



**Marusia Baú**

**ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Horizontina - RS

2019

**Marusia Baú**

**ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Relatório do Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em engenharia de produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume.

Horizontina - RS

2019

FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso

“Estratégias de fidelização de clientes de serviços logísticos”

Elaborada por:

**Marusia Baú**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia de Produção

Aprovado em: 29/11/2019  
Pela Comissão Examinadora

---

Me. Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

---

*Fernanda Dresch*

Me. Fernanda Dresch

FAHOR – Faculdade Horizontina

---

*Marcio Leandro Kalkmann*  
Me. Marcio Leandro Kalkmann

FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina - RS

2019

#### Dedicatória

Dedico esta conquista aos meus pais, irmão e namorado, os quais sempre acreditaram em meu potencial e sempre estiveram ao meu lado, apoiando minhas decisões para que eu pudesse chegar até aqui.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradecer, a Deus pela oportunidade a mim concedida e por me trazer serenidade para enfrentar as batalhas da vida. Em segundo a minha família por acreditar e investir em mim. Agradeço a empresa ATRHOL pela oportunidade de aprendizado. Também a Faculdade Horizontina, em especial ao meu orientador Me. Marcelo Blume e ao coordenador Me. Sirnei César Kach, por todo aprendizado compartilhado e por sempre estarem a disposição para auxiliar nas dificuldades enfrentadas ao longo dessa jornada acadêmica, não esquecendo de meus colegas e amigos que tornaram esse caminho mais leve e divertido. Por mais que me sinta realizada e eternamente grata por esse momento, eu sei que não é o topo, pois essa jornada de aprendizado não tem topo, muito menos fim.

“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que  
você faz. Não existem alternativas.”

(Vicente Falconi)

## RESUMO

A competitividade é a motivação para implantação de mais inovações e melhorias, além de ser um grande desafio enfrentado diariamente por empresas de todos os portes. Dentre as estratégias de diferenciação, a fidelização de clientes tem grande destaque. Programas de fidelização trazem muitos benefícios para a empresa, além de fazer com que a mesma se sobressaia de seus concorrentes. Este trabalho teve por objetivo propor um conjunto de estratégias de fidelização de clientes para potencializar os resultados de serviços logísticos da empresa alvo. Os principais temas abordados foram marketing, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização de clientes. Este estudo foi realizado no período compreendido entre agosto e outubro de 2019. Trata-se de um estudo de caso, com o propósito de analisar o cenário atual e construir propostas de melhorias para a empresa alvo. Foram aplicados questionários e realizadas pesquisas documentais, incluindo cruzamento de dados de uma pesquisa existente com a pesquisa feita agora. Da pesquisa realizada agora foram ouvidos 50 clientes da empresa, concessionários de 3 bandeiras. Após as análises verificou-se que 62% das concessionárias se consideram muito satisfeitas com a empresa e 98% associaram a empresa à palavra confiável, porém 64% das concessionárias associaram a empresa à palavra caro, e 2% consideram a comunicação da empresa ruim. Foram apresentadas seis propostas de melhorias, que envolvem melhoria da comunicação e atendimento, percepção sobre o preço, indicação de clientes, oferta de serviço e implantação de postos avançados, que estão de acordo com os pontos em comum encontrados nas pesquisas de ambos os anos e, novos pontos de melhoria apontados pelos respondentes da pesquisa atual, para que a empresa se torne mais lembrada e fidelize seus clientes. Esses fatores permitirão a médio e longo prazo que a empresa obtenha vantagem competitiva, levando em consideração que o relacionamento com o cliente é uma ferramenta eficaz e indispensável para tornar satisfatória a prestação de serviço. Acredita-se que estas propostas podem ser desenvolvidas pela ATRHOL para que a empresa vise melhorar os quesitos apontados. O prazo para desenvolvimento das propostas considera-se que seja em torno de um ano a partir da publicação desta pesquisa. Por fim, sugere-se que realize-se a continuidade dos estudos em relação à satisfação dos clientes e comparação de dados.

**Palavras-chave:** Fidelização; Marketing; Pós-vendas; Logística.

## LISTA DE ABREVIATURAS E QUADROS

ATRHOL – Agência e Transportes Horizontalina

MG – Minas Gerais

MR – Marketing de Relacionamento

MT – Mato Grosso

MS – Mato Grosso do Sul

PA – Pará

PR – Paraná

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

Quadro 1: Matriz do transporte de carga – movimentação anual.....26

Quadro 2: Comentários.....63



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estados participantes.....	37
Figura 2: Satisfação.....	38
Figura 3: Satisfação X Estado em 2019.....	39
Figura 4: Qualidade do atendimento.....	40
Figura 5: Qualidade do atendimento X Estado em 2019.....	41
Figura 6: Palavras associadas à empresa.....	42
Figura 7: Associação de palavras X Estado.....	43
Figura 8: Competitividade e valores (2014) .....	44
Figura 9: Prazo de entrega.....	45
Figura 10: Prazo de entrega X Estado.....	46
Figura 11: Pontualidade.....	47
Figura 12: Pontualidade X Estado.....	47
Figura 13: Agilidade e eficiência.....	48
Figura 14: Agilidade e eficiência X Estado.....	49
Figura 15: Confiabilidade.....	49
Figura 16: Confiabilidade X Estado.....	50
Figura 17: Comunicação.....	51
Figura 18: Comunicação X Estado.....	52
Figura 19: Apresentação dos colaboradores.....	53
Figura 20: Apresentação dos colaboradores X Estado.....	53
Figura 21: Colaboradores acessíveis.....	54
Figura 22: Colaboradores acessíveis X Estado.....	55
Figura 23: Informações precisas.....	56
Figura 24: Informações precisas X Estado.....	56
Figura 25: Atendimento de necessidades.....	57
Figura 26: Atendimento de necessidades X Estado.....	58
Figura 27: Indicação da empresa.....	59
Figura 28: Indicação da empresa X Estado.....	59
Figura 29: Entrega final do equipamento.....	61
Figura 30: Entrega final do equipamento X Estado.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
1.5 OBJETIVOS .....	13
1.5.1 Objetivo Geral .....	13
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
2.1 MARKETING .....	15
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	17
2.2.1 Fidelização .....	20
2.2.2 Fidelização de clientes em serviços logísticos .....	21
2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	23
2.4 SERVIÇOS LOGÍSTICOS .....	24
2.4.1 Tipos de Modais .....	25
2.4.2 Modal Rodoviário .....	26
2.5 CASOS DE SUCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	33
3.3 COLETA DE DADOS .....	34
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.2 RESULTADOS .....	36
4.2.1 Estados participantes em 2019 .....	37
4.2.2 Análise da satisfação de clientes concessionários de 2014 e 2019 .....	38
4.2.3 Análise da qualidade do atendimento de 2014 e 2019.....	40
4.2.4 Análise dos serviços prestados .....	41
4.2.5 Análise de avaliação de diferentes quesitos.....	45
4.2.6 Análise de considerações sobre os colaboradores .....	52
4.2.7 Análise do atendimento de necessidades .....	57
4.2.8 Análise de indicação de serviços .....	58
4.2.9 Análise da entrega final do equipamento .....	61
4.2.10 Comentários sobre a empresa .....	62
4.3 DESCRIÇÃO DAS PROPOSTAS .....	64
4.3.1 Proposta para melhoria da comunicação .....	64
4.3.2 Proposta para percepção sobre o preço .....	65
4.3.3 Proposta para melhoria do atendimento.....	65
4.3.4 Proposta para estimular a indicação de clientes .....	66
4.3.5 Proposta de postos avançados em concessionárias em locais estratégicos ...	66

4.3.6 Proposta de oferta antecipada de serviço .....	68
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre empresas é cada vez mais importante para a estimulação de crescimento e desenvolvimento, gerando melhorias e garantindo a sobrevivência no mercado atual. Aliado a isto, ocorrem buscas constantes por resolução de problemas, promovendo eficiência aos produtos e prestação de serviços, e trazendo a qualidade como diferencial competitivo.

Para uma empresa se desenvolver e crescer, clientes são necessários. Porém, poucas empresas se preocupam em buscar e chamar a atenção de maior clientela de maneira eficiente. Deste modo, entende-se que alternativas como ações de fidelização se tornam diferenciais de colocação da empresa no mercado.

Junto a isto, a estratégia de pós-vendas permite às empresas terem uma maior visibilidade e dimensão do quanto seus produtos e modos de interação com o consumidor têm relevância e são úteis para seus clientes. A partir da pesquisa e da aplicação de ações de pós-vendas, uma empresa pode obter uma maior clientela, ampliar sua rede de contatos e vínculos e, ainda, manter seus clientes de forma fidedigna.

A empresa ATRHOL foi o objeto desta pesquisa, e a mesma configura-se como conceituada no ramo de transporte rodoviário, especializada em transporte de máquinas e implementos agrícolas, servindo de apoio na logística de empresas. A empresa possui um ótimo serviço de contato inicial com o cliente, no que diz respeito à *know how* em transportes, sendo eles cotações, negociações de contrato, gerenciamentos de risco, controle *transit time*, e demais métricas de qualidade.

O problema identificado estava em torno do fato da empresa ter muitas oportunidades de melhoria para estabelecer relações próximas com o cliente, dificultando desde a mensuração do nível de satisfação até a avaliação de propostas para aumento da fidelização. Assim, percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de uma atuação mais intensa e focada neste departamento, desenvolvendo formas ou métodos de atendimento de pós-venda, servindo para levantar pontos de melhorias, correção de eventuais problemas, elencar oportunidades de negócios e, quando bem utilizado, destacar-se de seus concorrentes perante ao nível de satisfação e fidelização de seus clientes. O processo de pós-vendas é eficaz para que a empresa possa ter um bom desenvolvimento e possa conquistar mais os seus

clientes. O pós-venda propicia aperfeiçoamento, *feedback* e percepção do serviço pela empresa, além da manutenção dos clientes.

Outra oportunidade de melhoria verificada foi a dificuldade da entrega dos equipamentos ao cliente final – o produtor rural – isto, pois o valor do frete recebido é apenas até o intermediário, que é o concessionário. Assim, o pós-vendas seria um apoio, por exemplo, como consulta referente à última entrega, oferecendo o serviço de entrega do equipamento para seu cliente final, realizando também uma cotação.

Estes problemas foram identificados através dos procedimentos usuais da empresa. Percebeu-se que não havia continuidade no processo de atendimento ao cliente, não há consulta atual sobre satisfação e/ou possibilidade de fidelização, fazendo com que a empresa deixe de medir e agir sobre os *feedbacks*.

Deste modo, este estudo apresentou um conjunto de possibilidades de atuação no pós-vendas e outras ferramentas de fidelização e relacionamento de clientes, oferecendo soluções aos problemas citados, aumentando a credibilidade e retorno de clientes à empresa objeto deste estudo.

## 1.1 TEMA

Este estudo concentra-se na análise de cenários e desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes de serviços.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Delimita-se na análise de cenários e desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes de serviços logísticos na empresa ATRHOL no Brasil.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa alvo desta pesquisa é renomada no quesito qualidade de transporte de máquinas e implementos agrícolas. O serviço de contato inicial e de desenvolvimento dos serviços são bem gerenciados, controlados e aplicados. Deste modo é que esta pesquisa se concentrou no passo após estes, ou seja, para além do contato inicial, demanda e entrega do serviço.

Atualmente a ATRHOL é responsável pelo transporte de 60% da produção total de máquinas e implementos agrícolas das marcas John Deere, Massey Ferguson e Valtra, atendendo aproximadamente 650 concessionárias distribuídas pelo país.

Porém dá continuidade ao transporte, da concessionária ao cliente final, em apenas 5% dos casos.

Com base no exposto, o problema de pesquisa caracterizou-se com a seguinte pergunta: estratégias de fidelização de clientes poderiam potencializar os resultados dos serviços logísticos?

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se propôs a estudar uma empresa de transportes rodoviários e serviços logísticos, com matriz localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul.

Na empresa ATRHOL percebeu-se um bom desenvolvimento no contato inicial, serviços desenvolvidos, atendimentos de demanda e relação com os clientes. Porém, ao tratar-se de pós-vendas e estratégias de fidelização, observou-se que a empresa ainda possuía oportunidades de melhoria, principalmente levando em consideração os indicadores, onde de 100 máquinas ou implementos agrícolas que a fábrica produz, a ATRHOL faz o transporte de 60 destes até a concessionária, e o transporte de apenas 3 destes até o cliente final, o produtor rural. Desta forma, este trabalho contribui com a empresa e com seu desenvolvimento, pois se aplicou na estratégia de pós-vendas, marketing e fidelização de clientes.

Sabe-se que o processo de pós-vendas é eficaz para que a empresa possa ter um bom desenvolvimento e possa conquistar mais os seus clientes, mesmo após ter atendido sua demanda inicial. A execução do trabalho utilizou, inicialmente, verificação de casos de sucesso de fidelização de clientes e marketing pós-vendas. Após, a análise e mensuração da satisfação dos clientes atuais da empresa foi investigada, para que o plano com propostas de melhores estratégias fosse formulado.

#### 1.5 OBJETIVOS

##### 1.5.1 Objetivo Geral

Este estudo teve por objetivo geral “propor um conjunto de estratégias de fidelização de clientes para potencializar os resultados de empresa de serviços logísticos”. Com o apoio de casos de sucesso de estratégias de fidelização de clientes, apoio da literatura e pesquisa com clientes, buscou-se construir um conjunto de

propostas alocadas num plano de implantação para auxiliar no desenvolvimento da empresa.

#### 1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo foram:

- Estudar estratégias para fidelização de clientes;
- Conhecer casos de sucesso que possam embasar as proposições para a empresa alvo.
- Analisar a satisfação e a fidelização dos clientes atuais da empresa alvo;
- Elaborar propostas para aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes de serviços logísticos rodoviários.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo estão apresentadas as principais teorizações acerca do tema proposto por este projeto. Foram abordados conceituações de marketing e marketing de relacionamento, fidelização e satisfação de clientes, apresenta-se também, referenciais sobre os serviços logísticos e tipos de modais e alguns casos de sucesso de fidelização de clientes.

### 2.1 MARKETING

O conceito trazido por Kotler, no ano de 1996, em seu livro “Marketing”, aponta que o marketing é básico, não pode ser entendido enquanto função isolada. É o resultado final – o cliente – tendo noção e visibilidade do negócio por completo. No ano de escrita desta obra, o autor afirmava que o marketing vinha evoluindo e sendo objeto de estudo e interesse de organizações. Assim, “o interesse intensificado pelo marketing é paradoxal, porque muito embora seja uma das disciplinas de ação mais recente do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo” (KOTLER, 1996, p.29).

Churchill Jr. e Peter (2013) descrevem o marketing com exemplos diários, como a propaganda de sabão em pó, de cerveja, de maionese, de determinado restaurante que vemos no intervalo do noticiário na televisão. Estas situações envolvem marketing.

De acordo com a Associação Americana de Marketing (2009) o marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Deste modo, conforme a humanidade foi desenvolvendo-se, muitos modos de organização se iniciaram. Desde o processo inicial do sistema trocas, chegando à economia com base monetária, até o marketing complexo atual, a troca é realizada. Porém, o marketing enquanto “o estudo dos processos e relações de troca” consolidou-se somente no início do século XX. Isto, pois, precisava dar conta e apontar soluções para demandas e problemas que a economia negligenciou (KOTLER, 1996, p.29).

Cabe ainda definir aqui, que existem dois tipos de participantes destas trocas que o marketing envolve. Primeiramente, há os compradores organizacionais, ou seja,



adquirem serviços e produtos para empresas, instituições, órgãos governamentais, entre outros. O objetivo é o funcionamento das empresas. O segundo tipo são os compradores consumidores, ou seja, adquirem serviços, produtos e bens para seu próprio consumo ou apresentar alguém. Nesta categoria incluem-se famílias e sujeitos, comprando a fim de melhorar sua qualidade de vida, favorecendo seu desenvolvimento e necessidades (CHURCHILL JR. & PETER, 2013).

Kotler (2017) alguns anos mais adiante de sua publicação citada anteriormente, vem fazer alguns apontamentos em relação ao marketing na era tecnológica. Assim, aponta que com o passar dos anos, estamos vivendo em um mundo inovador. O poder está passando por modificações importantes. A conectividade e tecnologia vêm trazendo facilidade e transparência, sendo as principais responsáveis pela maioria das mudanças na atualidade. O autor aponta que grandes empresas, como a Microsoft e a Amazon adotam boas estratégias, unindo a tecnologia e o serviço, obtendo cada vez mais poder econômico, abrangendo maiores locais e mais pessoas a cada dia.

A orientação de marketing, que, segundo Churchill Jr. e Peter (2013) é um modo de melhorar e ampliar as chances de sucesso em longo prazo. Isto, porque é baseado em “compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”. Os autores afirmam que a partir disso os profissionais garantem a lealdade dos clientes e a possibilidade de competir de forma igualitária, ou melhor, com outros profissionais.

Isso tudo é citado, para que se chegue até esta afirmação:

Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias voltadas para um público específico. Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. Os consumidores tendem a seguir a liderança de seus pares ao decidir qual marca escolher. É como se estivessem se protegendo de alegações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias ardilosas e usando seus círculos sociais para construir uma fortaleza (KOTLER, 2017, p.19).

Tudo isto dá a credibilidade para que compradores tanto organizacionais quanto consumidores adquiram produtos e serviços, garantindo para si e outros a satisfação de desejos e necessidades. O marketing eficaz leva em consideração o que os clientes desejam e necessitam, isso proporciona um diferencial e vantagens na comercialização de produtos e serviços. Nas definições de marketing, isso ainda se aplica consoante aos objetivos e desejos da mesma em relação aos de seus clientes, como uma via de mão dupla (CHURCHILL JR., & PETER, 2013).

Desta forma, o marketing identifica e desenvolve ofertas com diferenciais e melhorias, a fim de cumprir seus objetivos e necessidades e as dos seus clientes. Cria e identifica valores, desenvolve e entrega e, por fim, alinha pessoas aos produtos e serviços, mostrando o valor destes. A inteligência de negócios caracteriza-se enquanto peça chave no marketing, pois, identifica oportunidades que são apresentadas e, também, as possíveis ameaças, para poder cumprir seus objetivos e atender as necessidades inicialmente pensadas (LIMA *et. al*, 2007).

O verdadeiro marketing orientado para o consumidor, não deve esquecer os clientes atuais. Não se deve partir do princípio de que tais clientes já estão satisfeitos e que, por isso, o apoio e o patrocínio deles vão permanecer. Tal satisfação deve ser monitorada constantemente. Deve-se ainda, ter em mente que tais consumidores alteram seus valores e desejos, de acordo, por exemplo, com momentos em que se concentram e é preciso estar sempre atentos a tais alterações e, mais ainda, às necessidades atuais ainda não satisfeitas. O caminho eficaz para a fidelização de clientes é o marketing focado nos clientes, por exemplo, o marketing de relacionamento, que objetiva, principalmente, unir a empresa aos seus clientes. (GARCIA, 2004, p.19).

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Bogmann (2000) em sua obra “Marketing de Relacionamento” – MR – o define enquanto “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com clientes e outros públicos” (p.27). Dessa forma, o MR é fundamental dentro de uma organização, ele auxilia a liderança no mercado, a aceitação de forma rápida e fácil de novos serviços e produtos aos consumidores e, conseqüentemente, a um processo de fidelização (BOGMANN, 2000).

