



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

# PROJETO APLICATIVO 2020

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

DEYSIANNE OLIVEIRA  
MARIA EDUARDA  
MARIA TEREZA  
HENRIQUE CORREIA  
JOSEMARIO ANGELIN  
JOSENILDO NASCIMENTO

**Relacionamento, retenção e valor: um estudo para maximização  
dos volumes das transações correntes com os clientes em uma  
transportadora**

Recife  
2020

# **FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

DEYSIANNE OLIVEIRA  
MARIA EDUARDA  
MARIA TEREZA  
HENRIQUE CORREIA  
JOSEMARIO ANGELIN  
JOSENILDO NASCIMENTO

## **Relacionamento, retenção e valor: um estudo para maximização dos volumes das transações correntes com os clientes em uma transportadora**

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.**

**Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal**

Recife  
2020

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por permitir que chegássemos até aqui com saúde e vencêssemos mais essa etapa em nossas vidas.

Aos nossos familiares, pelo apoio incondicional, incentivo, compreensão e por estarem ao nosso lado nessa trajetória.

Um agradecimento em especial ao nosso orientador Prof. Dr. Frederico Vidigal, que foi incansável, dedicado, paciente e incisivo em suas colocações. Obrigado por nos manter engajados e motivados durante todo o trabalho.

Aos nossos Professores e colegas do curso de Gestão de Negócios voltado para Transportes, pelas trocas de experiências e contribuições que foram essenciais para o nosso aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

À Transportadora Bitury, pela colaboração em nossas pesquisas para obtenção das informações e disponibilização de dados fundamentais na elaboração do nosso projeto.

Finalmente, ao Instituto Transporte Logística, ao Sest Senat e à Fundação Dom Cabral, por nos proporcionar um ensino acadêmico de qualidade e nos fornecer todo o suporte necessário que potencializaram o nosso aprendizado.

## RESUMO

O mundo globalizado e a tendência de entender as necessidades e expectativas dos clientes exige das empresas estratégias que garantam sua sobrevivência, além de agregar valor às suas partes interessadas (*stakeholders*), como clientes, acionistas, colaboradores, sociedade, provedores e governo. Uma forma de gerar uma proposta de valor contempla a busca pela excelência nos serviços prestados aos clientes. Uma gestão que visa resultados estratégicos pode ser operacionalizada por meio da inserção de estratégias de marketing de relacionamento com vistas a assegurar que os objetivos organizacionais e as exigências dos *stakeholders* sejam atendidos. Dessa forma, o objetivo desse projeto aplicativo é desenvolver um produto de relacionamento com o cliente, baseado em tecnologias disponíveis e que possibilite a geração de valor e o relacionamento que busque atingir a maximização do volume de transações correntes com os clientes da Transportadora Bitury. No referencial teórico buscou-se contextualizar temas e contribuições como Marketing de relacionamento, Proposta de valor/Cadeia de valor e retenção de clientes. Do ponto de vista metodológico, esse projeto aplicativo trouxe uma abordagem qualitativa e descritiva com pesquisas de campo no formato de um estudo de caso único. Para tanto, foram elaborados procedimentos metodológicos como a entrevista semiestruturada, benchmarking e análise documental. Como resultados, foi possível compreender que os clientes atendidos pela Transportadora sentem necessidade de serem ouvidos e informados sobre seus processos e suas cargas em rota. A partir da deficiência da empresa em relacionamento com o cliente, percebeu-se a necessidade de ajustes e melhorias. Nesse sentido, após analisar as melhores práticas de mercado e estratégias de marketing, foi apresentada o desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica com características de praticidade e aderência ao orçamento do negócio, que possa contribuir para o incremento das ações de relacionamento envolvendo retenção e geração de valor

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento; proposta de valor; maximização de volumes de transações.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico Investimentos em Transporte da União por Modal .....	11
Figura 2 - Modelo Mapa de Empatia.....	30
Figura 3 – Modelo das Quatro Ações.....	32
Figura 4 – Mapa de Empatia.....	62
Figura 5 – Capturas de Tela do Aplicativo .....	64
Figura 6 – Interfaces do Rappi.....	65

## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO EXECUTIVO</b>	05
<b>2. BASES CONCEITUAIS</b>	09
2.1 O MERCADO DO TRANSPORTE E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR	09
2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O TRANSPORTE	13
2.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
2.4 A PROPOSIÇÃO DE VALOR SOB A ÓTICA DO MARKETING	21
2.5 VALOR NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE	23
2.6 COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA NA RETENÇÃO DE CLIENTES	27
2.7 O MAPA DE EMPATIA NA RETENÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR PARA CLIENTES	29
2.8 O VALOR SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA	32
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	34
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b>	37
4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DE BENCHMARKING REALIZADO COM TRÊS EMPRESAS: BRASPRESS, DHL, JSL E FEDEX	37
4.2 PESQUISA DE CAMPO COM CLIENTES B2B	50
<b>5. DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	60
5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	60
5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE	62
5.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	68
<b>6. CONCLUSÃO</b>	69
<b>REFERÊNCIAS</b>	71

## RESUMO EXECUTIVO

A busca pela satisfação dos clientes alinhada à maximização dos volumes de transações nas empresas é um fato. Nos últimos anos isso já se evidencia, podendo ser exploradas contribuições importantes a respeito de marketing e mercados.

