas e ambientais	33 73,30%	11 24,40%	1 2,30%	0,00%	0,00%	45 100,0%

SOBRE A ATUAÇÃO DO INSTRUTOR	Concorda fortemente	Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda fortemente	Totais
1. Demonstrou domínio do assunto abordado	41 91,10%	4 8,90%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
2. Cumpriu o conteúdo programático	36 80,00%	8 17,8%	1 2,2%	0,00%	0,00%	45 100,0%
3. Estimulou a participação de todos	44 97,8%	0,00%	1 2,2%	0,00%	0,00%	45 100,0%
4. Utilizou exemplos ilustrativos e relevantes	41 91,1%	4 8,9%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
5. Abordou o assunto em uma sequencia lógica	40 88,9%	4 8,9%	1 2,2%	0,00%	0,00%	45 100,0%
6. Abordou o tema de forma interessante	45 100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
7. Utilizou uma linguagem clara e objetiva	44 97,8%	1 2,2%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
8. Demonstrou bom relacionamento com a turma	40 88,9%	5 11,1%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%

SOBRE O TEMA ABORDADO	Concorda fortemente	Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda fortemente	Totais
1. Proporcionou adquirir novos conhecimentos	44 97,8%	1 2,2%	0,00%	0,00%	0,00%	45 100,0%
2. Terá aplicação prática em sua vida profissional	33 73,3%	10 22,2%	2 4,5%	0,00%	0,00%	45 100,0%

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A Única Coisa que Importa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K. e BRADFORD, L. **Serviços com Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ARTONI, Camila. **O amor está na rede. Galileu: A vida na era Orkut. São Paulo, n. 158, p. 33-41, set. 2004.**

Ás, F. **A mágica, O mágico e as Emoções**. Belo Horizonte: Notas de conferência, 2009

BAMBERG, James. JOHNSON, Valerie e SHAW, Stephen. **The first hundred years in pictures**. London: 2009

BARCAUI, André. **Gerente Y no comando**: Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes. Rio de Janeiro: Mundo Project Management, n. 37, p. 10-15, fev/mar 2011

BRASIL ESCOLA. Disponível em:
<<http://meuartigo.brasilecola.com/psicologia/neurolinguistica-voce-usa-mesmo-nao-sabendo-que-e.htm>> Acesso em: 18 jun. 2011

CASTRO, Luciano Thomé e NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005

CASTROL BRASIL LTDA. **Falando sobre fluidos de corte**. Rio de Janeiro: Castrol, 1985.

CASTROL LIMITED. **Fluidos de corte**: teoria e aplicação. 2ª ed. Rio de Janeiro: Castrol, 1989.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, M. e RANGEL, A. **Serviços ao Cliente**. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

CRUZ, A. G. B. da. **Lubrificantes e lubrificação industrial**. São Paulo: Editora Édile, 1989.
FACEBOOK. Disponível em: <<http://www.facebook.com/home.php#!/gledandreacruz>>
Acesso em: 25 jun. 2011

FERRARI, Bruno. Redes Sociais: Onde os brasileiros se encontram. **Época**: Especial Redes Sociais, São Paulo, edição 628, p. 84-85, maio 2010.

FILHO, G. I. **A Monografia na Universidade**. Campinas: Papirus, 1995.

FRAGOSO, S. RECUERO, R. e AMARAL, A. **Métodos de Pesquisa para Internet**. São Paulo: Sulina, 2011

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE. Disponível em: <<https://profiles.google.com/gledandrecruz#gledandrecruz/about>>. Acesso em: 13 jun. 2011

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

GUANDALINI, Giuliano. Os riscos de desmontar o relógio. **Veja**: Lula, o mito, a fita e os fatos. São Paulo, n. 47, p. 116-118, Nov. 2009.

HESKETT, J. SASSER, J. e HART, C. **Serviços Revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HESKETT, J. SASSER, J. e SCHLESINGER, L. **Lucro na Prestação de Serviços**. São Paulo: Campus, 2002.

HP. Disponível em: <<http://h30458.www3.hp.com/br/ptb/smb/941786.html>> Acesso em: 19 jun. 2011

IGEA. Disponível em: <http://www.igea.org.br/site/index.php?secao=biblioteca&assu_id=4> Acesso em: 07 jun. 2011

INSIGHTS CONSULTING. Disponível em: <<http://www.insightsonline.net/>> Acesso em: 19 jun. 2011

YOUTUBE. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ybvk5RoDtZs>> Acesso em: 13 jun. 2011

KOTLER, Philip. **Personalização em Massa**. 2001

LEITURA CRÍTICA. Disponível em:

<http://leituracritica.ning.com/profiles/blog/show?id=4095209%3ABlogPost%3A3489&commentId=4095209%3AComment%3A3507&xcg_source=activity> Acesso em: 19 jun. 2011

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAHFOOD, P. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANSUR, Alexandre. FERRARI, Bruno. e GUIMARÃES, Camila. O poder e o risco das redes sociais. **Época**: Facebook, Twitter, Orkut...É hora de entrar ou cair fora? São Paulo, n. 628, p. 79-85, maio 2010

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Ivan. e LEAL, Renata. Sob o olhar do Twitter. **Época**: Você já usou o Twitter? São Paulo, n. 565, p. 96-102, mar. 2009

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 2ºv.

MIRSHAWKA, V. **Criando Valor para o Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ORKUT. Disponível em:

<<http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=7573584328360481343>> Acesso em: 13 jun. 2011

ORKUT. Disponível em:

<<http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=4861108831601829204>> Acesso em: 13 jun. 2011

PAES, Francisco J. C. **Liderança e Chefia: Treinamento Radical**. Disponível em:

<http://www.ucg.br/site_docente/adm/francisco_jose/pdf/liderancaechefia/pdf/TreinamentoRadical_MauroSilveira.pdf>. Acesso em: 22 maio 2011.

PAVARIN, Guilherme. PONTES, Felipe. e ROSA, Guilherme. Quem controla você na Internet? **Galileu**: Quem controla você na Internet? São Paulo, n. 232, p. 46-57, nov. 2010.

PEPPERS, Don. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PIRES, O. A. L. e ALBUQUERQUE. **Lubrificação**. Rio de Janeiro: Editora McGraw-Hill, 1977.

RECUERO, Raquel. Onde os brasileiros se encontram. **Época**. Especial Redes Sociais. São Paulo. N. 628. p. 84, maio 2010

RICO, Ruben Roberto. **Total Customer Satisfaction**. Córdoba: Ediciones Macchi, 1993.

RUNGE, P. R. F. e DUARTE, G. N. **Lubrificantes nas indústrias**. 1ª ed. Carapicuíba, SP.: Triboconcept, 1989. 323 p.

SCRIBD. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/32660565/O-poder-e-o-risco-das-redes-sociais>> Acesso em: 19 jun. 2011

TROUT, Jack. **Diferenciar ou Morrer**. São Paulo: Futura, 2001.

TWITTER. Disponível em: < <http://twitter.com/#!/gledisongm/status/27372720714940417>> Acesso em: 13 jun. 2011

VEJA. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/celebridades/pelo-segundo-ano-seguido-a-unidos-da-tijuca-de-paulo-barros-fez-o-melhor-desfile-da-sapucaia>> Acesso em: 26 jun. 2011

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

WHITELEY, R. e HESSAN, D. **Crescimento Orientado para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** São Paulo: Bookman, 2008.