Gordon (1998, p.32), também estudioso do tema, define o MR como aquele que “procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor”. Aliado a isto, assente o valor dos clientes individuais enquanto definidores do que querem consumir, não apenas como consumidores. A partir do MR empresa e cliente trabalham juntos, favorecendo ambos, pois, o cliente auxilia a empresa a entender qual a valorização ao produto que está oferecendo.

Se pensarmos em uma sociedade onde estão disponíveis inúmeras opções e cada vez mais surgindo opções inovadoras, até mesmo em segmentos limitados, como o transporte rodoviário, as relações interpessoais são um modo de manter uma

conexão com o cliente. Conforme a tecnologia avança, nem todas as empresas conseguem levar produtos e soluções ágeis e eficazes até o mercado. Assim é que os processos de colaboração vêm se intensificando (BOGMANN, 2000).

Garcia (2004) entende que a fidelização de clientes foi considerada uma maneira de abranger uma maior competitividade e satisfação dos clientes. Então, sobre a relação do MR e a fidelização e atração de clientes:

Definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deve ser considerado marketing (GARCIA, 2004, p.21).

Ainda, o MR é um processo contínuo. Envolve identificação e criação de valores diferenciados, tanto com clientes individuais quanto com grupos. Esses aspectos envolvem uma compreensão, concentração e administração de um processo de colaboração entre clientes e fornecedores. Estes componentes, quando bem integrados e alinhados, desenvolvem um tipo de cooperação duradoura (GORDON, 1998).

Bogmann (2000) aponta que a cada dia os clientes inserem novos e diferentes produtos e serviços nas suas vidas diárias. A globalização dos mercados sugere que medidas diferenciadas sejam tomadas e utilizadas, a complexidade de manter a atenção, satisfação e fidelidade dos clientes exige o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento. O Marketing, segundo o autor, necessita do envolvimento de toda a organização.

Outros autores, como Evans e Laskin (1994) definem o MR como uma aliança de longo prazo com os clientes. É uma atuação em conjunto, em busca de objetivos em comum de cliente e colaborador. Os autores apontam alguns itens que são imprescindíveis para que o MR ocorra: 1) Entender as necessidades dos clientes; 2) Tratar os clientes enquanto colaboradores; 3) Garantir que a empresa satisfaça a necessidade do cliente; 4) Proporcionar aos clientes a melhor qualidade possível.

Existem, para Berry e Parasuraman (1985, *apud* BOGMANN, 2000, p.28), três níveis do marketing de relacionamento, apresentando ainda as diferenças entre consumidor e cliente:

1. Nível um – através de incentivo de preço. Conhecido como marketing de frequência ou de retenção cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes.
2. Nível dois – vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. Neste nível é dada ênfase à prestação de serviço personalizada e à transformação de *consumidores* em *clientes*. Donnelly,

Berry e Thompson (1985) descrevem as diferenças entre consumidores e clientes, que são as seguintes: o consumidor pode não ter nome para a instituição, o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O consumidor faz parte da estatística global, suas necessidades fazem parte do resumo geral emitido por computador. O cliente é entidade, em si e por si; as especificidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais – estão num banco de dados. O consumidor é atendido por qualquer empregado que esteja disponível; o cliente é atendido por um profissional designado, ao menos em suas necessidades não-rotineiras.

3. Nível três – neste nível de marketing são consolidados os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados, daí o termo *estrutural*. (Berry e Parasuraman (1985) apud BOGMANN, 2000, p.28)

O MR cria um novo valor aos clientes e possibilita o compartilhamento deste valor entre o produto e o seu consumidor. Também, faz o reconhecimento do papel dos clientes individuais, entendendo-os como fundamentais, tanto como compradores, quando levantadores de questões, como por exemplo, seus desejos e expectativas. A partir do surgimento do MR, as empresas passam a oferecer benefícios aos clientes, sendo valorizados, pois, o valor é criado com os clientes, não somente por eles, gerando uma cadeia de relacionamento dentro da empresa. Além de funcionar em tempo real, ou seja, durante e conforme o tempo de compra, o colaborador e o cliente o fazem (BOGMANN, 2000).

Kotler (2012) distingue cinco níveis de relacionamento com clientes:

1 – Básico: o cliente adquire o produto, mas não obtém um acompanhamento após sua compra;

2 – Reativo: o cliente adquire o produto e a empresa (colaborador/vendedor) motiva os clientes a entrarem em contato quando tiverem alguma dúvida ou possível problema;

3 – Confiável: o cliente é acionado após sua compra, ou seja, o colaborador/vendedor entra em contato com o cliente a fim de verificar se suas expectativas foram satisfeitas, se houveram decepções e, além disso, solicitam-se sugestões e opiniões sobre o produto e a empresa, a fim de melhorar o serviço.

4 – Proativo: o cliente é acionado sazonalmente pela empresa a fim de pesquisar sugestões e melhorias para o produto, oferecendo novos produtos.

5 – Parceria: o cliente é acionado continuamente, tendo um relacionamento direto com a empresa, identificando meios e modos de oferecer um melhor valor e melhores produtos, diferenciados da concorrência.

Estes aspectos levantados, principalmente os níveis de relacionamento, se usados de forma correta pela empresa, proporcionam a fidelização e garantia de apoio do cliente (BOGMANN, 2000).

### 2.2.1 Fidelização

Fiel, segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010) é aquilo/aquele digno de fé, cumprindo o que propõe, sendo íntegro, honrado, seguro, constante, firme. Segundo Bogmann (2000), um cliente fiel é aquele que se envolve e que permanece presente, que não modifica seu fornecedor, mantendo seu consumo constante, escolhendo uma determinada organização quando precisa de produto ou serviço.

Kotler (1996) aponta que, durante anos acreditou-se que um cliente satisfeito seria um cliente fiel. Contudo, esta afirmação foi perdendo credibilidade conforme a percepção de que, muitas vezes o cliente diz estar satisfeito e não recorre ao mesmo produto e serviço em outra oportunidade. O interesse sobre a fidelidade do cliente demonstra que a empresa não se interessa somente em realizar a venda e obter o lucro, mas sim, demonstra que a empresa foca na rentabilidade, na implicação da compra e interesse do cliente em longo prazo. Essa rentabilidade, segundo Garcia (2004) gera uma receita contínua.

Bogmann (2000, p.21) adota algumas definições sobre fidelização e clientes fiéis:

“1. *Cliente fiel*: aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço. 2. *Fidelização*: é o processo pelo qual um cliente se torna fiel”.

A fidelidade do cliente, segundo Kotler (1996) é desenvolvida a partir do momento em que o cliente torna-se defensor da empresa. Graziano (2011) afirma que há uma persuasão customizada, ou seja, o marketing e suas ações são direcionados para exatos segmentos de clientes, gerando então um programa de fidelização.

Bogmann (2000) aponta que o desenvolvimento de ligações em longo prazo com os clientes possibilita uma efetividade, tanto em termos de custos, como de benefícios para o cliente e para a empresa. Uma arma estratégica é a boa relação com os clientes. A identificação dos clientes atuais, a manutenção das relações de

forma estreita, auxilia a concentrar a atenção nos clientes mais rentáveis, promovendo a fidelização. O autor acima citado descreve uma escala da fidelidade, uma tipologia dos clientes:

**Prospects:** pessoas que podem estar interessadas em comprar de você;  
**Shoppers:** pessoas que visitaram seu negócio pelo menos uma vez;  
**Cientes eventuais:** pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de seu negócio;  
**Cientes regulares:** pessoas que adquirem regularmente seus produtos ou serviços;  
**Defensores:** pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir. (BOGMANN, 2000, p.37).

Las Casas (2008) define que a eficácia e eficiência de um programa de fidelização decorrem das informações consistentes sobre a preferência dos clientes. Isto, então, faz pensar que, conforme Garcia (2004) aponta, as empresas precisam investir em clientes com maior probabilidade de retorno e rentabilidade. O processo de fidelização é lento e, é aos poucos que os clientes tornam-se fiéis. Visto que a empresa oferece benefícios e satisfações aos clientes, estes resistem à mudança ou troca de empresa/produto.

É importante estas definições, pois elas possibilitam o entendimento dos clientes, levando a empresa a ser mais empática. Ainda existem algumas dicas, por exemplo, de que o vendedor/colaborador, precisa dedicar sua atenção no cliente, pois, ele está fidelizando o mesmo. O comprometimento dos colaboradores da empresa muito implica nos processos de fidelização. Um programa eficaz de marketing de relacionamento faz grande parte do trabalho, porém, o engajamento dos colaboradores é essencial (BOGMANN, 2000).

## 2.2.2 Fidelização de clientes em serviços logísticos

Marchesini e Alcântara (2012) apontam que o serviço logístico é uma forma de relação importante entre clientes e fornecedores, isto, pois possui efeito positivo em relação à satisfação do cliente, sendo assim, estabelece uma fidelização. Aliado a isto, Ballou (2006) afirma que o serviço logístico relaciona-se diretamente com a elaboração de estratégias, tendo grande potencial enquanto diferenciação dentro de uma empresa.

A fidelização de clientes é uma das principais conquistas de uma empresa. Permite maior credibilidade e segurança para os clientes. Porém, para isto, é necessário que a empresa esteja atenta ao que ocorre no mercado e, também, àquilo

que possa integrar e ser satisfatório aos clientes. Isto porque, o sucesso empresarial se dá a partir da satisfação dos clientes (KOTLER, 1996; BOGMANN, 2000). Sendo assim, a logística relaciona-se com a fidelização no momento em que as empresas levam em consideração a satisfação de seus clientes, pensando e colocando em prática ações que promovam a fidelização e garantam o melhor serviço.

Graziano (2011) afirma que uma gestão de relacionamento com o cliente é um bom início para a fidelização. Desta forma, a empresa necessita de objetivos que visem o cliente, o crescimento e a lucratividade a partir dessa relação. As empresas podem, a partir disso, obter alguns benefícios, como a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos; confiança, lealdade e fidelidade; eficiência em recursos e redução de custos.

Bogmann (2000) aponta que a equipe da empresa deve operar harmoniosamente, metaforicamente, como uma orquestra. Os colaboradores e coordenadores precisam tocar suas funções – instrumentos – em um ritmo coordenado. O processo de fidelização só ocorre se todas as partes da empresa estiverem no mesmo ritmo.

Ouvir a voz dos clientes é fundamental. Dentro do serviço logístico, entender como foi o processo e se suas expectativas foram cumpridas, dentro de prazos e qualidade de serviço é lucrativo e promove um movimento de relacionamento com o cliente. A partir disso, a empresa poderá entender e possuir informações para a ampliação e melhoria de serviços. (KOTLER, 1996).

Há, muitas vezes, uma tendência natural de afastamento do cliente, ou seja, realiza-se o serviço, principalmente no setor logístico, e acaba por ali, a função já foi cumprida. Porém, a empresa esquece que precisa estruturar e informar o trabalho, transmitindo a ideia de que a empresa está empenhada a desenvolver um serviço de qualidade (BOGMANN, 2000).

“A função logística busca oferecer um serviço ao cliente de qualidade superior e de baixo custo, gerando valor para os clientes” (MARCHESINI & ALCÂNTARA, 2012, p.66). Desta forma, corroborando a isto, autores como Neto e Santana (2015) colocam que a logística relaciona-se diretamente com o processo de satisfação dos clientes, pois auxilia na criação de valor para o cliente, pelo menor custo, visando uma satisfação de necessidades.

## 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Satisfação do cliente, segundo Tomoyose (2014) é concebida enquanto a percepção dos clientes sobre as habilidades da organização, como, por exemplo, a qualidade do serviço/produto e o atendimento eficaz das necessidades dos clientes. A satisfação do cliente é fundamental para que se obtenha sucesso. A busca pela satisfação do cliente gera uma proposta diferenciada na organização, é como uma ótica da qualidade (SANTOS *et al.* 2017).

Também, o nível de satisfação do cliente denota a habilidade da empresa. Quanto maior for a satisfação, mais a empresa mantém um vínculo com a qualidade do serviço/produto ofertado (TOMOYOSE, 2014). Ainda, Kotler (2017) define a satisfação do cliente como o alcance de suas expectativas, seu desapontamento ou prazer, sua sensação ao adquirir determinado produto/serviço.

Schmitt (2004) define satisfação como uma atitude direcionada ao resultado advindo de clientes que adquiriram determinado produto/serviço, junto com a atitude e desenvolvimento da empresa, entendendo suas expectativas a seu respeito. Se, por acaso, o produto ficar acima do nível de expectativa, o cliente estará satisfeito, caso contrário, estará insatisfeito.

Aliado a isto, é evidente que, a partir do modo como os clientes são vistos e tratados no ambiente da empresa tende a auxiliar a mesma a elevar o seu grau de confiabilidade perante dos clientes, apresentando seus melhores produtos/serviços. Faz-se necessário que, para sentirem-se satisfeitos, os clientes saiam encantados e surpreendidos da empresa. Há inúmeros níveis de satisfação de um cliente, se, por exemplo, o cliente for atendido em suas expectativas, provavelmente ficará satisfeito. Mas, por outro lado, se o serviço/produto ir além das expectativas do cliente, sua satisfação será excedida e com grandes chances de permanecer (KOTLER, 2012; SANTOS *et. al*, 2017).

Contudo, para que isto seja possível, é imprescindível que a empresa conheça seus clientes, bem como suas necessidades. Las Casas (2008) descreve que, por conta da grande concorrência, o cliente deve ser valorizado, ouvido sobre seus anseios e expectativas, entendendo o que os clientes precisam. Essa pesquisa pode ser feita por meio de questionários e entrevistas, sendo possível, a partir disso, ter um maior entendimento sobre competência, produto/serviço, imagem e atendimento, a título de exemplo.



## 2.4 SERVIÇOS LOGÍSTICOS

A logística, atualmente, caracteriza o controle de processos gerenciais, ou seja, atua a partir do transporte da matéria-prima em empresas, até mesmo no processo distributivo, até o cliente final. Historicamente, a logística tem seu início em épocas de guerra, onde transportava alimentos e munição às tropas. Aliado a isto, as mercadorias, em sua produção, situavam-se longe dos seus locais de consumo, deste modo, era necessário um sistema de armazenagem e transporte adequados. Sendo assim, a logística, nada mais é, do que a principal parte de movimentação de serviços/produtos, dentro de empresas (NETO & SANTANA, 2015).

Slack, Chamberes e Johnston (2002, *in* SANTOS *et al.*, 2017) apontam que inclui-se, na logística, a demanda da distribuição física, indo além de consumidores imediatos, integrando-se em aspectos intangíveis e tangíveis, ou seja, através dos seus serviços desempenhados, acompanha todo desenvolvimento do produto, podendo atuar na fidelização dos clientes em todos os níveis dos serviços.

Novaes (2001 s/p) afirma que:

Em função da estratégia competitiva adotada pelas empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, as atividades logísticas relacionadas à distribuição física são definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição. A definição do canal ou dos canais de distribuição, com os serviços a ele associado, não prescinde, por outro lado, de uma análise criteriosa de suas implicações sobre as operações logísticas. (Novaes, 2001, s/p)

Conforme Ballou (2006) o serviço logístico é o fornecimento, gerência de transporte de mercadorias e distribuição física. Há alguns anos, este serviço possuía apenas uma função auxiliar dentro das empresas, somente estendendo produtos. Todavia, recentemente, esta posição vem se modificando, juntando, basicamente, quatro atividades: “aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que estas atividades funcionem é necessário um planejamento logístico, bem como a interação de processos” (NETO & SANTANA, 2015, p.99).

Este tipo de serviço, conforme Ballou (2006) envolve uma conexão. Estas, sendo de informações, de acervo, manejo de materiais, embalagem, condução e armazenamento. Estes aspectos, conforme Neto e Santana (2015) envolvem empresa e cliente, subsidiando, além de conhecimento, serviços e produtos modernizados, que se munam de tecnologia e processos eficazes.

### 2.4.1 Tipos de Modais

Existem, na logística, alguns tipos de modais, que, por sua vez, integram uma rede de sistemas de transporte, interligando regiões, cidades e aproximando empresas e clientes. Estes modais, de acordo com Rocha (2015) e Ribeiro e Ferreira (2002) são:

**Aéreo** – este tipo tem tido uma procura maior nos últimos anos, apesar de ser significativamente mais caro, é procurado para o transporte de cargas de altíssimo valor, aviões de linha e dedicados são utilizados para transportar eletrônicos, medicamentos, objetos e alimentos nobres, relógios, entre outros. Este tipo de transporte é o que tem um dos custos mais elevados.

**Dutoviário** – este modo de transporte é o mais limitado. É destinado para o transporte de líquidos, gases e materiais que podem ficar suspensos. Nos dutos o andamento é lento, também possui seu custo sendo muito elevado, pois necessita de construção, bombeamento, local adequado, controle de estações e inúmeras situações características deste tipo. Contudo, este modo de transporte é o mais confiável e garantido de todos, porque as variabilidades e chances de interrupções são poucas.

**Hidroviário** – este modo de transporte é utilizado para o transporte de líquidos, areia, cereais, produtos químicos e bens de valor alto. Há, neste tipo, navios dedicados, containers e bidirecionais. Sobre custos, este transporte é de médio custo.

**Ferrovário** – este modal é realizado por meio de vagões e semi-reboques. Transportam grandes toneladas de produtos, em distâncias longas, entre estes produtos estão carvões, cereais em grãos, derivados de petróleo, entre outros. A falta de infraestrutura dificulta a ampliação deste tipo de transporte que, dentre todos, é um dos mais baratos.

**Rodoviário** – este é o tipo mais utilizado no país, alcança a maioria do território. Isto, pois, desde os anos 50, sua expansão iniciou a partir da indústria automobilística e da pavimentação de rodovias. Este tipo será abordado mais profundamente no tópico a seguir.

Deste modo, é importante compreender a importância dos transportes para a economia e sua influência nas empresas atualmente.

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das empresas e tem papel fundamental na prestação do Serviço ao Cliente.

Do ponto de vista de custos, Nazário (In: Fleury *et al.*, 2000:126) afirma que o transporte representa, em média, cerca de 60 % das despesas logísticas. Ele pode variar entre 4% e 25% do faturamento bruto, e em muitos casos supera o lucro operacional. Dessa forma, iniciativas como a intermodalidade (integração de vários modais de transporte) e o surgimento de operadores logísticos, ou seja, de prestadores de serviços logísticos integrados, apresentam relevante importância para redução dos custos de transporte, pois geram economia de escala ao compartilhar sua capacidade e seus recursos de movimentação com vários clientes (RIBEIRO & FERREIRA, 2002, p.01).

Conforme a Confederação Nacional de Transportes (2014) existem alguns tipos de modais que contribuem e participam da economia nacional. Desta forma o Quadro 1 demonstra algumas destas movimentações na economia:

Quadro 1: Matriz do transporte de carga – movimentação anual

<b>Modal</b>	<b>Milhões (TKU)</b>	<b>Participação (%)</b>
Rodoviário	485.625	61,1
Ferroviário	164.809	20,7
Aquaviário	108.000	13,6
Dutoviário	33.300	4,2
Aéreo	3.169	0,4
<b>Total</b>	<b>794.903</b>	<b>100</b>

\*TKU – Toneladas transportadas por quilômetro útil.

Fonte: CNT, 2014.

Fica visível neste quadro, que segundo a CNT (2014), o modal rodoviário – foco deste trabalho – em 2014 obteve a maior participação no transporte. Assim, no próximo tópico este tipo de modal de transporte está sendo mais estudado, apresentando suas peculiaridades e características.