No atual contexto, o mundo VUCA, onde a velocidade das mudanças, das informações e as evoluções nos processos das organizações, vem tornando o ambiente dos negócios cada vez mais agressivo, desafiador, competitivo e veloz. Nada é permanente e as tecnologias, preferências, tendências e certezas são inconstantes e altamente mutáveis, principalmente no que diz respeito à evolução nos processos de qualidade do produto e serviço a ser contratado. (ELIAS, 2019)

Segundo Almeida e Estender (2017), o Marketing é a chave fundamental para alcançar as metas na empresa e significa ser mais eficaz do que os concorrentes, integrando as atividades de marketing aliado à busca da satisfação do cliente. Vale reiterar que o marketing se estendeu a tudo que é feito no mercado e estar atento às necessidades do cliente é crucial na atualidade. As empresas precisam buscar, conhecer e entender seus clientes em profundidade e assim também como todos os envolvidos no processo de atendimento o conheça.

O marketing de relacionamento no setor de serviços tem se tornado um importante ponto de vantagem competitiva. Ainda de acordo com Almeida e Estender (2017), de um modo geral os clientes estão cada vez mais exigentes e necessitam de um atendimento personalizado e mais dedicado. O marketing nos dias de hoje busca ir além da identificação das necessidades e desejos do cliente, ele aponta para o objetivo que precisa ser alcançado. Nesse sentido, a importância do aperfeiçoamento no processo de atendimento direciona a buscar uma prestação de serviços que vise a criação de uma experiência de satisfação única.

Os clientes têm e desejam cada vez mais acesso rápido a informações e conta como apoio de instituições que garantem seus direitos. Isso impulsiona as organizações a adquirir vantagem competitiva a partir de uma gestão estratégica (TAVARES, 2005).

Para Portaluppi *et al.* (2006), o mercado exige um comportamento diferenciado, totalmente comprometido com o cliente. Assim sendo, os conceitos de satisfação do cliente estão presentes nas empresas, pois atualmente ela é a base de qualquer sucesso consistente, seja de curto, de médio ou longo prazo. Para que possam sobreviver e prosperar em mercados

com rivalidade acirrada, as empresas buscam estratégias competitivas para atender as necessidades dos clientes.

Dessa forma, as empresas devem atender suas necessidades e beneficiá-los com uma proposta de valor por meio de seus produtos, serviços, processos e gestão. (SILVA, 2020)

Nesse contexto, a empresa estudada no presente projeto é a Transportadora Bitury, situada em Belo Jardim/PE e com atuação no segmento de transportes de cargas perigosas (baterias automotivas e outros) e não perigosas. A empresa demonstra uma preocupação com o marketing de relacionamento em sua gestão e vem buscando oferecer uma maior proposta de valor em seus processos, serviços e cuidados com os clientes e na maximização de volume de transações para a organização.

A empresa em questão foi fundada em 1982 e desde então tem se reinventado para oferecer um serviço de excelência. Implantação de Gestão de Qualidade, obtenção de certificação ISO, Implementação WCM e Guia de Boas Práticas para os Motoristas são exemplos de medidas adotadas ao longo do tempo com intuito de investir no relacionamento com os clientes.

A Transportadora vem demonstrando atenção aos serviços desde início do atendimento até a última etapa de entrega, ou seja, da telefonista ao descarregador, todos são incentivados e treinados para lidar com o cliente sempre de forma cordial e colaborativa (material interno Bitury, 2020)

Ainda com todos os esforços, ainda há alguns desafios para que esse processo alcance os melhores resultados possíveis, o que forma a problemática desse projeto. Tem-se percebido que as angústias e anseios dos clientes não estão sendo ouvidos, logo, não se sentem parte do processo da empresa. Em levantamentos de dados internos nas ações de marketing de relacionamento, foram observados alguns pontos de falha como o retorno tardio a demandas de clientes e a carência de ferramentas que facilitem esse retorno. Por essas questões, gera-se insatisfação e a Bitury pode estar perdendo atratividade e sendo mal avaliada em seus processos, conseqüentemente, afetando a sua capacidade de atração e retenção de clientes. A falta de um planejamento que oriente essa reação pode fazer que com que os níveis de *Churn rate* (índice que indica evasão da base de clientes) aumentem e tais clientes busquem outro fornecedor de serviços ou substitutos.

Nesse sentido, ações que explorem o relacionamento seguido da retenção e também captação de novos clientes é um ponto de partida para esse projeto e constituem a sua problemática.

Isso posto, faz-se necessário responder a seguinte pergunta de pesquisa: que tipo de produto baseado em tecnologias de relacionamento poderia contribuir para a retenção e atração de clientes na Transportadora Bitury?

Para tanto, esse projeto tem por objetivo geral: Desenvolver um produto de relacionamento com o cliente que possibilite a geração de valor e a maximização do volume de transações correntes com os clientes da Transportadora Bitury.

E por objetivos específicos:

1. Avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de relacionamento com a empresa;
2. Identificar práticas de sucesso (*best practices*) em relação a construção de relacionamento no setor de transporte;
3. Propor um produto de relacionamento, baseado em tecnologia que possa incrementar a política de relacionamento, envolvendo retenção de clientes e captação na empresa pesquisada;

Conforme discutido na problemática, o presente estudo justifica-se pela necessidade empresarial de garantir sua competitividade e incorporar valor para seus *stakeholders* por meio da implementação do marketing de relacionamento adaptado às necessidades dos clientes da empresa, de mapeamento de melhores práticas sob a percepção dos clientes (*playbook*). Justifica-se Também, pela oportunidade de ganhos que a empresa poderá eventualmente obter, como menor índice de reclamações, incremento da eficiência e eficácia em seus processos de prestação de serviços em transporte, visto que a empresa tende a ampliar o conhecimento do que leva os clientes a escolherem a Transportadora Bitury como parceira de negócios.