#### 2.4.2 Modal Rodoviário

O transporte rodoviário realiza-se sobre rodas, por meio de veículos automotores, em vias pavimentadas ou não. É o principal modo de transporte utilizado no Brasil. Contudo, possui seu custo, por vezes, muito superior ao ferroviário e hidroviário, por exemplo. A primeira estrada de rodagem foi inaugurada no Brasil em 1861, sendo o ponto de partida para a história do transporte rodoviário em rodovias que fossem pavimentadas. No ano de 1940, 423 km de pavimentação estavam

disponíveis e, em 1950, o número foi além de seu dobro, chegando a 968 km de pavimentação. O modal foi sendo expandido nas décadas seguintes (ROCHA, 2015).

Conforme Lopes *et al.* (2014) o papel do transporte rodoviário é fundamental, pois há pouco investimento em outros tipos. Apesar de ser com maior custo, ainda é o tipo preferido. O seu papel relevante se dá por conta de ser mais ofertado, alcançar uma maior dimensão geográfica, costuma ser mais dinâmico e ágil, conseguindo adentrar em rotas alternativas. Junior e Pereira (2009) corroboram com estes autores, afirmando que, apesar de ser o transporte mais ofertado, é importante considerar a ineficiência na distribuição dos seus modais, aliado à baixa infraestrutura.

O modal rodoviário chama atenção devido a sua enorme variabilidade e flexibilidade, tanto de trajetos como de veículos, o que o torna mais complexo e difícil de se equalizar. No Brasil, este modal apresenta-se desenvolvido de maneira extremamente abrangente na matriz de transportes, sendo responsável, de acordo com a Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT (2006), por quase dois terços de tudo que se transporta no país, 60% das cargas transportadas em 2005, o que o torna o maior do país e dá-lhe um papel de extrema importância no transporte de cargas (JUNIOR & PEREIRA, 2009, p.64).

A importância deste tipo de modal fica evidente quando se analisa que ele transporta desde encomendas pequenas e simples, como uma carta, até grandes proporções, como toneladas de safras inteiras e maquinários. Assim, as vantagens do transporte rodoviário são indiscutíveis (RIBEIRO & FERREIRA, 2002).

Aliado a isto, o setor de transporte rodoviário liga-se diretamente com o desenvolvimento da economia, principalmente, segundo Rocha (2015), com o PIB – Produto Interno Bruto. Isto porque a atividade de transporte tem influência direta e indiretamente, agregando valor na produção nacional, viabilizando a movimentação e produção do mercado. Confirmando isto,

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2013, o crescimento do PIB foi de 2,49% enquanto o do transporte foi de 3,1%. O setor teve uma expansão média de 2,6% ao ano, de 2009 a 2013. O bom desempenho do setor de transporte em relação ao PIB deve-se ao fato do setor ser um serviço utilizado por todos os demais segmentos da economia, sendo assim beneficiado por aqueles em expansão de forma direta (ROCHA, 2015, p.34).

Assim, esta seção buscou apresentar o modal rodoviário, especificando algumas características e sua importância, por exemplo, na economia brasileira. Isto se faz a título de conhecimento e teorização base deste trabalho.

## 2.5 CASOS DE SUCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Todo o caminho teórico percorrido até aqui, faz entender que o processo de fidelização, estratégias de marketing e satisfação do cliente são essenciais para o bom desenvolvimento de uma empresa. Para que a fidelização seja compreendida também de forma prática, optou-se por trazer e discorrer sobre alguns casos de sucesso de fidelização.

Inicia-se, então, com o estudo de Souza *et al.* (2014), onde pesquisaram a relação entre a logística e a fidelização de clientes em uma rede supermercadista. Para isto, 30 clientes e um gestor foram entrevistados e responderam a um questionário. O objetivo foi fazer uma análise de fatores logísticos que influenciam na fidelização.

E, segundo os resultados, a logística é entendida como muito importante no processo de fidelização. Alguns pontos foram essenciais para que se houvesse esse resultado, por exemplo, a frequência com que os clientes utilizavam o serviço, questionando há quanto tempo os clientes utilizavam o mesmo. Também, 86% dos entrevistados afirmaram encontrar todos os produtos que procuram dentro da empresa pesquisada. Sobre validade de produtos, Souza *et al.*(2014) apontam que 100% da amostra afirmou que a empresa preocupa-se com essa questão.

Em relação ao atendimento, segundo os autores, 93% dos entrevistados indicaram que são atendidos em tempo hábil. Corroborou com a entrevista do gestor, que descreveu que o serviço de atendimento é um dos mais levados em consideração pela empresa, buscando a capacitação dos seus colaboradores. Sobre a entrega da mercadoria e horário de funcionamento da empresa, 100% da amostra afirmou estar satisfeita. Identificou-se que a divulgação de promoções e ofertas do supermercado é conhecida somente por 40%, assim, este é um ponto a ser revisto pela empresa. Com esses resultados os autores apontaram que o diferencial da empresa pesquisada é o atendimento ao cliente eficaz e ágil, sendo um ponto importante na fidelização e, constituindo a empresa como um caso de sucesso no processo de fidelização de seus clientes (SOUZA *et al.*, 2014).

Neto e Santana (2015) realizaram um estudo em duas empresas do ramo logístico, buscando entender se a logística está diretamente ligada ao marketing e, se este fator é o grande diferencial no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, em sua fidelização. Questionários foram aplicados aos gestores das empresas e aos

clientes. O estudo identificou que clientes externos e internos estão em primeiro plano e, também, que sua satisfação é a satisfação das empresas. Sendo assim, é uma retroalimentação, tornando o trabalho mais recompensador e fácil por parte da empresa, mantendo uma relação de respeito com o cliente. Junto a isto, as empresas possuem projetos tecnológicos de produção, visando à eficácia e eficiência, analisando o desejo e expectativa do cliente.

Sobre o ambiente de trabalho, as pesquisadas disseram que 80% dos seus clientes concordam que o ambiente empresarial oferecido está adequado para recebê-los e que 75% dos seus colaboradores aprovam o local de trabalho e dizem que é seguro e saudável e não afetam negativamente seus desempenhos. Conforme os supervisores da área de logística 90% de seus clientes gostam do atendimento, visto que este percentual se repete quando se fala em fidelidade. Estes clientes estão satisfeitos com o atendimento de excelência oferecido pela empresa (NETO & SANTANA, 2015, p.107).

Portaluppi *et al.* (2006) avaliaram o atendimento e satisfação dos clientes de uma empresa de insumos agrícolas. Por meio de um questionário aplicado a 60 clientes, constataram que em relação ao atendimento, a empresa atende bem os clientes, conseguindo obter o entendimento de suas necessidades e desejos. Constatou-se também que, em sua maioria, os clientes são satisfeitos, porém, melhorias ainda deveriam ser realizadas.

Desta forma, a partir da reunião de informações, os pesquisadores Portaluppi *et al.* (2006) entenderam que seria interessante para a empresa reconquistar clientes que haviam demonstrado menor grau de satisfação e, também, realizando melhorias a partir de recomendações e sugestões propostas. Estas têm por objetivo reduzir ou até mesmo sanar a insatisfação de alguns clientes. O fortalecimento da imagem da empresa no mercado também foi um ponto abordado, buscando corrigir falhas que pudessem prejudicar os negócios. Sendo assim, a empresa obteve um grande avanço para com os clientes que estavam insatisfeitos, com o mercado e, conseqüentemente, fidelizando os clientes já satisfeitos.

E, por fim, o estudo de Junior e Pereira (2009) permitiu avaliar a satisfação de clientes em uma empresa no setor de distribuição de alimentos. Aplicaram-se 200 questionários aos clientes externos da empresa. Os resultados apontaram que o nível de satisfação é alto, demonstrando que a maior parte dos clientes está satisfeito. Porém, algumas melhorias foram demandadas pelos clientes entrevistados, a fim de satisfazer os clientes e torna-los fiéis. Algumas variáveis foram mensuradas, por

exemplo, 98% dos clientes sentiram-se satisfeitos com os produtos oferecidos e, por outro lado, 29,5% estavam insatisfeitos com o prazo de pagamento.

Para que a empresa possa conseguir satisfazer ainda mais as necessidades dos seus clientes, foram oferecidas sugestões de imediato, com ações corretivas e embasado na fundamentação teórica, elas são: aumento do prazo de pagamento, para isso, deve ser realizado um levantamento pelo setor comercial da condição de pagamento de todos os clientes, em seguida uma solicitação para que o setor financeiro possa realizar uma análise crítica da saúde financeira dos clientes solicitados, após análise irá verificar quais clientes estão aptos para ter uma melhoria no prazo para pagamentos; fazer um levantamento junto ao setor da logística para que as entregas dos clientes em espécie sejam ajustadas, para que quando o seu pedido chegar, o cliente não precise fazer devolução ou ter o custo logístico de retornar, assim possuindo o dinheiro suficiente no caixa para efetuar o pagamento; verificar a possibilidades de aumentar as lojas atendidas por promotores, afim de estreitar mais o relacionamento com o cliente; criar mais pacotes promocionais, verificar possíveis negociações para descontos especiais, desenvolver mais brindes e criação de um pós-venda (JUNIOR *et al.*, 2018, p.13).

A partir destes casos apresentados por Souza *et al.* (2014), Junior *et al.* (2018), Neto e Santana (2015) e Portaluppi *et al.* (2006), entende-se que são fundamentais as estratégias de fidelização e entendimento da satisfação dos clientes das empresas aqui citadas nos estudos. Isto permite que se tenha uma visão ampla e coerente da situação da empresa, bem como das possibilidades que existem para que a mesma desenvolva estratégias para a melhor relação com os clientes.

### 3 METODOLOGIA

É por meio da metodologia que se delimitam os métodos e técnicas utilizados, bem como o local de estudo e como a pesquisa ocorre (MARCONI & LAKATOS, 2003). Desta forma, a metodologia deixa claro e detalhado como será realizado o trabalho em estudo.

Em relação à metodologia, pode-se entender que:

A definição minuciosa, detalhada e rigorosa e exata dos procedimentos técnicos, das modalidades de atividades, dos métodos que serão utilizados. Procura responder as questões: O quê? Onde? Como? Quando? Ou outras pertinentes ao conteúdo. É a explicação do tipo de pesquisa que será feita, do instrumental a ser utilizado (questionário, entrevista, etc.), da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento de dados [...] (FURASTÉ, 2013, p. 143).

Os métodos estão relacionados ao plano de ação de uma pesquisa, estabelecendo quais etapas se cumpriram, como as atividades foram realizadas e forma hábil, deixando claro e detalhado como o estudo foi realizado (FACHIN, 2017).

Esta pesquisa realizou-se por meio da aplicação de questionários para as concessionárias clientes da empresa ATRHOL. Foi utilizado, um diário de bordo, a fim de registrar as considerações do processo de pesquisa. Estas anotações serviram também como conteúdo de análise, auxiliando na caracterização e entendimento da empresa-alvo. Depois de aplicados, os questionários foram tabulados e analisados, considerando uma análise qualitativa dos dados obtidos. Segundo Sampieiri *et. al* (2013, p.216), análises qualitativas são explanatórias, visam extrair dos entrevistados seus pensamentos, livremente ditos, sobre algum tema.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se a partir de uma abordagem quali-quantitativa, por abranger aspectos quantitativos e qualitativos da mesma informação coletada.

A pesquisa qualitativa se refere ao estudo de relações, representações, opiniões e percepções sobre determinado assunto ou local, nesse caso o concessionário e os integrantes de suas equipes. Esta abordagem, aliada à descrição do local e de atividades, investiga determinados grupos e segmentos, desvelando alguns processos, possibilitando ainda uma criação de conceitos inovadores e categorizações (FACHIN, 2017).



Gil (2007) descreve a pesquisa quantitativa como o método que considera dados estatísticos e numéricos nos resultados, obtendo um resultado direto. Esse método quantifica dados, mede-se o serviço e se geram gráficos e tabelas com as informações coletadas.

Foi delineada, inicialmente, pela pesquisa bibliográfica e documental acerca dos temas relevantes para o início do entendimento do objeto de estudo. O estudo de dados secundários utilizando pesquisa documental considerou principalmente uma pesquisa existente na empresa sobre a satisfação de clientes realizada no ano de 2014. Em relação à dados primários e secundários, Hutchinson (2018) descreve esses modelos como pesquisas de mercado, sendo assim, a pesquisa primária configura-se como a obtenção de dados “em campo”, ou seja, o próprio questionário aplicado que fornece informações novas. Já a pesquisa secundária configura-se como a pesquisa documental, síntese e análise de informações já existentes.

Esta pesquisa também se caracteriza como exploratória por buscar identificar motivação, perfil, satisfação, razões dos clientes e prospects da empresa alvo. Segundo Gil (2008) o uso dos levantamentos de dados bibliográficos bem como realizar entrevistas sobre o problema que está sendo pesquisado com pessoas experientes, configuram uma pesquisa exploratória, onde proporciona uma maior familiaridade com o problema do estudo, buscando explicitá-lo.

O estudo foi descritivo pelo fato de retratar um setor de atividades e práticas que podem ser reproduzidas em outros casos.

A pesquisa descritiva, como seu próprio nome refere, descreve características e estabelece relações entre diferentes variáveis. Gil (2007) afirma que esse tipo de pesquisa vai além da simples identificação do problema e de relações, mas determina uma natureza e apresenta algumas possibilidades de solução. Proporciona novas visões da problemática.

O método descritivo foi utilizado justamente para descrever a relação da empresa estudada com um segmento dos seus clientes. Este modelo de pesquisa permite conhecer a empresa, compreender seu funcionamento, analisar e registrar os fatos. Aliado a isto, este método também possibilita que este mesmo modelo possa ser aplicado em outras empresas, servindo de exemplificação (FACHIN, 2017).

O estudo de campo foi realizado a partir da aplicação de um questionário previamente delimitado e construído a partir dos objetivos da pesquisa, atentando à satisfação dos clientes, marketing e fidelização. As concessionárias clientes

responderam aos questionários pessoalmente ou de forma online, enviando os mesmos para a empresa, que enviou para a pesquisadora.

Utilizou-se o molde de estudo de caso enquanto tipologia. Tratou-se de um estudo de caso por haver uma empresa-alvo, tendo seu cenário analisado e propostas construídas e sugeridas à mesma. O estudo de caso, segundo Gil (2007) é um estudo profundo, que possibilita o conhecimento amplo e detalhado de um objeto de pesquisa, este modo de pesquisa explora situações, as descreve e explica suas variáveis causais.

Esta pesquisa utilizou-se do estudo de caso para compreender e obter uma maior clareza sobre as atividades da empresa, podendo mensurar os tipos de serviço. O estudo de caso observa os fatos, as atividades e os registra. Nesta pesquisa, foi auxílio na correlação da empresa e de suas atividades.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa de dados secundários considerada para fins de comparação, realizada pela empresa em 2014, teve 35 respondentes, com uma amostragem aleatória da área de ação da empresa.

A pesquisa de campo realizada com os clientes atuais considerou como população desta pesquisa todos os concessionários de máquinas agrícolas das marcas John Deere, Massey Ferguson e Valtra, sendo aproximadamente 650 unidades no Brasil.

A amostragem para esta pesquisa se caracterizou como não probabilística, não tendo seus participantes escolhidos por meio aleatório, como a pesquisa probabilística propõe. Os 150 clientes escolhidos foram aqueles com os quais se obteve um contato mais recente, nos 15 dias que antecederam o envio dos mesmos. Foram enviados, então, 150 questionários e, destes, 50 retornaram com respostas dentro do tempo estipulado. Sendo assim, configura-se como uma amostragem por conveniência, ou seja, os participantes não foram selecionados por meio de um critério estatístico. Este tipo de amostragem configura-se como menos rigoroso, isto, pois, a pesquisadora seleciona os elementos aos quais possui acesso, afirmando que estes representam o objeto de estudo (GIL, 2007).

### 3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Sampieiri *et. al* (2013, p.216), “as coletas de dados, são utilizadas para elaborar um plano detalhado de procedimentos que nos levem a reunir dados com um propósito específico”.

A pesquisa bibliográfica ocorreu, inicialmente, por meio de uma pesquisa geral em plataformas como o Google Acadêmico, SciELO, Plataformas de Dados de Universidades e Anais de Eventos. Concomitante, livros foram sendo pesquisados e fichados, afim de que pudesse se obter um maior leque de teorias, que pudessem compor não somente o capítulo teórico, mas auxiliar na análise dos dados feita posteriormente. Os casos de sucesso encontrados nos artigos já explanados foram compilados e analisados de forma a contribuir e atingir o objetivo proposto, apresentando estatísticas e informações que subsidiassem a construção da pesquisa.

Para ajudar na análise de dados, utilizou-se a pesquisa documental. Pesquisa documental, conforme Gil (2007), é semelhante à pesquisa bibliográfica, contudo, sua diferença consiste na natureza das fontes pesquisadas. Como visto, a pesquisa bibliográfica pesquisa produções e materiais já analisados e publicados. Na pesquisa documental, utilizam-se materiais que ainda não foram analisados ou que podem ser reelaborados. Relatórios de empresas, arquivos, documentos, atas, entre outros materiais são utilizados. Neste caso, buscou-se comparar se a empresa teve alguma pesquisa de satisfação anterior, para que se pudesse realizar um comparativo com a feita para este trabalho.

Para a pesquisa de dados primários, os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados que foram enviados pela ATRHOL aos colaboradores encarregados pelo atendimento de logística nas concessionárias de máquinas e equipamentos agrícolas clientes da empresa. Os questionários eram permeados por questões envolvendo satisfação, expectativas e motivações dos clientes (Anexo I), e chegaram até os correspondentes por intermédio da ATRHOL que contactava seus clientes e enviava os questionários via *email*. Foram enviados 150 questionários, do dia 5 de agosto de 2019 ao dia 30 do mesmo mês e ano, e após 10 dias solicitou-se novo convite para que as concessionárias respondessem ao questionário. Passados mais 7 dias solicitou-se novo contato com as empresas. Findando 40 dias, desde a data inicial, a coleta deu-se por encerrada para que pudesse ser iniciada a tabulação e análise de dados, onde foram recebidos 50 questionários respondidos via *email*.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica para ampliar e consolidar os conceitos acerca do tema da pesquisa. Na sequência, foram analisados documentos da empresa que poderiam ser úteis para os objetivos deste trabalho. As informações encontradas serviram de base para a análise comparativa dos dados semelhantes, obtidos por meio dos questionários. Na análise dos dados primários através de pesquisa de campo foram analisadas questões referentes à satisfação dos clientes, fidelização e marketing.

Os dados foram tabulados por meio do Microsoft Excel, realizando a geração dos gráficos e quadros que foram analisadas a partir da teoria explorada no segundo capítulo já apresentado. Os dados obtidos passaram por um processo de comparação de resultados por segmento, cruzando as informações entre si, gerando novas informações que puderam subsidiar as propostas construídas para o aumento da satisfação, das estratégias de fidelização e das vendas para os clientes da empresa. Incluindo a comparação dos dados atuais com os dados secundários, da pesquisa existente.

Em relação ao tratamento dos dados esta pesquisa é quali-quantitativa, com o objetivo de transformar números em informações, que posteriormente foram analisados e apresentados de forma descritiva e explicativa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo 4 tem por finalidade apresentar os dados e análises realizadas a partir desta pesquisa. Inicia-se por uma caracterização da empresa, situando-se o contexto e organização da mesma. A seção 4.2 apresenta os dados coletados pelos questionários, tabulados, sua análise e, seus comparativos e, por fim, apresentam-se as propostas de melhoria para a empresa alvo do estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ATRHOL, Agência e Transportes Horizontina Ltda., possui 40 anos de experiência, entregando soluções inteligentes em transporte e logística, para fabricantes de máquinas e implementos agrícolas, sendo referência no mercado e possuindo um dos mais importantes *players* de clientes deste segmento. Conta com uma frota de aproximadamente 400 caminhões apropriados para transporte de cargas especiais e convencionais, com motoristas qualificados e especializados.