Para tanto, foram usados como procedimentos metodológicos, a abordagem qualitativa e descritiva, uma revisão de literatura e pesquisa de campo para apoiar o entendimento dos autores, embasar análises e proposta de solução. O trabalho classifica-se como estudo de caso único com análise dos resultados de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Finalmente, esse projeto aplicativo está seccionado em seis capítulos distintos. Além dessa parte introdutória, são apresentados os referenciais teóricos norteadores da pesquisa, com uma discussão sobre Marketing de relacionamento, Proposta de valor e Maximização de volume de transações. A seguir, a terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta parte, são analisados os resultados encontrados (ROCHA, 2013). Por

fim, como forma de reflexão sobre eles, são apresentadas as considerações finais da pesquisa com o aprendizado e recomendações oriundas do estudo em questão.

No próximo capítulo são discutidas as bases conceituais relevantes referentes aos tópicos-chave dos objetivos, iniciando por um entendimento maior da evolução do transporte rodoviário, desafios para os serviços de transporte sobretudo mudanças significativas no setor; a importância do marketing de relacionamento e demais estratégias de marketing para geração de valor, retenção e atração de clientes. Para tanto, são exploradas contribuições importantes da Confederação Nacional de Transportes e autores como Gummesson (2002), Bogman (2002), Barci (2017), Kim e Maurborne (2013), Kotler e Keller (2006) entre outros.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1 O Mercado do transporte e necessidades do consumidor

O ser humano sempre teve necessidade de transportar: água, alimento, matéria-prima, vestimenta, cartas e até a si mesmo. Com o passar do tempo, os meios de transporte foram sendo desenvolvidos e classificados em rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário. O presente trabalho se restringirá ao estudo e à evolução do primeiro.

No decorrer do desenvolvimento das civilizações, a constante implementação de produtos adicionados ao modo de vida do homem resultou na necessidade de busca e transporte de cargas de diversos tipos. Meios de transporte, por conseguinte, evoluíram em paralelo com o modo de vida da humanidade, esses constituídos por animais durante grande período da história, foram complementados por liteiras e carruagens durante a Idade Média europeia, seguindo o curso evolutivo até a chegada do automóvel.

Desde os primeiros registros conhecidos da história da humanidade, o desenvolvimento dos meios de transporte tem sido um dos principais propulsores do crescimento econômico. Os exemplos percorrem o tempo: da domesticação de animais para monta ou tração, passando pela invenção da roda, os sistemas de rodovias do Império Romano, o domínio da navegação em alto mar, e chegando às ferrovias e ao motor à explosão no século XIX, e à aviação no início do século passado. (Castro, 2013)

Na Idade Antiga e Medieval o deslocamento de produtos se deu principalmente por via marítima, contudo a constituição de rotas terrestres de transporte fez-se necessária para interligar portos ao interior do continente.

O transporte rodoviário de carga tornou-se serviço essencial para o desenvolvimento da sociedade moderna, onde grande diversidade de produtos circula entre territórios de longa distância, abastecendo diversos setores sociais com uma vasta lista de itens, suprimindo a necessidade de populações distantes das zonas de produção.

O transporte mobiliza o produto entre diferentes estágios da cadeia de suprimento. Assim, como outros fatores-chave da cadeia de suprimento, ele exerce grande influência tanto na responsividade quanto na eficiência (CHOPRA e MEINDL, 2003).

A modernização dos meios de transporte de carga teve início a partir da Primeira Guerra Mundial, acontecendo a princípio nos grandes centros da Europa e dos Estados Unidos, a partir desta fez-se necessária a modernização do sistema rodoviário. No Brasil o upgrade das estradas de rodagem se deu a partir de 1920 com o apoio e financiamento dos

EUA, sendo criado o DNER (Departamento Nacional de Estradas de Rodagem) em 1937, consolidando desta forma o modelo de rodovias brasileiras.

É fato que a expansão rodoviária no país é iniciada nos anos 1930 com Getúlio Vargas e incrementada sucessivamente por Juscelino Kubitschek e pela ditadura militar ao longo da segunda metade do século XX. Em outras palavras, o enraizamento das linhas rodoviárias só pode ser compreendido mediante análise do processo histórico da formação socioespacial brasileira. (HUERTAS, 2013)

Na década de 1940 iniciou-se o declínio do sistema ferroviário brasileiro, onde a mudança de cenário econômico levou o governo a investir cada vez mais na construção de estradas de rodagem, com a justificativa de meio de integração do território brasileiro. A criação de rodovias atendia aos interesses internacionais que confiavam na potencialidade do mercado nacional, estas na década de 1950 passaram a implantar a indústria automobilística no país.

Dentre estágios de desenvolvimento e crises na atualidade, o transporte rodoviário de carga consiste no principal meio de circulação de produtos no país, crescendo ao ritmo da economia nacional, a partir de 2000 o setor atingiu um bom desempenho em consequência do surgimento do comércio eletrônico e dos operadores logísticos que proporcionaram mudanças para o ramo. Evolução que se deu em vista da agilidade e eficiência exigida pela competitividade do mercado.

Com a finalidade de demonstrar a vital importância para sociedade do sistema rodoviário de transporte de carga, toma-se como exemplo a Greve dos Caminhoneiros de 2018, paralisação que durou dez dias em protesto ao alto preço do óleo diesel. A ação levou o país a beira do colapso, paralisando serviços de fornecimento de alimentos, combustíveis, suprimentos médicos, dentre outros produtos. Desta maneira, além da reivindicação de direitos, foi possível recordar a toda a sociedade a relevância do setor para a sua existência.

#### 2.1.1 Desempenho do transporte rodoviário de carga nacional na contemporaneidade

De acordo com dados fornecidos pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), de janeiro a março de 2020, 70,5% do investimento em transporte da união por modal fora aplicado ao setor rodoviário, somando até o referido mês R\$ 1,10 bilhão. Com relação ao ano anterior que teve em sua totalidade 69,9% do investimento de janeiro a dezembro de 2019, somando R\$ 6,61 bilhão em investimento rodoviário.

Investimentos em Transporte da União por Modal  
(Total pago acumulado até março/2020 – R\$ 1,56 bilhão)



Figura 1 - Gráfico Investimentos em Transporte da União por Modal

Fonte: CNT, 2019

A porcentagem de investimentos nacionais revela o grau máximo de relevância do setor rodoviário entre o transporte de carga nacional, apresentando um alto nível de sobreposição entre os demais setores do ramo.

### 2.1.2 Desempenho Econômico do Transporte no Brasil

Nos últimos 5 anos da década de 2010 o transporte brasileiro de carga sofreu abalos em seu desempenho, em decorrência da crise econômica. Segundo o “Transporte em números”, apresentado pela CNT, a crise econômica, iniciada em 2014, foi uma das mais longas e severas da história do Brasil com problemas de ordem econômica e fiscal que impactaram negativamente todos os segmentos econômicos do país. O cenário desfavorável fez com que o Produto Interno Bruto (PIB) do setor de transporte caísse 6,8% em 2016, a maior queda registrada entre as atividades produtivas (CNT, 2017).

Também segundo dados da CNT, o fluxo de transporte de cargas rodoviários teve em 2017 a primeira alta em relação aos anos anteriores desde 2013, desta forma amenizando as perdas registradas nos últimos anos, ilustrando deste modo os reflexos da gradual retomada dos transportes de cargas e passageiros nas principais rodovias do país.

### 2.1.3 Maximização dos volumes de carga

Para maximização, é necessário explorar ao máximo certos recursos e funções durante o carregamento. A diminuição do tempo de carregamento, bem como a organização da carga são exemplos fundamentais de maximização de volume.

Muitas vezes, para amenizar os impactos negativos à receita e obter maior aproveitamento em cada viagem, alguns caminhoneiros e empresas levam cargas com peso acima do permitido. Mas, conforme o documento elaborado pela CNT, essa decisão danifica os veículos, aumenta o consumo de combustível e o risco de acidentes, interfere na qualidade das rodovias, gera problemas ambientais e ainda prejudica o mercado transportador. (CNT, 2019).

A sobrecarga de materiais transportados por veículos, apesar de à primeira vista aparentar eficiência e lucratividade, apresenta-se como impasse econômico para empresas e transportadoras, visto que sua prática pode acarretar mais prejuízos que lucros.

A melhor distribuição das cargas gera uma concorrência mais justa, com valores de frete mais adequados. Atualmente, estão registrados, no Brasil, cerca de 1,9 milhão de veículos de transporte terrestre de cargas. Desse total, 61,4% são de empresas; 37,3% são de transportadores autônomos e 1,3% de cooperativas. (CNT, 2019)

De acordo com a mesma fonte das citações anteriores, a não realização de transportes com sobrecargas resulta em abrangentes benefícios, que por sua vez sobressai a aparente valia de transportar quantidades exageradas de carga por veículo. Dentre os benefícios estão: a diminuição dos danos aos caminhões, que se sobrecarregados sofrerão maior desgaste de peças e equipamentos, resultando em gastos adicionais desnecessários; impedimento do aumento do consumo de combustível, pois o excesso de peso exige mais do motor e aumenta o consumo de óleo diesel; coíbe a geração de danos ao pavimento e, desta maneira, o setor transportador não sofre aumento nos custos operacionais. A responsabilidade para com o limite de cargas também traz benefícios como a significativa diminuição de risco de acidentes, não geração de multas e melhor ajuste às demandas de mercado.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O TRANSPORTE

### 2.2.1 O papel do Marketing

"Marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados–alvo e da captação, manutenção e fidelização dos clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente". (KOTLER, 2000, pg. 30)

Dias (2006) explica que o significado etimológico da palavra marketing e o surgimento do conceito deriva de *market*, que, em inglês, significa mercado, sendo assim, uma prática visada ao contexto mercadológico. Esse conceito surgiu nos anos 1950, período este, em que houve o crescimento da industrialização pós-guerra, fazendo o mundo sentir a mudança drasticamente na relação de troca comercial entre indivíduos.