Iniciaram suas atividades na cidade de Horizontina/RS e hoje contam com nove filiais alocadas em regiões estratégicas do Brasil, e mais sete pontos de apoio e representações em fronteiras que ligam à países da América Latina. Sua administração central se localiza em Canoas/RS, onde possui uma estrutura física de 18.000 m<sup>2</sup> para acondicionamento e consolidação de cargas, contando com armazéns, rampas e docas próprias, agilizando o tempo de carga, descarga e liberação (ATRHOL, 2019).

Segundo o supervisor comercial, atualmente a empresa é responsável pelo transporte de aproximadamente 60% da fabricação de máquinas e implementos agrícolas, levados da fábrica para concessionária. Também é responsável pelo transporte de cerca de 5% da concessionária ao cliente final.

### 4.2 RESULTADOS

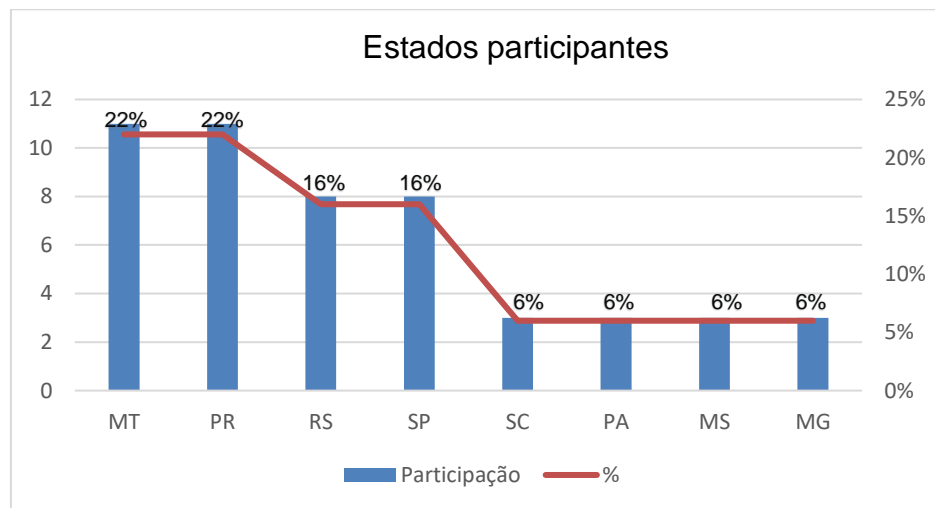
Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na presente pesquisa. É importante ressaltar que foram utilizados, além dos dados do ano de 2019 – deste estudo – os dados secundários referentes a uma pesquisa de satisfação do ano de 2014 realizada pela empresa. Desta forma, parte dos resultados apresentados advém de comparações com os resultados de 2019 e 2014, configurando uma análise evolutiva.

Os dados foram apresentados considerando os dados secundários, como posto acima, a partir de diferentes cruzamentos realizados pela autora. As variáveis obtidas por esse cruzamento visam obter melhores análises, sustentando as propostas que compõem a finalização deste estudo.

#### 4.2.1 Estados participantes em 2019

Esta pesquisa apresenta os dados das empresas participantes dentro dos estados da federação, os estados fazem parte dos clientes da empresa pesquisada, sendo assim, é importante que se saiba e se perceba quais estados participam e suas características. Sobre os estados participantes da pesquisa, os mesmos foram:

Figura 1: Estados participantes



Fonte: elaboração da autora (2019).

Conforme a figura 1, os estados com maior número de concessionários participantes foram Mato Grosso e Paraná com 22%, ou seja, 11 concessionárias responderam o questionário. Seguidos de 8 concessionárias de São Paulo e Rio Grande do Sul, que representam 16% das participantes. Em contato com dados da empresa ATRHOL, obteve-se a informação de que estes estados, respectivamente, representam nos transportes da empresa 22%, 13%, 15% e 12%, isto é, somando-se, 62% do transporte total. Sendo assim, consegue-se entender que são atuantes e possuem influência dentro da empresa. Os demais estados, Santa Catarina, Pará, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais representam 6%, isso significa que 3 concessionárias de cada estado participaram.

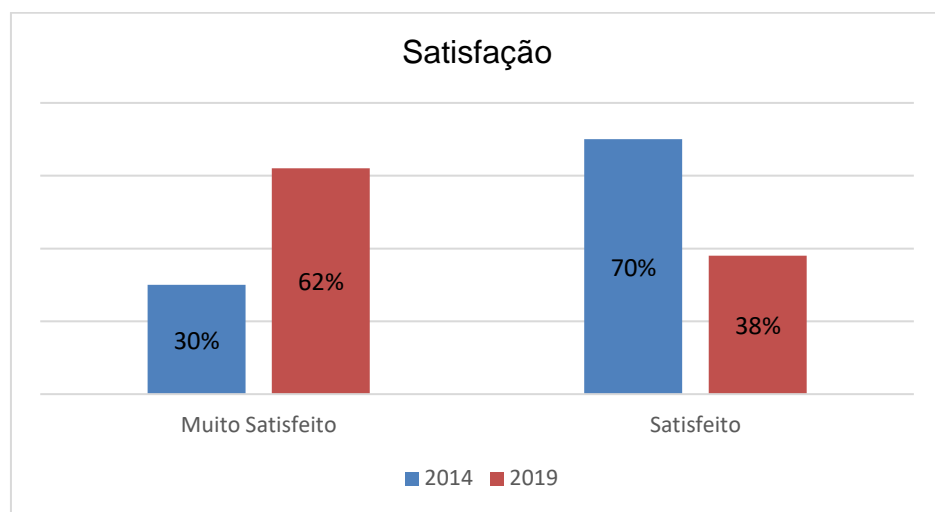
Deste modo, alguns dados encontrados são apresentados nas próximas sessões.

#### 4.2.2 Análise da satisfação de clientes concessionários de 2014 e 2019

Para esta seção foram analisadas, além dos questionários recebidos em 2019, algumas documentações cedidas pela empresa ATRHOL. Estas documentações consistiram em arquivos e tabelas do ano de 2014, que continham pesquisas já realizadas pela empresa em outros momentos, com algumas concessionárias clientes, comparando ainda com os dados obtidos com a pesquisa de dados primários feita para este trabalho.

Em relação ao nível de satisfação das concessionárias, as respostas obtidas na pesquisa de 2014 e 2019 foram:

Figura 2: Satisfação



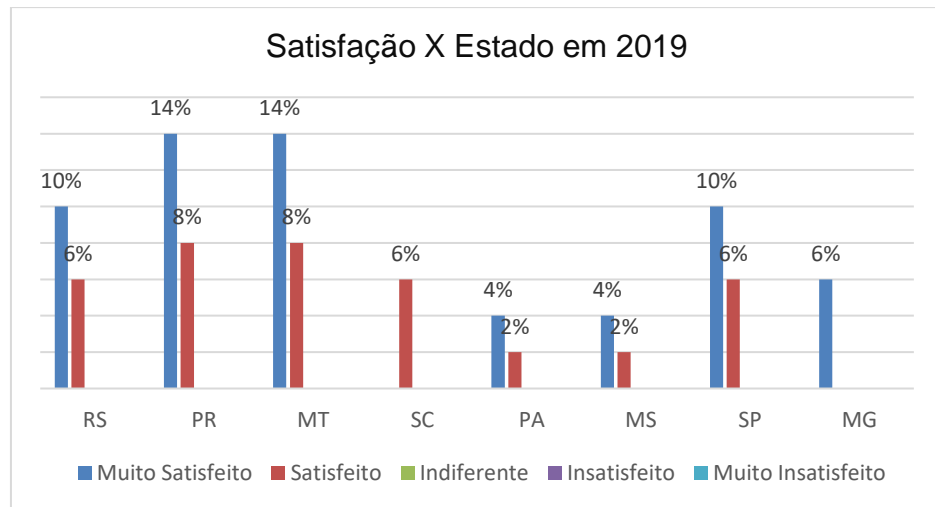
**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Na figura 2, optou-se por trazer os dados tanto do ano de 2019, quanto de 2014. Na comparação entre os resultados de 2014 e 2019, verifica-se que 100% dos entrevistados está satisfeito, sendo que não foram obtidas nenhuma resposta de “indiferente”, “insatisfeito”, e “muito insatisfeito”.

Verifica-se ainda que houve um significativo aumento na satisfação, passando de 30% para 62% os que se dizem “muito satisfeitos”.

A partir da pesquisa de 2019 é possível fazer um detalhamento de satisfação por estado participante.

Figura 3: Satisfação X Estado em 2019



Fonte: elaboração da autora (2019).

Percebe-se, a partir da figura 3, que os estados com o percentual de clientes que se dizem mais satisfeitos, na pesquisa de 2019, são Paraná, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais, de forma decrescente. Os estados de Santa Catarina, Pará e Mato Grosso do Sul apresentaram uma satisfação mediana, entende-se desta forma, pois estes estados afirmaram estar “muito satisfeitos” e “satisfeitos”, em porcentagens muito semelhantes, e no caso do estado de Santa Catarina apenas “satisfeitos”. Não se obteve nenhum resultado “indiferente”, “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”. Estes dados demonstram o bom potencial da empresa e o quanto seus serviços ofertados satisfazem seus clientes.

Em relação à satisfação, Paula e Souza (2016) apontam que a mesma consiste em uma sensação momentânea que varia de acordo com o desempenho do atendimento e qualidade do produto. Deste modo é possível perceber que, no momento em que a pesquisa foi realizada, tanto em 2014 quanto em 2019, os clientes concessionários se mostraram satisfeitos com a empresa ATRHOL.

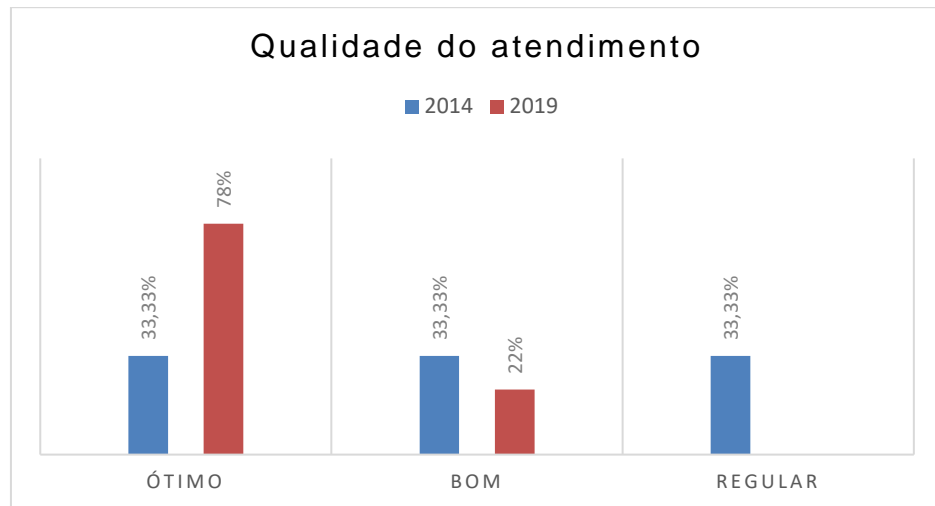
A satisfação dos clientes promove a fidelização. A fidelização de clientes é uma das principais conquistas de uma empresa. Permite maior credibilidade e segurança para os clientes. Porém, para isto, é necessário que a empresa esteja atenta ao que ocorre no mercado e, também, àquilo que possa integrar e ser satisfatório aos clientes. Isto porque, o sucesso empresarial se dá a partir da satisfação dos clientes (KOTLER, 1996; BOGMANN, 2000).



#### 4.2.3 Análise da qualidade do atendimento de 2014 e 2019

Em relação à qualidade do atendimento, se questionou como os clientes a avaliavam, e deste modo, os respondentes das concessionárias se manifestaram da seguinte forma:

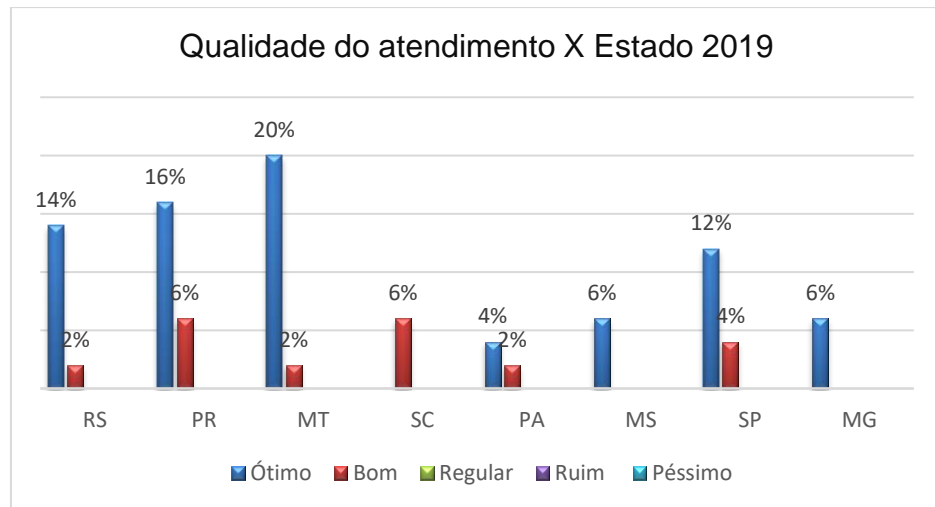
Figura 4: Qualidade do atendimento



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Na figura 4, também optou-se por trazer uma comparação de 2014 e 2019. Estes dados demonstram que as concessionárias entrevistadas consideram a qualidade do atendimento da empresa, em 2019, enquanto “ótimo” (78%) ou como “bom” (22%). Os números obtidos apresentam um bom reconhecimento da empresa para com seus clientes, demonstrando uma boa qualidade de atendimento. Comparando com os dados de 2014, pode-se perceber que houve uma melhora no atendimento aos clientes da empresa, isto, pois no ano de 2014 haviam avaliações regulares e em 2019, obtiveram-se avaliações somente boas ou ótimas.

Figura 5: Qualidade do atendimento X Estado em 2019



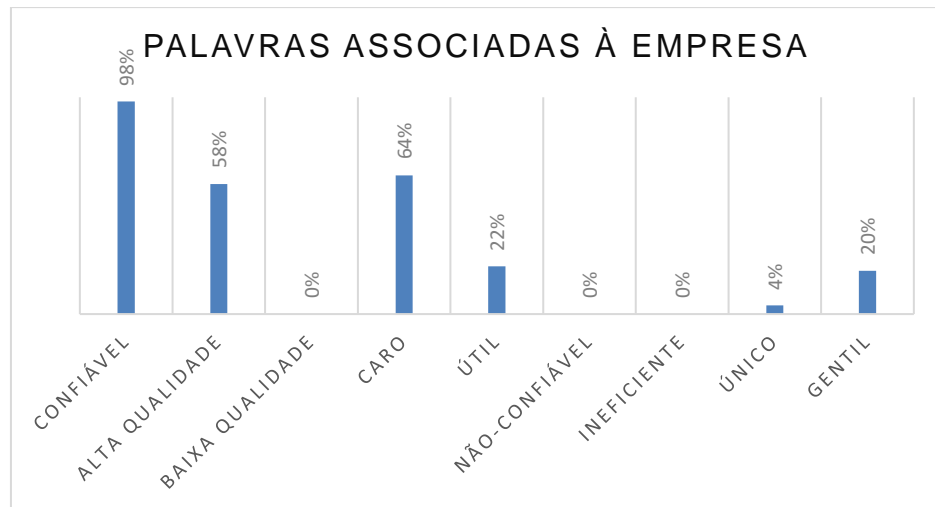
Fonte: elaboração da autora (2019).

Percebe-se, por meio da figura 5, que a maioria dos estados considera a qualidade do atendimento da empresa ATRHOL como “ótimo”, enquanto também avaliam como “bom”. O estado de Santa Catarina avaliou o atendimento somente como “bom”, o que pode indicar que para este estado é importante que sejam revistas as questões do atendimento ao cliente, para que possam também possuir opiniões entre os quesitos “ótimo” e “bom”, mostrando uma paridade assim como os outros estados. Estes dados corroboram com a teoria, pois sabe-se que ter uma qualidade de atendimento consideravelmente boa ou ótima faz com que as empresas ganhem credibilidade e sejam buscadas por mais pessoas, que tornam-se possíveis clientes fidelizados. (KOTLER, 2017).

#### 4.2.4 Análise dos serviços prestados

Neste questionamento foi solicitado aos respondentes que marcassem como resposta qual palavra consideravam pertinentes e associavam aos serviços prestados pela empresa ATRHOL. Os clientes poderiam marcar quantas palavras desejassem. Assim, seguem-se as respostas:

Figura 6: Palavras associadas à empresa



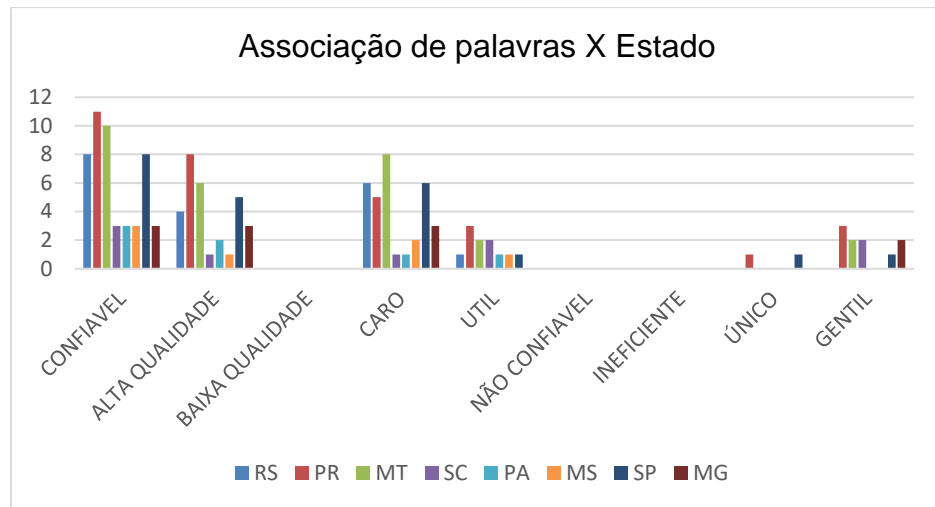
Fonte: elaboração da autora (2019).

A partir da figura 6, temos algumas opiniões dos clientes, 98% associam a empresa ATRHOL à palavra confiável, seguido de caro (64%), alta qualidade (58%), útil (22%), gentil (20%) e único (6%).

A palavra confiável foi citada por 98% das empresas, que representam 49 das 50 concessionárias participantes. 31 concessionárias associaram à palavra confiável juntamente com a palavra caro, 29 associaram com a palavra alta qualidade, 11 concessionárias associaram confiável com a palavra útil, 2 das participantes associaram com a palavra único e, por fim, 10 associaram a empresa ATRHOL à palavra confiável com a palavra gentil. A única concessionária que não escolheu a opção confiável, optou pela opção caro, associando-a a gentil.

Uma consideração importante foi a associação da empresa e de seus serviços à palavra caro, configurando 64% dos respondentes. Desta forma, pode-se compreender que a empresa, apesar de ser confiável e prestar serviços de alta qualidade, também é configurada com altos custos. Neste sentido, considerou-se relevante realizar uma descrição e cruzamento de dados por estado.