Segundo Las Casas (2010), existiram três eras comercial até chegar ao conceito moderno de marketing. No período da produção, acreditava-se que produzir um bom produto já era suficiente para os clientes, que, nessa condição, consumiram o produto. Posteriormente a ênfase foi focada na venda, onde se estimulou o consumo, destacando o produto como o principal atrativo. Por último, a era do marketing, em que, a necessidade em atender aos desejos dos clientes passou a ser o foco.

Marketing é bastante abrangente e está sempre em ampla transformação, já que o seu conceito fala na constante mudança do atual cenário. Desta forma mais atual, marketing fica definido como:

Entre as várias definições de marketing, a mais moderna é aquela que contempla todos os avanços que foram sendo agregados ao longo dos anos. Essa definição registra que marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos das empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2010, p. 17)

De acordo com Kotler (1998), marketing é um processo social e gerencial pelo qual as pessoas e os grupos detêm o que necessitam e precisam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. Os administradores precisam perceber quais são as

necessidades e os desejos de consumo dos seus clientes, pois são essas necessidades e desejos dos consumidores que os profissionais de marketing devem atender e satisfazer.

Kotler e Armstrong (2007) simplificam a principal atividade do marketing como sendo a relação com o cliente e saber lidar com diferença entre cada um. Com eles, os profissionais da área de marketing devem construir relacionamentos lucrativos e duradouros. Contudo, deverão atraí-los com o intuito em atender às necessidades e desejos dos consumidores, não só conquistar novos clientes, bem como, permanecer com os antigos mantendo-os satisfeitos.

A demanda de uma empresa é constituída por dois grupos: novos clientes e antigos clientes. Tradicionalmente, os profissionais de marketing têm como objetivo atrair novos clientes e fazer transações com eles. Entretanto, no ambiente de marketing de hoje, mudanças demográficas e econômicas, além de fatores competitivos, fazem com que haja poucos novos clientes para buscar. Os custos para atraí-los são altos. Assim, apesar de ser muito importante encontrar novos clientes, o mais importante é reter clientes lucrativos e construir relacionamentos duradouros com eles. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 10)

Com isso, a principal ideologia do marketing é entender o comportamento de compra dos consumidores, buscando traduzir os seus desejos, oferecendo valor agregado, além de uma base lucrativa de troca para ambas as partes, gerando uma vantagem competitiva, ou seja, o marketing é uma ferramenta fundamental de gestão, usadas por empresas de vários tamanhos.

A satisfação do cliente é o foco principal do conceito de marketing. Para implementar o conceito de marketing, uma organização esforça-se para determinar o que os compradores querem e usa essa informação para desenvolver produtos que satisfaçam esses desejos. Ele focaliza a análise do cliente, a análise da concorrência e a integração dos recursos da firma para dar ao cliente valor e satisfação, bem como dar lucros a longo prazo. (PRIDE; FERREL, 2000, p. 8)

O mercado pode ser entendido como um grupo de pessoas ou empresas que oferecem seus produtos ou serviços em troca de um retorno financeiro sobre o mesmo. O profissional de marketing, utiliza-se da palavra mercado apenas para descrever os seus possíveis compradores em potencial, compreensão essa que já não se altera há um bom tempo. (FERREL; HARTLINE, 2005).

O que mudou, contudo, não é tanto “o que”, mas “onde” do mercado, isto é, a localização dos compradores e vendedores. Tanto nos mercados de consumidores (como no imobiliário e no de automóveis) como nos mercados empresariais (como o de peça de reposição e o de matérias-primas), a resposta à pergunta “onde” está rapidamente tornando-se qualquer lugar, à medida que os mercados estão cada vez menos definidos pela geografia. (FERREL; HARTLINE, 2005, p. 7).

Na citação acima, Ferrel e Hartline (2005), compreendem que todos os segmentos estão em constantes mudanças de adaptações referentes ao mercado, onde geograficamente encontra-se em novas áreas, possibilitando uma nova visão de mercado que antes era local e agora global.

Kotler e Armstrong (2003) pontuam que a atenção dos profissionais de marketing está voltada para os mercados. Observando a conjuntura do cenário, analisam e entendem as necessidades e desejos, a partir disso, selecionam o que poderá satisfazer da melhor forma possível. As vendas e os lucros são consequências do desenvolvimento de produtos e serviços que foram disponibilizados aos clientes com o objetivo de suprir às necessidades e proporcionar satisfação deles.

Segundo Valente et al (2001), a concorrência existente no mercado de serviços de transporte obriga as empresas a uma constante modernização, de modo a mantê-las com competitividade suficiente para conservarem ou ampliarem suas fatias de mercado. A empresa que não se atentar nas constantes mudanças e não ter a capacidade de se moldar, adequar às novas tendências e exigências do cliente na prestação de serviço, ficará fora do mercado. Entregar corretamente uma encomenda ou um produto ao cliente certo, no lugar e na hora programados, é a linha divisória entre as empresas com sucesso e as com fracasso no mercado.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que as estratégias de marketing são planos elaborados para contribuir à base dos objetivos organizacionais. Uma empresa precisando aumentar sua demanda no mercado, por exemplo, há a necessidade de aumentar a promoção dos produtos. Logo, estas serão as estratégias adotadas pela organização. Porém, cada estratégia deve ser especificada em detalhes, contendo informações precisas que possibilitem que sejam executadas na prática.

Uma estratégia de marketing é a lógica de marketing por meio da qual uma empresa espera alcançar seus objetivos de marketing. Ela é constituída de estratégias específicas para o mercado-alvo, o posicionamento, o *mix* de marketing e os níveis de despesa com o marketing. Nesta seção, o planejador explica como cada estratégia responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano. Seções adicionais do

plano de marketing traçam um programa de ação para implementar a estratégia de marketing com os detalhes de um orçamento de marketing. A última seção resume os controles que serão utilizados para monitorar o progresso do plano e adotar medidas corretivas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 49)

Com isso, a estratégia de marketing pode ser compreendida como um cronograma bem elaborado que dá condições aos desejos organizacionais de serem postas em prática, sempre atento à vários fatores que podem vir a interferir diretamente ou indiretamente nas ações para obter vantagens competitivas.

Assim, uma estratégia de marketing inclui um plano de ação para desenvolver, distribuir, promover e apreciar produtos que atendam às necessidades do público-alvo. A estratégia de marketing é mais bem formulada quando reflete o rumo geral da organização e é coordenada com todas as áreas funcionais da empresa. Implementada e controlada adequadamente, a estratégia de marketing contribuirá para que sejam alcançados não apenas os objetivos de marketing, mas também as metas gerais da organização. (PRIDE; FERRELL, 2000, p. 22)

Uma das estratégias explorada pelos campos da Estratégia e Marketing é a análise SWOT, uma ferramenta quase sempre utilizada nas organizações, um modelo de estratégia onde em seu conceito prioriza à criação de um plano de marketing e o alcance por novas tendências que possam atingir o público alvo focando na necessidade do consumidor. Compreender e auxiliar como funciona o ambiente interno e externo é essencial para ter conhecimento das ações futuras do mercado e as estratégias desenvolvidas pelas as empresas. O departamento de Marketing geralmente é um setor fundamental na construção da estratégia da empresa, porém, pode ser utilizada por qualquer gestor que tenha conhecimento e saiba como utilizar a ferramenta.

A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças). O ambiente interno é importante para que a organização conheça suas forças (as suas vantagens internas com relação aos seus concorrentes) e suas fraquezas (as suas desvantagens internas com relação aos seus concorrentes). A análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa. (OLIVEIRA, PEREZ, SILVA, 2005).

Já o ambiente externo permite que a organização possa ter conhecimento e acompanhar suas oportunidades (pontos positivos da organização que auxilia para o

crescimento da vantagem competitiva) e suas ameaças (pontos negativos da organização que auxilia para a compreensão da vantagem competitiva). (ARAÚJO et al, 2015)

A organização que utiliza essa análise SWOT consegue ter uma ampla visão do seu ambiente externo e interno e dessa forma pode potencializar seu desempenho para atender melhor às necessidades do mercado. De acordo com Ferrell; Hartline (2009, p.130) “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

Para Kotler e Keller (2006), o conceito de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante um lucro. O mercado econômico atualmente está cada vez mais competitivo e tende a crescer cada vez mais. É nessa conjuntura que estão os consumidores cada vez mais exigentes, por isso, para uma empresa ser de sucesso, ela deve proporcionar e dispor de um maior valor que seus concorrentes para os consumidores.

Segundo os autores, os profissionais de marketing têm um grande trabalho pela frente. Devendo identificar novos benefícios para os clientes e selecionar parceiros comerciais capacitados. Precisam observar a necessidade dos clientes e com quem interagem. A empresa além de criar valor deve-se sustentar para o cliente.

Pride e Ferrell (2000), avaliam os clientes como o foco de todas as atividades de marketing. Sua essência é manter trocas satisfatórias entre ambos, ou seja, entregar um produto ou serviço com benefícios para seus clientes e conseqüentemente ganhar algo de valor em troca, obtendo lucro.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as organizações que pretendem ter sucesso no mercado precisam ter foco em seus clientes. Devem ter vantagens perante os seus concorrentes, e depois mantê-los. Após compreender todo o processo de planejamento estratégico de marketing e seus conceitos, é preciso lembrar que o *mix* de marketing é uma ferramenta voltada para o desafio de captar clientes e atender todos os objetivos planejados.

### **2.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO**

“O marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos” Gummesson (2002). Partindo das ideias de Gummesson, é importante ressaltar que ao longo da história, a relação entre marcas e consumidores foi se estreitando cada vez mais. Inicialmente, não havia muito espaço para feedbacks sobre a experiência do usuário com o seu produto ou serviço, fossem eles positivos ou negativos.

Atualmente, essa é uma prática bastante comum, cada vez mais frequente, que gera afinidade entre as duas partes e promove a imagem da empresa em questão. Afinal, como pontuou Nickels e Wood (1999) e Gummesson (2005) *apud* Larentis (2009, p. 80): “no marketing de relacionamento, enfatiza-se, dentre outras características, orientação para o longo prazo e longevidade nas interações, interesse de ambas as partes em vendas múltiplas e em relacionamentos duradouros e alto nível de compromisso com os clientes.” Por isso, a organização que investe no relacionamento com o seu cliente está um passo à frente da concorrência.

Relacionar-se com o cliente hoje tornou-se um investimento para as empresas. Ter um contato constante e de uma maneira cordial, contribui para a criação de uma relação forte e contínua, ajudando para que o cliente sempre tenha sua marca lembrada em sua mente.