Figura 7: Associação de palavras X Estado



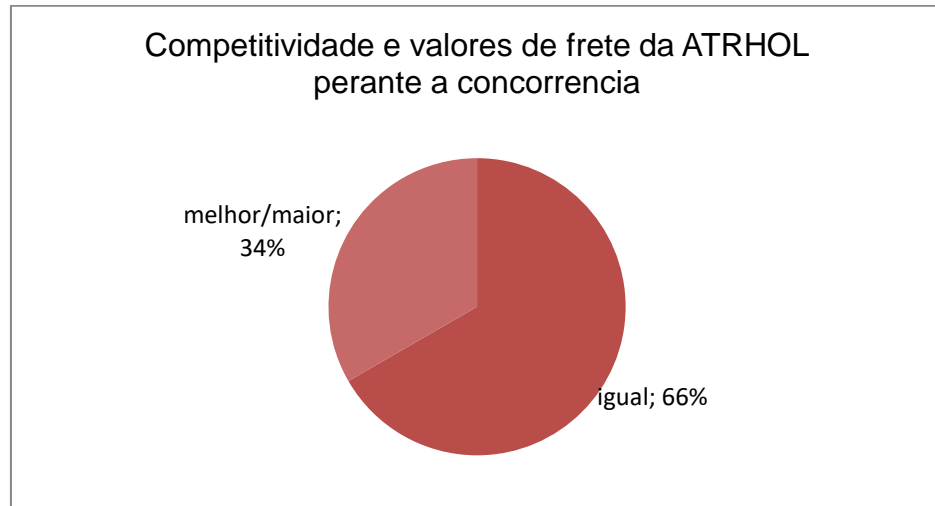
Fonte: elaboração da autora (2019).

Das 50 concessionárias respondentes, 32 concessionárias consideraram o serviço da ATRHOL “caro”, o que pode ser visto na figura 7. Vê-se que o estado do Mato Grosso foi o que mais considerou a empresa como cara, na sequência, os estados São Paulo e Rio Grande do Sul também avaliam a empresa como cara e, seguidos do estado do Paraná. De 8 concessionárias participantes do Rio Grande do Sul, todas marcaram confiável, isso demonstra que todas elas possuem confiança na empresa e 4 delas marcaram alta qualidade, passando uma imagem de que consideram a empresa com uma qualidade de alto nível. A palavra único foi marcada somente pelos estados do Paraná e São Paulo, fazendo com que se considere que possuem uma boa experiência e conseguem verificar os diferenciais que a empresa oferece.

Esse detalhamento dá a alternativa para que se entenda o que cada estado precisa da empresa, por exemplo, agora sabe-se que no estado do Mato Grosso precisa ser investido mais em propagandas e relações de fidelização, para que o mesmo consiga compreender os valores da empresa. Nos estados subsequentes, que também consideram os serviços da empresa com alto custo, essa estratégia também pode ser adotada como forma de melhorar essa percepção. Sugere-se para amenizar essa situação a realização de uma campanha institucional, principalmente nestes estados que tem a percepção do preço alto, a fim de que estes compreendam melhor a relação custo benefício.

Na pesquisa de 2014, investigou-se a questão de competitividade e valores de fretes relacionados à outras empresas. A resposta encontra-se no gráfico seguinte.

Figura 8: Competitividade e valores (2014)



Fonte: ATRHOL (2014).

Pode-se concluir, a partir da figura 8, que em 2014 o custo dos fretes da empresa era, em sua maioria, igual se comparado às concorrentes, tendo cerca de 34% considerado melhor/maior. Contudo, percebe-se pela pesquisa de 2019 (gráfico 6), que a percepção de preços altos aumentou e, que significativos 64% descrevem a empresa como cara. Nessa comparação, evidencia-se que os entrevistados analisam e tem a percepção de que os serviços atuais tem custo para o cliente, maior do que havia a 5 anos atrás.

Em relação a esta temática, a teoria aponta para a importância da comunicação com os clientes. Por exemplo, Bogmann (2000) afirma que, independentemente da comunicação ser formal (no caso desta pesquisa, por meio de questionários/entrevistas) ou informal (conversas, diálogos) com os clientes, o importante é ter uma via aberta de diálogo e entendimento dos clientes. Isto, pois advém deles as opiniões mais claras e verdadeiras em relação ao produto/serviço disponibilizado. Deste modo:

Muitos dos *feedbacks* que as empresas recebem têm seu início nos clientes. Todavia, exige-se astúcia por parte da empresa para reconhecer esses contatos como fontes importantes de marketing. Para utilizar amplamente essas informações, a empresa deve instituir um processo para receber, analisar, reconhecer e agir em vista das informações voluntariamente fornecidas pelos clientes. Ao fazer isso, ela realiza um diálogo aberto e ativo com seus clientes. (BOGMANN, 2000, p.58).

Temáticas como preços são recorrentes dentro de empresas e, é importante, segundo a literatura, que os gestores possuam percepções claras e reais da opinião de seus clientes sobre os preços de seus serviços/produtos. O preço elevado, segundo Kotler e Keller (2012), pode se configurar enquanto uma ameaça ao marketing da empresa e abertura para que a concorrência se sobressaia.

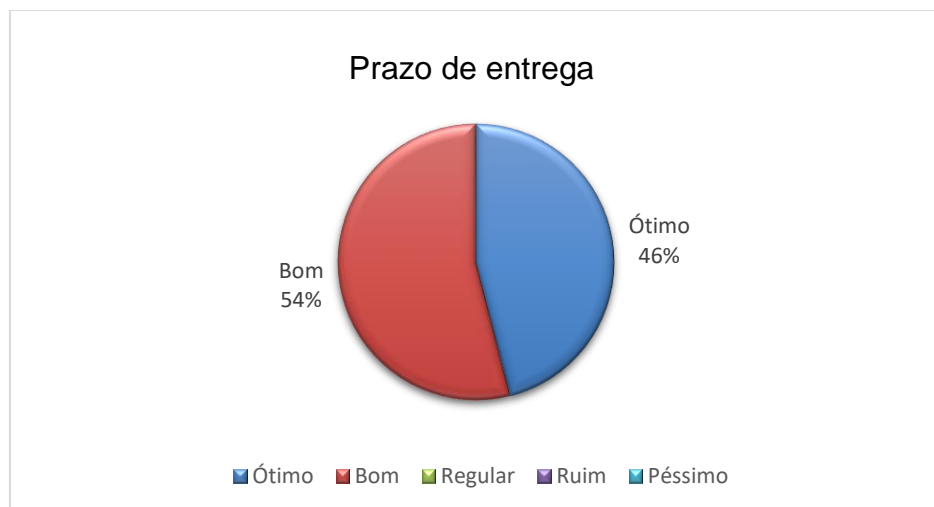
#### 4.2.5 Análise de avaliação de diferentes quesitos

Esta pergunta do questionário possui um diferencial. Isto, pois foi apresentado um quadro para os respondentes, com alguns quesitos e, solicitando que marcassem a avaliação que realizavam dos mesmos.

Os quesitos avaliados foram: Prazo de entrega; Pontualidade; Agilidade e eficiência; Confiabilidade e Comunicação.

Sobre prazo de entrega apresentam-se os seguintes dados:

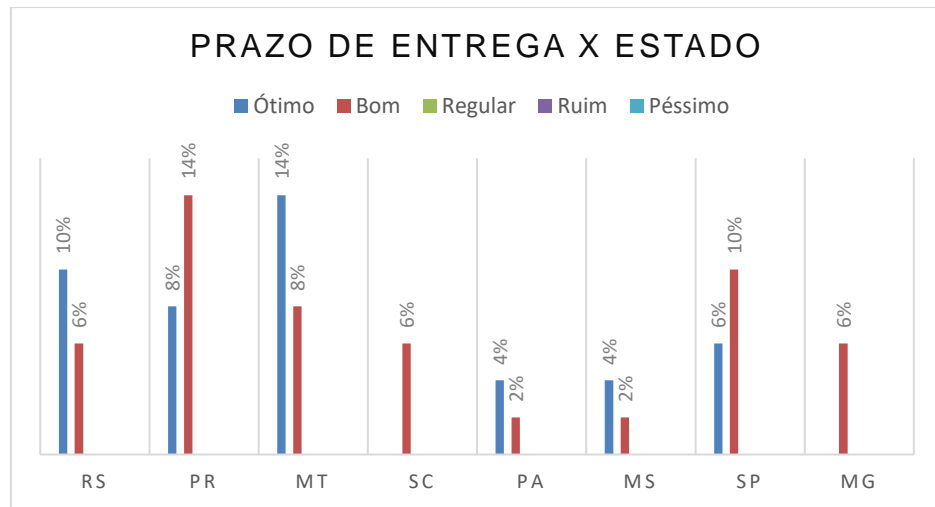
Figura 9: Prazo de Entrega



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Os dados expostos, na figura 9, apontam para a percepção de cumprimento do prazo de entrega estipulado pela empresa, os respondentes afirmaram ser “ótimo” (46%) ou “bom” (54%). Neste sentido, tem-se que a empresa ATRHOL é competente no quesito entregas, sendo coerente com prazos e estipulação de datas. Sendo assim, realizando um desmembramento e ampliando a visibilidade dos dados, temos a definição por estado.

Figura 10: Prazo de entrega por estado



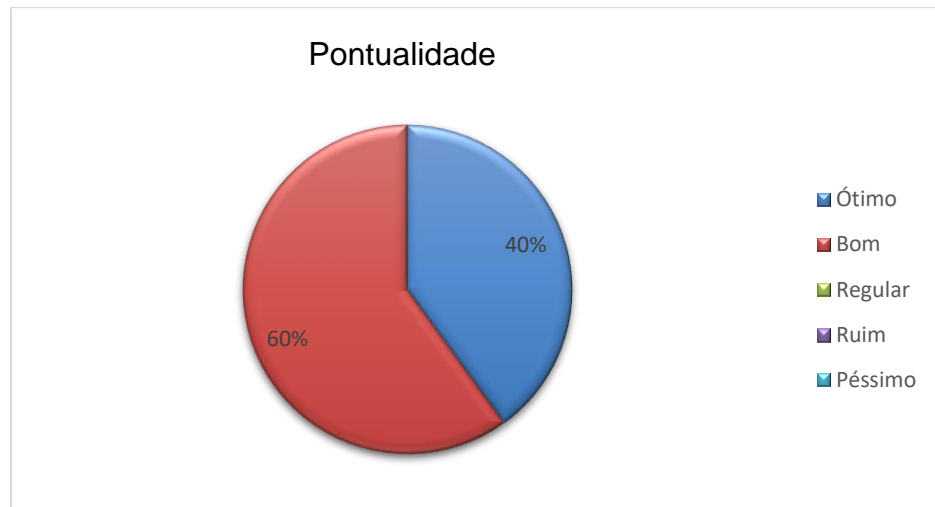
**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Para a maioria dos estados, conforme figura 10, o prazo de entrega fica entre “ótimo” ou “bom”, considerando que, estados como Santa Catarina e Minas Gerais só consideraram o prazo como “bom”, dando-se a entender de que são necessárias mais ações sobre prazos de entrega nestes estados. Se recomenda que a empresa avalie com mais profundidade os motivos pelos quais os prazos de entrega nestes locais não estão satisfazendo os clientes.

O cumprimento de “acordos” com o cliente faz com que o processo de fidelização e escolha da empresa pelo mesmo seja recorrente. São, deste modo, ações que a empresa toma que supera ou cumpre as expectativas dos clientes, gerando frequência e repetição de compra (PAULA & SOUZA, 2016).

Sobre pontualidade consta-se abaixo o seguinte gráfico:

Figura 11: Pontualidade

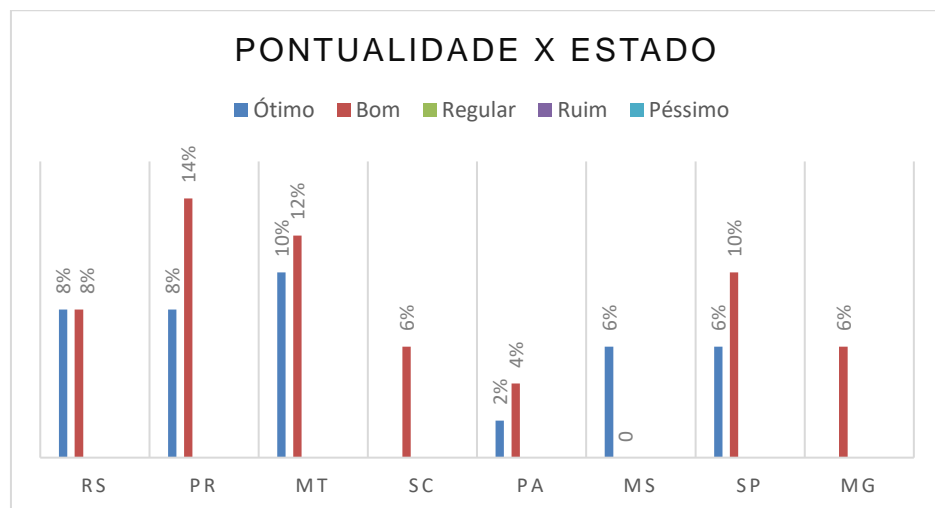


Fonte: elaboração da autora (2019).

Neste quesito foi avaliada a pontualidade das entregas, onde na figura 11, pode-se visualizar que 60% dos clientes consideram a questão pontualidade como “boa” e 40% como “ótima”, esses dados mostram o quão a empresa é comprometida em relação a este ponto.

Para se compreender melhor, apresentam-se estes dados por estado:

Figura 12: Pontualidade X Estado



Fonte: elaboração da autora (2019).

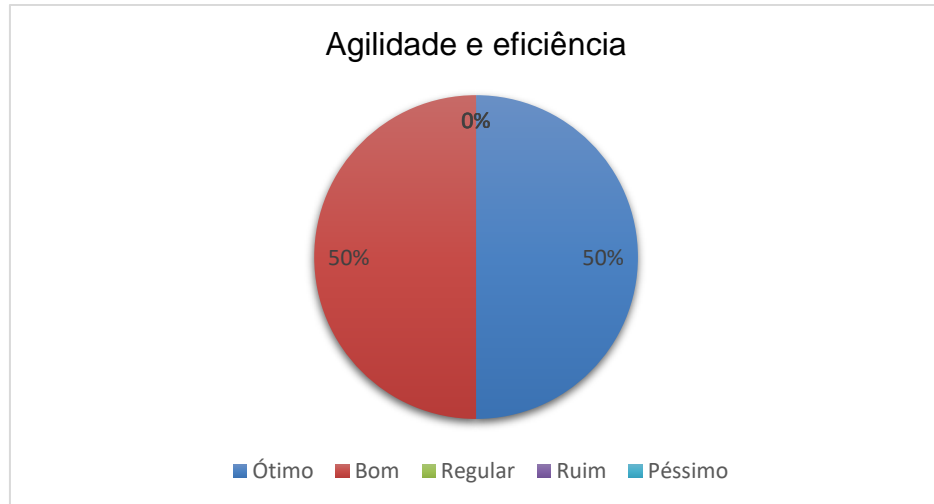
Verifica-se, a partir dos dados constados na figura 12, que boa parte dos estados, exceto Mato Grosso do Sul, consideram a pontualidade “boa”, em índices



igual ou menor à ótima. Sendo assim, se entende que a empresa pode melhorar suas questões relacionadas à pontualidade nos outros sete estados participantes.

Referente à agilidade e eficiência apresenta-se o seguinte gráfico:

Figura 13: Agilidade e eficiência

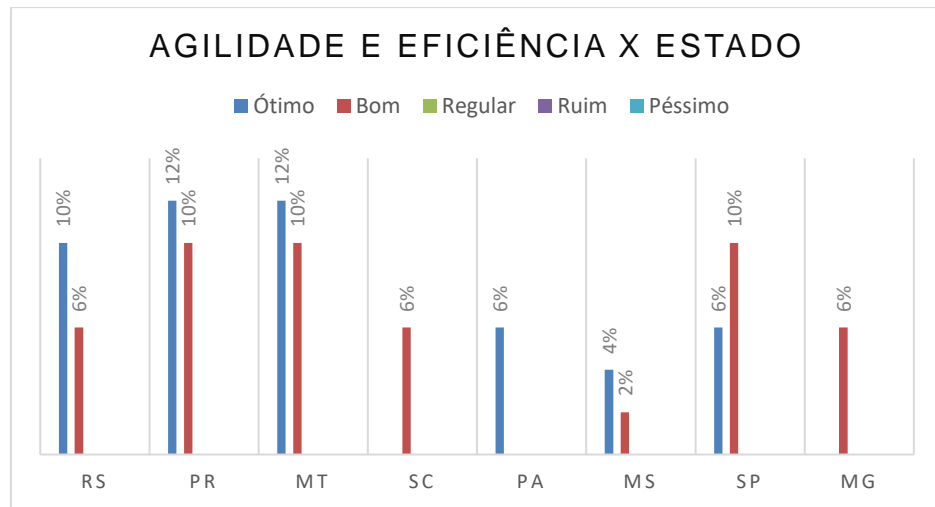


**Fonte:** elaboração da autora (2019).

A figura 13 mostra e reforça o quesito prazo de entrega, isto, pois nota-se que a empresa é avaliada pelos seus clientes como “ótima” e “boa” na agilidade e eficiência da prestação de seus serviços. Estas afirmações denotam uma carga positiva da empresa, reiterando à teoria citada nos pontos anteriores, onde se entende e comprova-se que, o atendimento das expectativas dos clientes, promove um maior engajamento com a empresa e com seus serviços.

Sendo assim, como proposto nesta pesquisa, se apresenta o detalhamento por estado:

Figura 14: Agilidade e eficiência X Estado

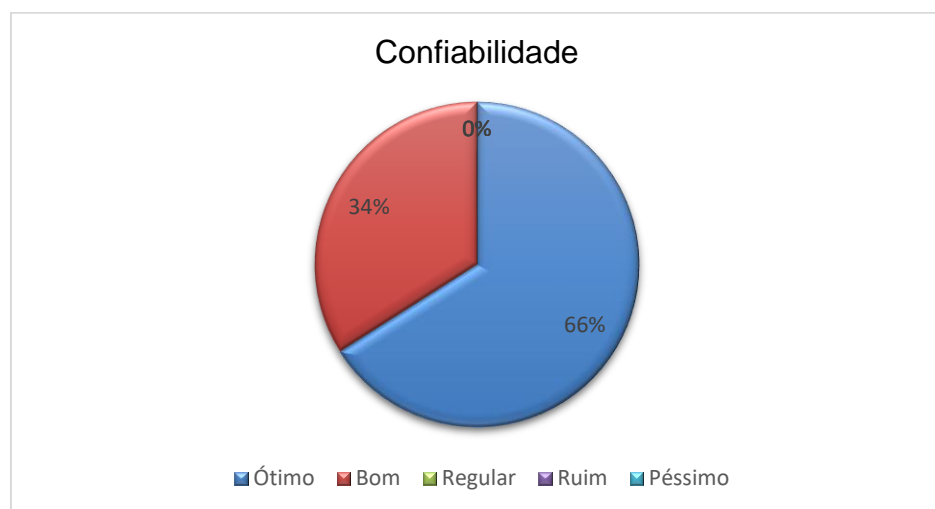


Fonte: elaboração da autora (2019).