O mercado atual tem uma concorrência bastante acirrada, as expectativas mais altas do que nunca, por isso é preciso sempre se redefinir para continuar e perdurar. Para Stanton e Spiro (2000, p. 7), “esses relacionamentos são erguidos sobre cooperação, confiança, dedicação e compartilhamento de informações”. Um atendimento de excelência, para muitas empresas, tornou-se um diferencial competitivo diante deste cenário e investir em uma relação sólida, entregar valor e resolver os problemas são estratégias para ganhar clientes fiéis por muito tempo.

É de extrema importância conhecer bem o seu cliente, ter todas as informações muito bem divulgadas para os responsáveis pelo relacionamento do cliente com a empresa, assim também como informações sobre seus hábitos de consumo e interesses. Dessa forma, segundo Levitt (1990, p. 131), “fortes laços são formados, estabelece-se mútua confiança e as obrigações e benefícios recíprocos ficam implícitos”. Ao compreender como seu consumidor interage com a empresa e quais são suas necessidades, você terá noção suficiente para reconhecer o que o cliente valoriza, proporcionando ofertas em momentos adequados.

É preciso também levar em consideração que mesmo a empresa tendo o seu público alvo no negócio, os clientes podem ter perfis diferentes, sejam nas características comportamentais ou sociais e sendo assim as empresas precisam criar maneiras diferentes de se relacionarem, atendendo de maneira satisfatória e igualmente importante todos os seus diferentes perfis de clientes. (LACERDA, 2020)

Um ponto de muita relevância para um bom relacionamento entre empresa e seus consumidores, é a preocupação que se tem em acompanhar a satisfação do cliente, manter contatos frequentes e abrir espaço para que o cliente dê devolutivas sobre como está sendo

atendido, favorece e muito a empresa e estabelece uma relação de confiança entre as partes. Segundo Gordon (2002):

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. (GORDON, 2002, p. 31, 32)

Como em todo relacionamento, é necessário que a empresa seja sempre muito transparente e sincera com seus clientes. É preciso garantir ao cliente o quanto ele é importante para o seu negócio, demonstrando estar disposta a trabalhar de maneira correta e honesta, respeitando as verdades dos fatos, os desejos, vontades e sentimentos de seus clientes, pois a confiança é construída e conquistada com base na verdade e se uma vez esta é perdida, pode ser quase impossível recuperá-la.

Construir um relacionamento de qualidade com os clientes é uma medida bem simples, o mais importante é o comprometimento de toda a equipe nesse processo, e que essa visão com foco total no cliente esteja integrada em toda a empresa. Pois, como dito por Czinkota (2001, p. 28), “satisfazer as necessidades do cliente tornou-se responsabilidade de todos na organização, a despeito do funcionário ser engenheiro, especialista de produção, analista financeiro ou vendedor”.

Conhecer bem o seu público é a medida inicial para qualquer estratégia de relacionamento. Ouvi-lo com cuidado e registrar todas as informações coletadas é essencial, pois é necessário todo um conhecimento para personalizar o atendimento e fazer com que o cliente sinta valorizado, transformando o seu atendimento em algo único, ponto importantíssimo para ganhar a confiança e ser sempre lembrado. Afinal, como dito por Kotler e Armstrong (1998, p.394), "a satisfação do cliente é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante no seu sucesso".

Cabe destacar que o marketing de relacionamento é aplicável em todos os tipos de mercado, entretanto uma empresa que possui clientes aos milhares pode ter dificuldade para torná-los parceiros e alcançar um alto grau de fidelização. Ao pensar no mercado de transportes dentro de ambientes de prestação de serviço *business-to-business* (B2B), observa-se que é possível fortalecer o relacionamento com os clientes por meio de estratégias de

retenção, principalmente por meio do fornecimento de informações precisas com um baixo tempo de resposta.

Gummesson (2010) apud Santana (2011, p. 35) destaca que "as empresas de B2B podem ter numerosos clientes, mas geralmente têm um número limitado de clientes-chave com os quais estabelecem um relacionamento pessoal mais próximo".

Desta forma, é fácil perceber que as empresas necessitam de informações regulares, consistentes e atualizadas sobre seus clientes para que possam tomar decisões acertadas com relação a suas ações de marketing. O *Customer Relationship Management* (CRM) é um suporte tecnológico para estas ações, traduzido em processos e softwares. Porém, como bem pontuou Gummesson (2010), "as novas tecnologias não podem resolver os problemas automaticamente, muito menos a internet". Isto significa que o fator humano continua tendo sua relevância e importância em todo o processo de relacionamento dentro da empresa.

Um ponto de eficiência para gerar proximidade com o cliente é fornecer um atendimento eficiente. Trata-se da capacidade de resolução de problemas com agilidade, superar a expectativa do cliente em todos os sentidos. É importante que quando surgir um problema, ele seja assumido e resolvido rapidamente, sempre oferecendo as melhores soluções e um prazo para isso.

De acordo com Stanton e Spiro (2000) apud Mörs; Larentis e Motta (2016), "para conhecer as necessidades dos clientes e lhes oferecer soluções de valor agregado para seus problemas, os vendedores devem desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com eles". Manter um relacionamento próximo com o cliente ajuda bastante na identificação dos problemas com uma maior velocidade e conseqüentemente nas suas soluções e procurar envolvê-lo no compartilhamento de ideias rumo ao direcionamento da melhor solução ajuda muito a transformar o seu atendimento mais excelente e diferenciado.