Os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Pará e Mato Grosso do Sul consideram a agilidade e eficiência da empresa como “ótima”. A melhoria ou atenção da empresa com a agilidade e eficiência é mais importante e ressaltada nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, pois se pode notar como este quesito foi analisado somente como “bom” ou, obteve pouca porcentagem em “ótimo”. Isso significa que nestes estados a questão da agilidade e eficiência é relevante.

Quanto a confiabilidade apresenta-se o seguinte gráfico:

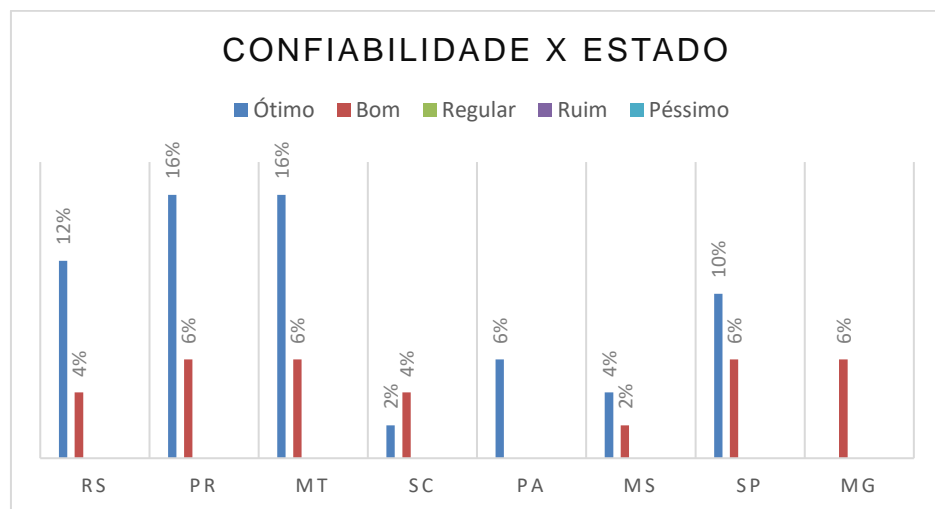
Figura 15: Confiabilidade



Fonte: elaboração da autora (2019).

Na figura 15, pode-se perceber o quanto os respondentes consideram a empresa ATRHOL confiável. Fica explícito na maioria que afirma considerar “ótima” a questão da confiabilidade, seguido dos que consideram-na “boa”, confirmando os dados obtidos no gráfico 6, onde 98% das concessionárias participantes associaram a empresa à palavra confiável. Destacando-se que as variáveis “regular”, “ruim” e “péssimo” não tiveram nenhum apontamento. Através do próximo gráfico é possível verificarem-se os estados onde a confiabilidade é mais presente.

Figura 16: Confiabilidade X Estado



Fonte: elaboração da autora (2019).

Percebe-se, na figura 16, que, para os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Pará e São Paulo, a questão da confiabilidade se faz muito presente, pois estes consideraram em sua maioria a confiabilidade enquanto ótima. A atenção referente a confiabilidade deve ser dada aos estados de Santa Catarina e Minas Gerais, que consideram a confiabilidade somente como boa, ou com baixa porcentagem em ótima.

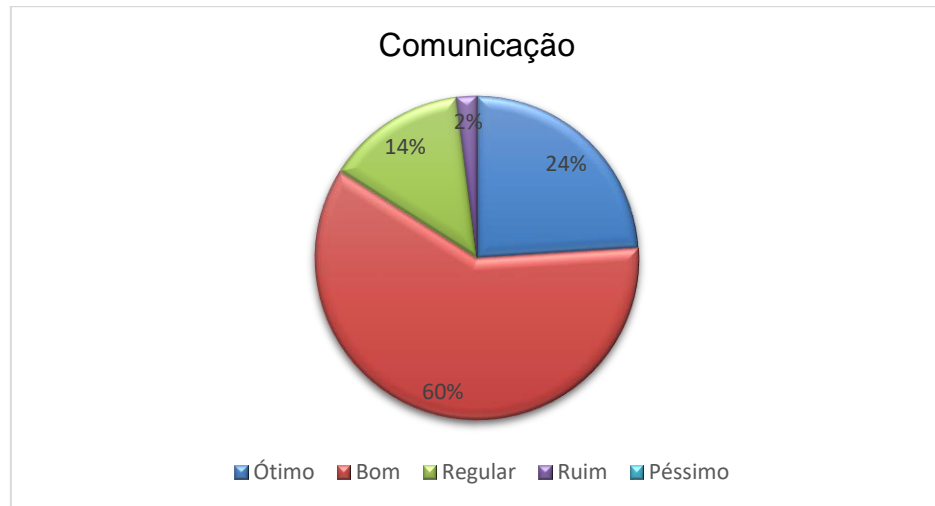
Esses dados também reforçam os quesitos antecedentes e, confirmam a teoria que aponta que, quanto melhor o desempenho do serviço, maior a confiabilidade e consequentemente, a fidelização dos clientes.

Sabe-se que uma gestão de relacionamento com o cliente é um bom início para a fidelização. Desta forma, a empresa necessita de objetivos que visem o cliente, o crescimento e a lucratividade a partir dessa relação. As empresas podem, a partir disso, obter alguns benefícios, como a satisfação dos clientes com os produtos e

serviços oferecidos; confiança, lealdade e fidelidade; eficiência em recursos e redução de custos (GRAZIANO, 2011).

Fechando este tópico, os dados referente a comunicação são apresentados no gráfico abaixo:

Figura 17: Comunicação

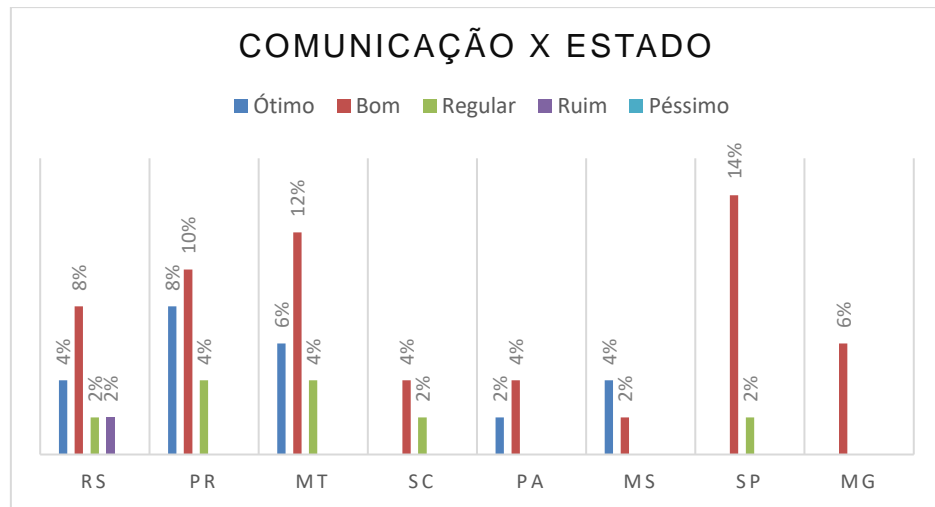


**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Em relação à comunicação, tem-se uma variabilidade nas respostas, conforme a figura 17, como se pode perceber, 2% dos respondentes acredita que a empresa possui uma comunicação "ruim", 14% consideram a comunicação como "regular", enquanto 60% consideram como "boa", e 24% como "ótima".

Estes dados representam que 8 concessionárias acreditam que a comunicação da empresa precisa de melhorias, 1 concessionária optou pela opção "ruim" e 7 optaram por "regular". Já 30 concessionárias acreditam que a comunicação da empresa é boa e 12 concessionárias avaliaram como "ótima". Sendo possível está visualização por estado no gráfico a seguir.

Figura 18: Comunicação X Estado



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

A melhora da comunicação, conforme figura 18, é importante nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Santa Catarina e São Paulo, justamente, pois, nestes estados, o índice avaliado como “regular” ou “ruim” teve índices elevados. Em dissonância, os estados também marcaram as opções “ótimo” e “bom”, na maioria dos casos, configurando que tiveram experiências diferenciadas, entre regulares e boas.

A figura 18 e os dados apontam que alguns destes clientes não tiveram uma experiência tão boa em relação à comunicação com a empresa, isso significa que pode tornar-se um ponto a ser melhorado.

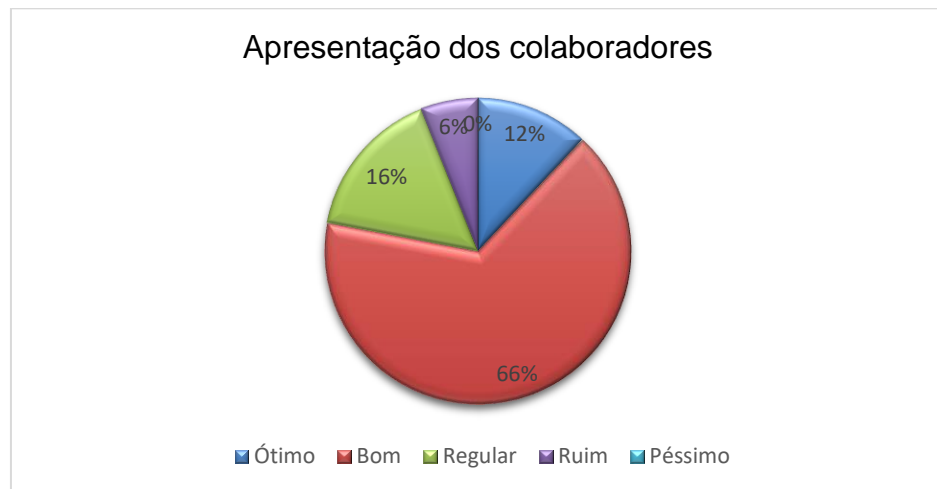
Afirma-se isto porque a comunicação é um ponto fundamental no marketing e pós-marketing da empresa, como afirma Bogmann (2000) é necessário criar canais de comunicação com clientes, para manter e acentuar o relacionamento. Permuta-se o foco das transações individuais para uma elaboração de relacionamentos contendo valor e, assim, construindo redes de valor.

#### 4.2.6 Análise de considerações sobre os colaboradores

Avaliaram-se três questões sobre os colaboradores da empresa, apresentação, acessibilidade e o fornecimento de informações precisas. Essas questões foram tabuladas, realizando uma abrangência por estado, para que se possa entender qual é a demanda de cada estado em relação aos colaboradores da empresa.

Sobre a apresentação dos colaboradores tem-se os seguintes dados:

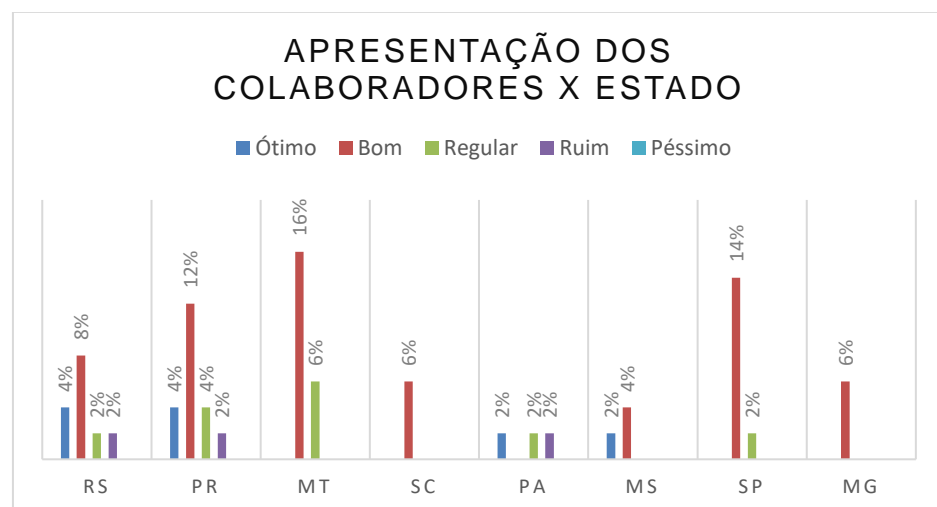
Figura 19: Apresentação dos colaboradores



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Em relação à apresentação dos colaboradores, conforme figura 19, tem-se uma variabilidade de respostas. Contudo, a partir delas, é possível entender quais estados necessitam de um trabalho melhor em relação aos colaboradores. Estes números apontam para boas e médias experiências dos clientes concessionários. Outro ponto a ser questionado e melhorado pela empresa, pois, conforme a teoria é necessário um engajamento e apresentação (bom atendimento, cordialidade, responsabilidade) dos colaboradores para com o produto/serviço prestado.

Figura 20: Apresentação dos colaboradores X Estado

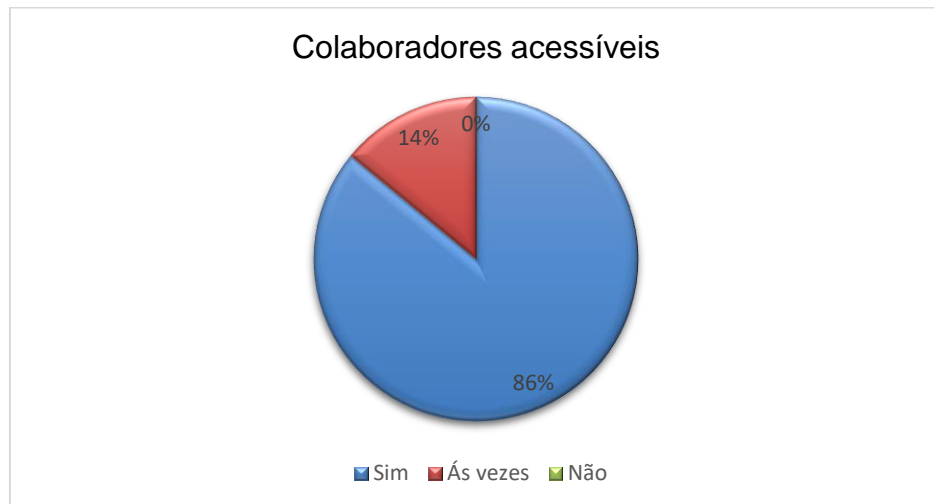


**Fonte:** elaboração da autora (2019).

A avaliação realizada nos gráficos 19 e 20 aponta, os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Pará, São Paulo e, em maior porcentagem o Mato Grosso avaliaram a apresentação dos colaboradores como “regular”. Também, temos os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Pará que avaliaram esse quesito como “ruim”. Sendo assim, é importante entender que os estados referidos são mais exigentes e a apresentação dos colaboradores é uma questão relevante quando acessam os serviços da empresa ATRHOL.

Dando sequência à apresentação dos dados e, seguindo no tema relacionado aos colaboradores, apresenta-se aqui o questionamento em relação ao acesso e profissionalismo dos colaboradores para com os clientes.

Figura 21: Colaboradores acessíveis

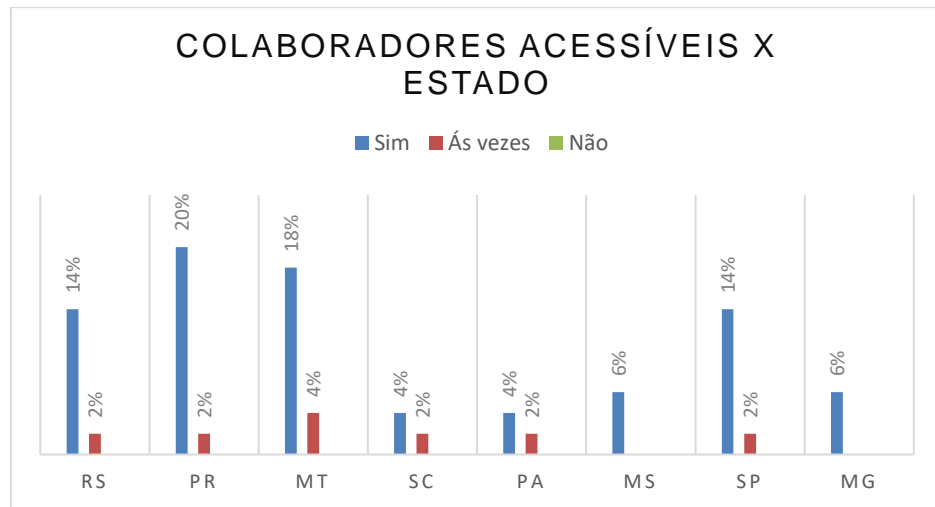


Fonte: elaboração da autora (2019).

Tem-se, na figura 21, um bom contingente de respondentes que apontou para o profissionalismo e acesso fácil aos colaboradores da empresa. Contudo, alguns deram avaliação mediana, afirmando que somente “às vezes” possuem acesso e avaliam os colaboradores enquanto profissionais.

A partir disso faz-se o detalhamento por estado:

Figura 22: Colaboradores acessíveis X Estado



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Entende-se, conforme figura 22, que, fora Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, para os outros estados nem sempre os colaboradores da empresa ATRHOL foram acessíveis, cordiais e abertos à comunicação. Assim, fica claro que apesar dos resultados que apontaram “sim”, também deve-se dedicar um olhar especial à estes que responderam “às vezes”, pois demonstra uma preocupação da empresa para com seus clientes.

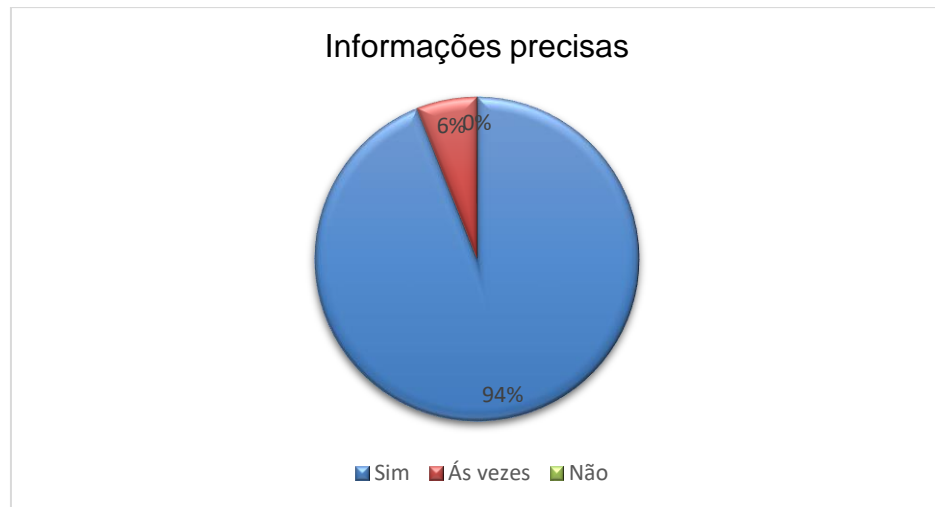
A atenção maior, referente à comunicação, deve ser dada aos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Santa Catarina, Pará e São Paulo, onde pelo menos 1 das concessionárias participantes optou pela opção “às vezes”.

Estes dados corroboram aos dados anteriores sobre os colaboradores e reforçam o que teoricamente se viu até o momento, entendendo que um bom desempenho dos colaboradores, comprometimento, dedicação e atendimento aos clientes de forma clara e colaborativa proporcionam uma maior satisfação dos clientes, levando à fidelização.

Em relação ao fornecimento de informações claras e precisas por parte da empresa, os respondentes deram as seguintes opiniões:



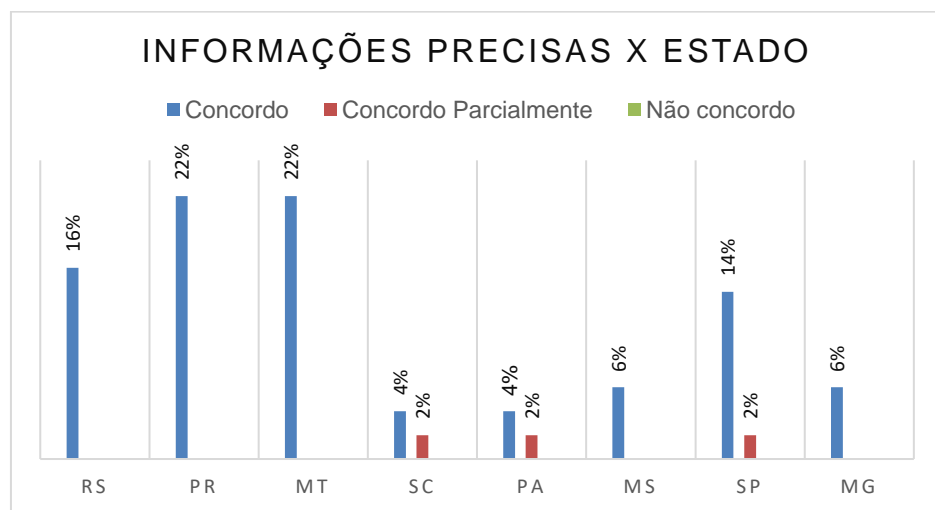
Figura 23: Informações precisas



Fonte: elaboração da autora (2019).

Conclui-se, a partir da figura 23, que as informações fornecidas pela empresa em relação às programações e embarques são oferecidas de forma clara.

Figura 24: Informações precisas X Estado



Fonte: elaboração da autora (2019).

Contudo, como pode-se observar na figura 24, tem-se três estados, São Paulo, Pará e Santa Catarina, que apontam para parcialmente, nesse sentido, se faz necessário dedicar maiores olhares para estes estados quando refere-se sobre informações precisas. Conclui-se que, para estes estados, é importante que as informações sejam dadas de forma concisa e clara.

Faz-se aqui uma reiteração à importância das informações claras, principalmente no setor de transporte, advindas da empresa para com seus clientes. Esse fator é importante na questão da fidelização, porque, segundo Ballou (2006) a logística e a fidelização de clientes estão intimamente ligadas, pois a logística se integra em aspectos tangíveis e intangíveis, oferecendo não somente o produto, mas a informação sobre o mesmo, distribuindo fisicamente seus produtos e serviços, mas colaborando com seus clientes em questão de informações adequadas, serviços concluídos com excelência e responsabilidade.

#### 4.2.7 Análise do atendimento de necessidades

Em relação às necessidades dos clientes, os mesmos responderam que suas necessidades são atendidas pela empresa, como se pode comprovar pelo gráfico abaixo.

Figura 25: Atendimento de necessidades

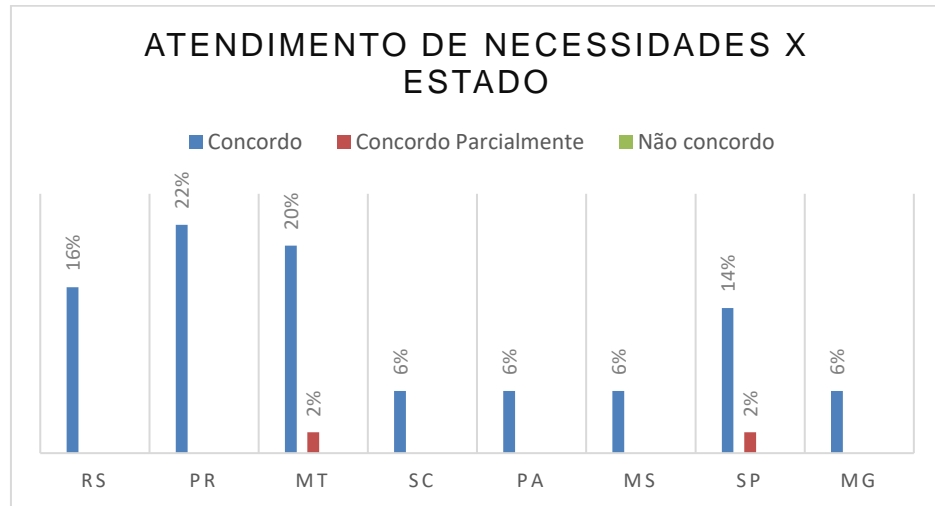


Fonte: elaboração da autora (2019).

O atendimento das necessidades dos clientes é de fundamental importância. Isso é explicado justamente pelo fato e pelas questões da fidelização. A maioria dos clientes considera que a empresa pesquisada atende suas necessidades. Contudo, 4% acredita que a empresa atende parcialmente suas necessidades, por isso abre-se um detalhamento por estados, na figura 26. Atender as necessidades é uma percepção que o cliente tem que permite à empresa propor mais serviços, ou seja,

entende e tem a clara noção de que será bem recebida e atendida pela empresa que contratou.

Figura 26: Atendimento de necessidades X Estado



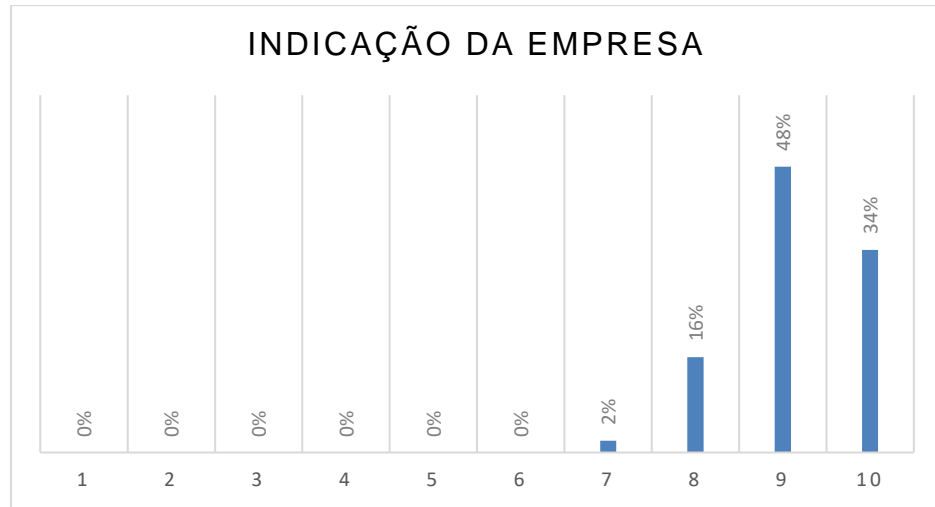
Fonte: elaboração da autora (2019).

Visualiza-se na figura 26 que as empresas localizadas nos estados do Mato Grosso e São Paulo possuem a concordância parcial, sendo assim, julga-se que estes estados em algum momento não tiveram alguma necessidade atendida pela empresa ou houve a ocorrência de alguma possível problemática. Considera-se fundamental entender e, que a empresa possa dedicar maior atenção nesse quesito nestes estados. Essa questão se relaciona diretamente com o próprio marketing da empresa. Entende-se que o marketing consiste na atividade que é dirigida para a satisfação de necessidades e dos desejos, por meio de processos de serviços e trocas. (KOTLER, 1996).

#### 4.2.8 Análise de indicação de serviços

Os respondentes foram questionados sobre qual a chance de indicarem a empresa ATRHOL para um cliente ou parceiro, gerando o seguinte gráfico com as respostas:

Figura 27: Indicação da empresa

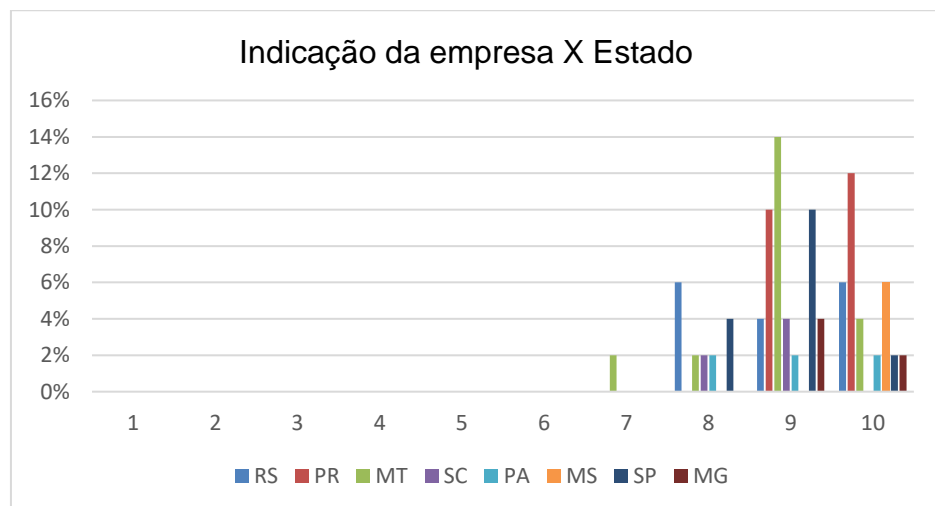


Fonte: elaboração da autora (2019).

O que se percebe, a partir da figura 27, é uma variação de 7 a 10. Contudo, em sua maioria, os respondentes indicariam a empresa. Esses dados demonstram como a empresa fideliza seus clientes e os mantêm conectados, firmando um compromisso com os mesmos, garantindo que indiquem e utilizem seus serviços novamente.

Trazendo um detalhamento por estado, obteve-se o gráfico:

Figura 28: Indicação da empresa X Estado



Fonte: elaboração da autora (2019).

Das 50 concessionárias participantes, 1 concessionária, do Mato Grosso, avaliou que indicaria a empresa em um valor 7. Já no valor 8 do questionário, 8 concessionária optaram por essa opção, 3 do Rio Grande do Sul, 1 do Mato Grosso,

1 de Santa Catarina, 1 do Pará e 2 de São Paulo. 24 concessionária optaram pelo valor 9, 2 do Rio Grande do Sul, 5 do Paraná, 7 do Mato Grosso, 2 de Santa Catarina, 1 do Pará, 5 de São Paulo e 2 de Minas Gerais. Já no maior valor do questionário, se obteve a escolha de 17 concessionárias, 3 do Rio Grande do Sul, 6 do Paraná, 2 do Mato Grosso, 1 do Pará, 3 do Mato Grosso do Sul, 1 de São Paulo e 1 de Minas Gerais.

Com uma análise mais atenta sobre este gráfico (figura 28), e levando em consideração a participação dos estados na pesquisa, tem-se que 63,6% das concessionárias participantes do Mato Grosso avaliam em 9 sua indicação da empresa e 18% avaliam em 10. No estado do Paraná, 45,4% avaliam em 9 sua indicação da empresa e 54,5% avaliam em 10. No estado do Rio Grande do Sul, 25% das participantes avaliam em 9 e, 37,5% avaliam em 10.

Em São Paulo 62,5% das concessionárias avaliam como 9 sua indicação e 12,5% avaliam em 10. Em Santa Catarina, 66,6% avaliam em 9 e não indicariam a empresa em um valor 10. Já no estado do Pará, 33,3% avaliam em um valor 9 de indicação, e o mesmo percentual é válido para a opção de valor 10. Minas Gerais avalia em 66,6% de indicação em 9 e 33,3% avaliam em 10. E no estado de Mato Grosso do Sul obtêm-se 100% das participantes avaliando como 10 sua indicação da empresa.

Algumas dessas empresas, apesar de indicarem já ter tido alguma inconveniência, podem ser consideradas mais fidelizadas do que as outras. Las Casas (2006, p.24) aponta que “um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média para outros cinco de sua satisfação, e isso é um excelente efeito multiplicador”. Neste sentido é que tem-se a clara ideia de que maioria dos clientes entrevistados por esta pesquisa estão fidelizados, pois em sua maioria, indicariam a empresa a outros colegas/conhecidos/amigos/clientes. Essa é a importância de um bom processo de desenvolvimento de serviços/produto.

Apesar das lacunas apresentadas em algumas questões quanto à comunicação e preço, por exemplo, é importante ressaltar como a empresa pesquisada vem atendendo as necessidades dos seus clientes.

#### 4.2.9 Análise da entrega final do equipamento

Ainda sobre o atendimento, questionou-se aos respondentes que informassem como é feita a entrega final do equipamento, da concessionária ao cliente final, obtendo-se o seguinte gráfico:

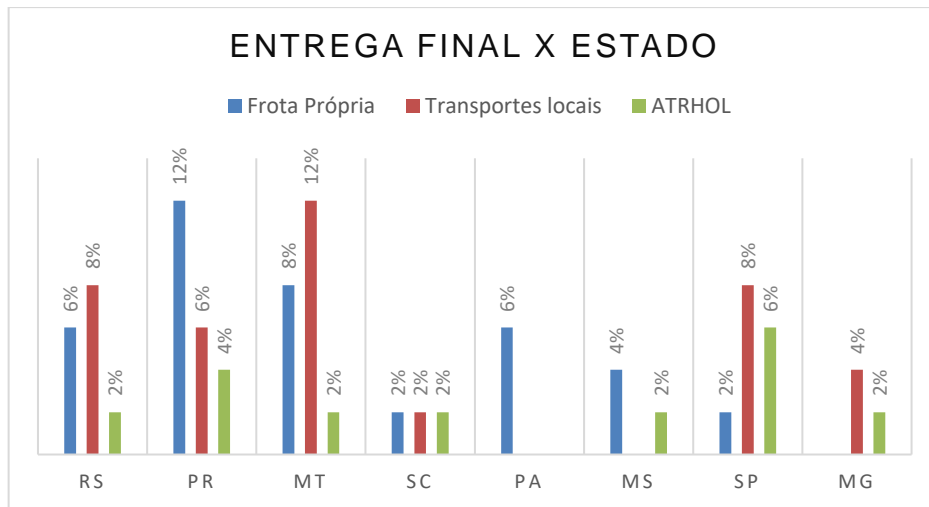
Figura 29: Entrega final do equipamento



**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Pode-se perceber, a partir da figura 29, que a minoria das empresas respondentes da pesquisa utilizam a ATRHOL como empresa para a entrega final do produto, tendo uma igualdade entre o uso de frota própria ou transportes locais. Analisa-se que a empresa pode estimular mais a contratação de transportes da concessionária para o cliente, explorando questões como qualidade, segurança e confiança dos clientes, isso faz com que hajam clientes mais fidelizados.

Figura 30: Entrega final X Estado



Fonte: elaboração da autora (2019).

Tem-se, aqui, uma proporcionalidade por estados, figura 30. O que se pode perceber é que alguns deles, como Rio Grande do Sul, Mato Grosso, São Paulo e Minas Gerais, utilizam em sua maioria a entrega por transportadores locais, seguido das concessionárias do Paraná, Pará e Mato Grosso do Sul que utilizam, na maioria, frota própria para a entrega final. Já o estado com maior participação de transportes da empresa, da concessionária para o cliente final, é o estado de São Paulo.

Percebe-se que, nas clientes concessionárias, pouco da entrega final do equipamento é feita pela ATRHOL. Isso pode ser resultante do preço e de outros fatores, como vistos anteriormente. Sendo assim, a maior parte da entrega final do equipamento das concessionárias é realizado via transportadores locais ou frota própria.

#### 4.2.10 Comentários sobre a empresa

Apresenta-se, a seguir, um quadro contendo as respostas de alguns clientes concessionários. Isto, pois nem todos os 50 entrevistados responderam ao último questionamento. Mostram-se, no quadro abaixo, os comentários recebidos:

## Quadro 2: Comentários

Comentário sobre o atendimento:
A ATHROL deve rever seus valores
Temos a Atrhol como parceira de trabalho devido ao trabalho prestado ser de alta qualidade e principalmente pelos funcionários, sempre prestativos.
Nossa experiências com a Atrhol foram sempre positivas, podemos dizer certamente que é a melhor em qualidade e bom atendimento.
Estamos de um modo geral muito satisfeitos com os serviços oferecidos. Uma solicitação que faço é que nos seja enviado um diagrama com os contatos das pessoas responsáveis por cada setor, para que possamos acionar as pessoas certas em todos os casos.
Quanto a nossa localização toda vez tenho que ficar explicando! Já passei a nossa rota!
Anos de trabalho juntos, relação de parceria.
Relação de muitos anos de parceria, trabalho de qualidade, porém fretes muito caros.
Tabela de fretes cara.
Deixa a desejar na comunicação.
A empresa fornecer uma lista com o nome e telefone do responsável de cada setor.
Trabalho confiável e de qualidade.
Melhorar comunicação.
Relação de parceria, de muitos anos.
Rever valores.
Relação de parceria. Ótimo atendimento e prazos de entrega cumpridos.
Há melhorias que podem ser feitas na facilidade de comunicação.
Ótimo atendimento. Qualidade e eficiência.

**Fonte:** elaboração da autora (2019).

Os comentários obtidos, conforme quadro 2, reforçam os resultados e análises aqui apresentados. Entende-se que a empresa necessita de uma melhoria na comunicação, reorganização da tabela de preços, sobre localização e, também, com informações mais claras sobre os colaboradores responsáveis por cada setor.

A teoria e a prática do marketing tradicional sempre se concentram na atração de novos clientes e não na retenção dos existentes. Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento - criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. O marketing é visto agora como ciência e arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p.474).

Percebe-se, a partir disso, o quão importante se faz levar em consideração os comentários e opiniões dos clientes já existentes e, que, além disso, mantê-los fidelizados faz-se quase mais necessário do que obter clientes novos. Desta forma é que, a partir dos comentários dos clientes, das respostas das perguntas e da análise comparativa com a pesquisa realizada em 2014, apresentam-se propostas de melhoria para a empresa, pois se acredita que, para que um marketing de relacionamento seja devidamente aplicado e a fidelização ocorra, mudanças também são necessárias.



### 4.3 DESCRIÇÃO DAS PROPOSTAS

Com base nas pesquisas bibliográficas, análise de cenários, entrevistas com dirigentes e leituras, serão apresentadas a seguir propostas de melhoria da estratégia de fidelização de clientes para a empresa ATRHOL.

#### 4.3.1 Proposta para melhoria da comunicação

Os estudos apontaram para a necessidade de melhoria da comunicação interna e externa da ATRHOL, considerando-se ainda que a melhoria da comunicação impacta positivamente na motivação dos colaboradores.

Deste modo, sugere-se a criação de um informativo mensal, contendo informações relativas às melhorias e mudanças na empresa. Seções de destaques também serão adicionados à este informativo, como: motoristas, colaboradores e clientes destaques, entre outros. Sugere-se, aqui, adicionarem-se alguns prêmios, bonificações para a eficiência dos motoristas e cumprimento de prazos dos colaboradores.

A partir da criação de canais de comunicação a empresa poderia enviar conteúdos relacionados à segurança do trabalho, saúde do trabalhador, informações sobre economia e novidades da empresa, além de enviar, para a concessionária, lançamentos, novidades, novos serviços, entre outros. Também podem ser exploradas novas tecnologias para melhorar a comunicação, como aplicativos que permitam o acompanhamento da carga/produto em transporte, enviando conteúdo para os clientes.

Esse canal de comunicação estreitaria laços, pois segundo Kotler e Armstrong (2003), o apanhado de canais de comunicação de uma empresa é composto por diferentes instrumentos, como a propaganda, a venda pessoal, promoções, relações e a comunicação direta, que objetiva fidelizar e alcançar um maior número de clientes possível. Desta forma, em torno de seis meses o setor de vendas da empresa poderia criar possibilidades de utilizar a comunicação a favor das vendas, como propagandas, promoções e contato direto com os clientes.

#### 4.3.2 Proposta para percepção sobre o preço

Os estudos realizados apontam para uma percepção de preço alto, do cliente sobre os serviços da empresa, o que gera uma barreira ao aumento do número de novos clientes. Por este motivo, propõe-se a criação de uma campanha institucional. Esta campanha se propõe a mostrar e apresentar os diferenciais da empresa, como segurança, prazos, confiança, empenho, atendimento ao cliente, entre outros, como o Bronze em 2018 no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e a certificação da ISO 9001/2015. Estes fatores, dentro desta campanha, poderão ser notados pelos clientes e poderão ser levados em conta como um diferencial, que destaca a empresa ATRHOL dos concorrentes do setor. Os diferenciais da empresa estão postos quando analisam-se os quesitos como: agilidade, eficiência, segurança e confiabilidade da entrega do produto, nesse sentido podem ser utilizados para que a campanha institucional seja realizada.

Para esta campanha, propõe-se uma pesquisa de mercado, feita por uma empresa especializada, utilizando indicadores que demonstrem como a empresa ATRHOL é confiável e de alta qualidade. Isso permite que os clientes possam comparar preço e qualidade de serviço e consigam conscientizarem-se de que os valores atribuídos aos serviços prestados pela empresa são justificáveis, garantidos e de alta qualidade pelo preço cobrado.

Esta pesquisa poderia ser realizada em cerca de 6 a 8 meses e, a partir disso, a ATRHOL poderia montar peças informativas, destacando os diferenciais já reconhecidos e demonstrando que o custo X benefício é o melhor, ou mesmo um dos melhores presentes no mercado. Sendo assim, essa campanha pretende reduzir a desistência de alguns prospects que ainda não são clientes, devido a percepção do alto preço.

#### 4.3.3 Proposta para melhoria do atendimento

Esta proposta tem por objetivo a melhoria do atendimento aos clientes. Isto, pois, nos estudos ficou evidenciado que os clientes não possuem um canal direto com a empresa, como por exemplo contato direto com algum possível “atendente” ou “SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente” com a empresa ATRHOL.

Com isso a empresa pode criar um setor responsável pelo atendimento, ou seja, um local e um colaborador designado a receber reclamações, sugestões e

orientações dos clientes. Ou mesmo passar para os clientes uma planilha com o responsável por cada setor e seu contato para que, quando um problema ocorra, o concessionário possa ter o contato direto do responsável por resolver este determinado problema.

Este canal de atendimento proporcionará ao cliente maior confiança e crença na empresa e nos seus serviços. Esses movimentos da empresa proporcionam uma maior relação de segurança com seus clientes, fazendo com que as reclamações obtidas por meio dessa pesquisa possam ser eliminadas, pois o cliente poderá ficar satisfeito em saber que possui informações e relação direta com a empresa.

#### 4.3.4 Proposta para estimular a indicação de clientes

Nesta proposta incluem-se práticas a fim de estimular os clientes já fidelizados a indicar a ATRHOL aos seus contatos e, com isso, atrair mais clientes. Por exemplo, acionar um grupo de colaboradores para que ofereçam determinados serviços, assim o cliente informa qual colaborador indicou o serviço contratado e, nesse sentido, clientes ganham desconto e o colaborador pode ganhar algum tipo de bonificação.

Uma das formas que a ATRHOL pode colocar em prática esta proposta é:

- Cada cliente e colaborador, que indicar um cliente novo recebe um brinde.
- Os brindes podem ser facas personalizadas, tábuas de cortar, sacolas sustentáveis e bolsas térmicas, produtos que favoreçam o cliente.

Esses clientes indicados podem ser clientes da concessionária, ou seja, o cliente final. Quando o produtor rural – cliente final – relata um problema com máquina ou implemento agrícola adquirido, contata a concessionária e a própria indica a ATRHOL para fazer o transporte da máquina para a concessionária.

Esse movimento pode fazer com que os clientes já fidelizados se sintam motivados a prosseguir a parceria com a empresa e, após, tragam mais clientes para a empresa.

#### 4.3.5 Proposta de postos avançados em concessionárias em locais estratégicos

Atualmente na Bahia a empresa tem um posto avançado dentro de uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas. Nele trabalham colaboradores da ATRHOL e seis caminhões com motoristas. Este posto avançado foi criado

considerando que a região é longe das outras filiais e, diminui tempo e custos de transporte, entre outras vantagens.

Na cidade de Luís Eduardo Magalhães/BA a empresa atende principalmente a concessionária AGROSUL e sua rede de filiais, presentes na Bahia e no Piauí. O diferencial presente nessa rede concessionária é o preço do frete proposto em contrato, trazendo e apresentando maior controle e redução de custos na logística. Isso ocorre pelo fato das cargas serem otimizadas, pela expertise no negócio por parte da transportadora e ociosidade de um passivo (frota) que alivia o fluxo de caixa que, anteriormente, não conseguia prever gastos em manutenção nos seus próprios veículos.

Com estas considerações, propõe-se estimular mais concessionárias, que tenham estrutura e esteja localizadas em regiões geograficamente estratégicas, com mais volume de entrega e potencial de crescimento, a terem estes postos avançados. Sendo vantajoso para a concessionária possuir este serviço pois diminui o custo e acaba por conseguir atender um número maior de clientes finais, sendo somente garantidora de benefícios.

Nesse sentido, sugere-se que a empresa possa estar criando um posto avançado no estado do Mato Grosso, uma das regiões consideradas mais geograficamente estratégicas, e pelos dados obtidos e vistos anteriormente, tem-se a possibilidade de renegociação de valores fixados por faixa de quilômetros rodados, visto que, aproximadamente 73% das concessionárias participantes do estado acreditam que o serviço da empresa possui valor elevado. E, também, indica-se que este posto possa se fixar na cidade de Sorriso/MT, pois é uma região central e fica próxima às filiais da rede, gerando maior demanda e acabando por ser uma referência, assim como é o posto avançado na Bahia.

Sabe-se que a ATRHOL não conta com nenhum posto avançado no Mato Grosso e, sua unidade mais próxima localiza-se a 1.500km de distância. Sendo assim, o fluxo de demanda é atendido com veículos que realizam entregas dentro do estado. Com o posto avançado, a distância diminui e a cotação do deslocamento pode ser reajustada, gerando mais negócios futuros, podendo atender também o mercado de máquinas e implementos agrícolas usados, que em grande maioria são remetentes do Mato Grosso.

Esta é uma proposta para que a empresa possa visualizar quais as vantagens que o posto avançado traz para seus serviços, fidelização e garantia de novos clientes.

Essa proposição também, mais além, pode ser aplicada aos outros estados que são atendidos pela ATRHOL.

#### 4.3.6 Proposta de oferta antecipada de serviço

Essa proposta consiste na oferta de serviço. A ATRHOL sabe com antecedência que irá realizar entregas em cada concessionária, pois a fábrica entra em contato com a empresa para agendar o envio da máquina ou implemento agrícola, da fábrica para a concessionária. Tendo essa informação, antes que a própria concessionária, a ATRHOL poderia entrar em contato oferecendo seu serviço de transporte até a propriedade do cliente final, verificando este destino final da máquina ou implemento agrícola e já fornecendo uma cotação e previsão de entrega, podendo oferecer descontos e apresentando vantagens para a empresa, como a diminuição de tempo, pois a máquina ou implemento agrícola não precisaria ser descarregado e carregado novamente em outro caminhão, além da diminuição de custos envolvendo mais pessoal para esse descarregamento e posterior carregamento. O caminhão saído da fábrica passaria na concessionária apenas para inspeção e troca de nota fiscal, e se deslocaria imediatamente ao cliente final, com maior agilidade e diminuição de custos, aumentando a satisfação da concessionária e do cliente final.

## CONCLUSÃO

A partir da realização deste trabalho buscou-se, primeiramente, um breve resgate teórico de questões relacionadas ao tema principal: Serviços logísticos, atendimento ao cliente, fidelização e marketing de relacionamento de empresas. Desta forma, foi possível obter-se uma percepção de quais eram os pontos que deveriam estar presentes no questionário a ser enviado aos clientes da empresa ATRHOL.

Ao enviar e receber os questionários notou-se que a empresa se comprometeu e estava ciente de todos os passos do estudo e as etapas que seriam desenvolvidas. Considera-se de grande importância que empresas pesquisadas possam estar a par do que está sendo feito, bem como dos resultados obtidos.

Se entendeu, a partir da construção deste trabalho, que é fundamental o investimento em planos e políticas da empresa que possam estar conectados diretamente aos clientes. A fidelização só pode ocorrer quando há uma ponte e um canal de comunicação claro entre cliente e empresa, os serviços e valores de uma organização serão valorizados por seus clientes quando estes conseguirem mensurar a importância e valia dos mesmos em suas vidas/trabalhos.

Quanto aos resultados, obtiveram-se alguns pontos de análise, que envolveram nível de satisfação, qualidade do atendimento, palavras associadas aos serviços prestados, prazo de entrega, pontualidade, agilidade e eficiência, confiabilidade, comunicação, apresentação e acessibilidade dos colaboradores, precisão das informações, atendimento as necessidades, indicação de serviços e a entrega final do equipamento. Esses pontos foram transformados em gráficos para serem visualizados e discutidos.

Na análise, conseguiu-se entender o funcionamento da empresa, bem como seus pontos fortes e fracos. Algo que acrescentou a esta pesquisa foi realizar uma análise comparativa dos dados obtidos na pesquisa atual com os dados semelhantes de uma pesquisa realizada no ano de 2014, isso mostrou e deu informações para que se pudesse compreender mais sobre os dados obtidos agora, visualizando se houveram mudanças ou não, como no nível de satisfação, que aumentou de 30% para 62% dos clientes que se dizem “muito satisfeitos” com a empresa, além da qualidade do atendimento, avaliada como “ótima”, que passou de 33,33% em 2014, para 78% em 2019.

A análise documental e comparativa permitiu e fez com que essa pesquisa ficasse mais consistente. Além do cruzamento de dados por estados, que permitiu a visualização dos estados aonde a empresa precisa agir com mais vigor, como por exemplo, os estados que acreditam que os serviços da empresa sejam caros. Se entendeu que era necessário realizar essa comparação para formular propostas que pudessem se sobressair perante à empresa, que demonstre, por meio de dados quantitativos, a importância das propostas desenvolvidas.

Por fim, nas propostas desenvolvidas para a melhoria dos pontos em dificuldade da empresa, verificados conforme a pesquisa realizada, entende que são importantes: comunicação; percepção sobre o preço; melhoria do atendimento e aumento da rede de clientes da empresa. Para isso foram sugeridas propostas que envolvem a criação de canal de comunicação com o cliente, campanhas institucionais para melhor percepção sobre o preço, melhora do atendimento através de um setor responsável e designado à este fim, estimulação de indicação de clientes, implantação de postos avançados em locais estratégicos e oferta de serviço.

As propostas se desenvolvem no sentido de fornecer à empresa alguns caminhos e possibilidades para que estes quesitos em baixa possam ser revistos e, de certa forma, modificados. Sabe-se, a partir desta pesquisa, que o marketing de relacionamento só têm êxito quando uma empresa consegue ter a clara percepção de suas dificuldades e, também, consegue alavancar seus pontos fortes e diferenciais, isso faz com que a fidelização ocorra de forma contínua.

O objetivo de propor um conjunto de estratégias de fidelização de clientes para potencializar os resultados da empresa, foi atingido com o apoio da literatura, e pesquisa com os clientes, aonde foi analisado a satisfação e a fidelização dos clientes atuais da empresa, podendo ser visualizado os pontos de melhorias, que quando colocados em prática aumentarão a satisfação desses clientes e conseqüentemente os torne fiéis.

O objetivo de estudar estratégias de fidelização de clientes foi atingido através do referencial teórico que teve como pontos principais marketing, marketing de relacionamento, fidelização e satisfação de clientes, e autores como Kotler (2017), Bogmann (2000) e Garcia (2004).

Com o estudo realizado sobre casos de sucesso na fidelização de clientes, através de autores como Neto e Santana e Portaluppi *et al.*, o objetivo de conhecer

casos de sucesso que poderiam embasar as proposições para a empresa alvo foi atingido.

O objetivo de analisar a satisfação e fidelização dos clientes foi atingido através da aplicação e recebimento dos questionários, que contou com uma amostra de 50 concessionárias, clientes de diferentes bandeiras da empresa. Com base nos dados obtidos através dos questionários, e através do embasamento teórico deste trabalho, foi possível atingir o último objetivo que trata de elaborar propostas para aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes de serviços logísticos rodoviários.

Este trabalho, então, permite que novas pesquisas sejam realizadas e possam dar continuidade ao trabalho de pós-vendas e comunicação com os clientes. Nesse sentido, desdobramentos para os próximos trabalhos podem estar em torno de maiores detalhes sobre a percepção dos clientes, utilizando outras ferramentas de pesquisa que possam gerar novos dados.

Acredita-se que esta pesquisa fornece uma base de dados confiável e de qualidade para que a empresa possa ter meios de aplicar as propostas sugeridas para a sua melhoria, em aproximadamente um ano, as propostas podem ser colocadas em prática pela empresa. Espera-se que, a partir desta pesquisa, a empresa possa utilizar estes dados e, de alguma forma, atentar-se aos pontos que podem ser melhorados para que a fidelização de clientes e a valorização de seus serviços ocorra.



## REFERÊNCIAS

AMA. Associação Americana de Marketing. **Conceito de Marketing**, 2009. Disponível em: <https://www.ama.org/>>. Acesso em jun 2019.

ATRHOL. Agência e Transportes Horizontina. Disponível em: <<http://www.atrhol.com.br/>>. Acesso em jun – nov 2019.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CHURCHILL JR, G. A. & PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Plano CNT de Transporte e Logística**. 2014. Disponível em: <http://www.cnt.org.br>>. Acesso em jun 2019.

EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial marketing management, v.23, 1994.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 895p.

FLEURY, P.; FIGUEIREDO, K.; WANKE, P. (org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicação das normas da ABNT**. 17.ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2013.

GARCIA, D. F. M. **Marketing de Relacionamento no setor de transporte de passageiros no Brasil em 2004: o caso TAM**. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2007. São Paulo: Editora Atlas.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRAZIANO, G. O. **Marketing de Relacionamento: a fidelização de clientes e o endomarketing na indústria de produtos orgânicos**. São Paulo (SP): Universidade Nove de Julho, 2011.

- HUTCHINSON, O. **Quatro dúvidas sobre pesquisa primária e secundária**. 2018. Disponível em: < <https://blog.euromonitor.com/quatro-duvidas-sobre-pesquisa-primaria-secundaria/>>. Acesso em out 2019.
- JESUS, C. P. M. **Marketing de relacionamento no varejo: um estudo em empresas do segmento de artigos farmacêuticos na cidade de Paracatu – MG**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Metodista de Piracicaba, 2016.
- JUNIOR, M. C. S. & PEREIRA, T. E. Logística no modal rodoviário: uma abordagem de custos em função da distância de transporte e tipo de veículo. **Revista Semina: Ciências Exatas e Tecnológicas**. v.30, n.1, p.63-64, 2009.
- KOTLER, P. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B. & GANGANA, M. **Gestão de Marketing**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- LOPES, D. E. S.; SILVA, D. M.; ALVES, E. E.; PEREIRA, R. & FIGUEIREDO, Y. G. Transporte rodoviário e seus impactos no cenário logístico atual. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.
- MARCHESINI, M. M. P & ALCÂNTARA, R. L. C. Conceituando o serviço logístico e seus elementos. **Revista de Ciência e Tecnologia**. v.17, n.33, p.65-86, 2012.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NETO, U. J. S. & SANTANA, L. C. Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. v.2, n.2, p.97-111, 2015.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PAULA, L. S. & SOUZA, A. C. B. Fidelização de Clientes e Marketing de Relacionamento. **Episteme Transversalis**. Vol. 10, num 16. 2016.
- PEREIRA, L. Z. & LEITE, M. M. Fidelização de clientes como ferramenta estratégica: Uma pesquisa de campo realizada com clientes de Mercantis localizados na cidade

de Brejo Santo – CE. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v. 12, n. 42, p.797-819, 2018.

RIBEIRO, P. C. C. & FERREIRA, K. A. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Paraná: Curitiba, 2002.

ROCHA, C. F. **O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia**. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M. & BORILLI, S. P. Análise do entendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**. v.7, n.1, p.75-91, 2006.

SAMPIEIRI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M.; TORRES, K. A.; ALMEIDA E SILVA, L. H. & BORBA, E. L. Satisfação de clientes: análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João Del Rei – MG. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2017.

SCHMITT, Bernd. H. **Gestão da Experiência do Cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. São Paulo: Bookmann, 2004.

SOUZA, B. L. R.; CARVALHO, F. A; FERNANDES, R. S. & SILVA, V. G. M. A. A importância da logística para a fidelização de clientes. **Revista Ciências Gerenciais em Foco**. v.1, n.2, p.1-15, 2014.

TOMOYOSE, F. H. **Influência do nível de serviço logístico na satisfação do cliente: um estudo em montadora do setor automobilístico**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

## ANEXO I

### Questionário aplicado às concessionárias

Prezado/a,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre o relacionamento empresarial, que integra o trabalho de conclusão do curso de Eng. de Produção da FAHOR. Sua participação será muito importante e as informações serão utilizadas somente para fins estatísticos que sustentarão os estudos de fim de curso. Fique a vontade em interromper e tirar dúvidas em qualquer momento.

**a) Qual o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela ATRHOL?**

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

**b) De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pela empresa ATRHOL?**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

**c) Qual das seguintes palavras vem a mente quando você pensa nos serviços prestados pela ATRHOL? (marque quantos desejar)**

- |                       |                     |                   |
|-----------------------|---------------------|-------------------|
| 1 ( ) Confiável       | 2 ( ) Caro          | 3 ( ) Ineficiente |
| 4 ( ) Alta qualidade  | 5 ( ) Útil          | 6 ( ) Único       |
| 7 ( ) Baixa qualidade | 8 ( ) Não confiável | 9 ( ) Gentil      |

**Como você avalia a empresa ATRHOL nos seguintes quesitos:**

		1 Ótimo	2 Bom	3 Regular	4 Ruim	5 Péssimo
d)	<b><u>Prazo de entrega:</u> de mercadorias no tempo determinado?</b>					
e)	<b><u>Pontualidade:</u> Cumprimento das entregas marcadas?</b>					

f)	<b>Agilidade e eficiência na prestação dos serviços?</b>					
g)	<b>Confiabilidade: segurança na execução dos serviços?</b>					
h)	<b>Comunicação: entre empresa e cliente?</b>					
i)	<b>Apresentação dos funcionários: Postura na prestação dos serviços?</b>					

**j) Os funcionários da ATRHOL, sempre que requisitados, estão acessíveis (são profissionais e cordiais)?**

1 ( ) Sim                      2 ( ) Às vezes                      3 ( ) Não

**k) A empresa oferece informações precisas sobre a situação das programações e dos embarques?**

1 ( ) Concordo totalmente  
2 ( ) Concordo parcialmente  
3 ( ) Discordo totalmente

**l) A ATRHOL atende suas necessidades?**

1 ( ) Concordo totalmente  
2 ( ) Concordo parcialmente  
3 ( ) Discordo totalmente

**m) Em uma escala de 1 a 10 qual a sua propensão de indicar os serviços da ATRHOL a um cliente ou parceiro:**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

**n) A entrega final do equipamento (concessão x cliente), é realizado via:**

( ) Frota Própria    ( ) Transportadores locais    ( ) ATRHOL

**o) Deixe algum comentário sobre o atendimento da ATRHOL.**

---



---



---



---



---