Como abordado por PRA (2011), existem valiosas técnicas empregadas em prestar um atendimento de alta qualidade. O primeiro fundamento para a prestação de um serviço exemplar é compreender o que é um bom atendimento – do ponto de vista do cliente (PRA, 2011). Outras questões imprescindíveis são: saber exatamente qual é o seu papel, como o desempenha, o nível de qualidade que seu trabalho deve ter e condicionar-se a executá-lo sempre nesse padrão. Ressaltam também os cinco princípios básicos do Atendimento Nota 10: confiabilidade (a capacidade de cumprir o prometido), empatia (o cuidado individual com os clientes), segurança (o conhecimento de causa, a cortesia e a habilidade de transmitir sinceridade, competência e confiança), aparência (a adequada apresentação das instalações,

dos equipamentos e dos colaboradores) e resposta (a boa vontade em ajudar os clientes), pontos importantíssimos e que significam muito no atendimento ao cliente e conseqüentemente na construção de uma boa relação da empresa com seus consumidores (PRA, 2011).

## **2.4 A PROPOSIÇÃO DE VALOR SOB A ÓTICA DO MARKETING**

O conceito de valor apresenta diversas abordagens. Dentre tais conceitos, encontra-se a perspectiva adotada neste projeto aplicativo: o valor percebido pelo cliente. Rust et al. (2001), definem o termo valor como sendo o que o cliente entende, naquele momento, como valioso para iniciar e manter um relacionamento com uma organização. Esse relacionamento leal e longínquo propicia um gerenciamento eficaz, incrementando o valor do cliente, no decorrer da sua vida útil de consumo. Nessa ótica, o foco da empresa não é somente nos negócios atuais com seu cliente, mas principalmente nos futuros, em busca de um retorno financeiro e relacionamento consistente e constante no longo prazo.

De acordo com Almeida e Gilioli (2017) o valor de um produto é significado por meio da atuação de três aspectos básicos: qualidade, quantidade e oportunidade, sendo esta última formada pela combinação entre espaço (local) e tempo (momento) do atendimento. Essa combinação vale tanto para quem procura, quanto para quem oferece o produto no mercado.

Para Almeida e Gilioli (2017) a proposta de valor é interpretada como um ativo qualitativo que a empresa pode desenvolver. Uma proposta de valor é entendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que proporcionam valor (SCHARF et al, 2011).

Kotler e Keller (2006, p.141) definem da seguinte forma:

A proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá apresentar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

A proposta de valor deve ser racional e sua concepção ser revista com frequência habitual ou de acordo as necessidades mercadológicas e dos clientes frente a um mundo em que tudo se transforma com muito mais velocidade.

Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior. (KOTLER e KELLER, 2006, p.34).

Para Aaker (2007, p. 98), “uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra”. Para esse autor, três são os benefícios da proposta de valor: funcional, emocional e de autoexpressão. Dessa forma, a organização deve visar entender e atender suas expectativas nesse no contexto funcional (ele precisa), emocional (ele deseja) e de auto expressão (ele se enxerga na marca).

Uma proposta de valor é compreendida como uma estratégia eficaz ao conduzir a empresa a uma relação com o cliente, que o leva a optar pela aquisição (SCHARF et al, 2011). Para Bititci et al. (2004), o conceito de proposta de valor tem sido aplicado por inúmeras empresas como o nível de conexão entre as expectativas de quem irá comprar e as ofertas dos provedores.

Segundo Scharf et al (2011), a estratégia de proposta de valor é definida como uma promessa implícita que uma empresa faz a seus clientes para entregar uma combinação única de valor. Ele concorda que os clientes representam o mais relevante ativo das empresas, uma vez que uma empresa não cria e oferece valor para um comprador passivo, todavia, isso se dá por meio de interação e diálogo com foco no valor, em um processo de cocriação entre empresa e o cliente ativo. Para Bititci et al. (2004), as empresas de sucesso não somente geram valor, elas o reinventam e essa é uma realidade cada vez mais concreta e necessário na atual conjectura.

Geralmente as empresas têm praticamente a mesma capacidade de manter processos, tecnologia, e investimentos do que seus concorrentes, tornando mais difícil de se diferenciar em relação aos demais participantes do segmento de atuação e dessa forma, buscam alternativas singulares para desenvolver valor (SCHARF et al, 2011).

Conforme Almeida e Gilioli (2019 p. 120) “a qualidade é o elemento central do valor e em proposta pode ser interpretada como a dimensão técnica do atendimento proporcionado pelo produto ou serviço, ou seja, aquilo que, em essência, ele se propõe entregar”.

Quando uma empresa entrega ao cliente um valor superior, consegue conquistar sua preferência, aumentar a participação no mercado, a lucratividade e obtém vantagem

competitiva. Ademais, consegue diminuir o custo de aquisição de novos clientes e da prestação de serviços. Isso faz com que seja de extrema importância saber o que os clientes se percebem como valioso e dessa forma, ir além da compra e retenção do cliente, tendo em vista o desenvolvimento das relações negociais e a mensuração do seu retorno financeiro atual e futuro (REICHHELD, 1996).

Almeida e Gilioli (2019) analisam que os clientes, ao buscar valor, observam os benefícios e o atendimento recebido em termos de qualidade, quantidade e oportunidade e avaliam o grau de satisfação potencial, admitindo um preço desejado. As empresas, por seu lado, analisam capitais, insumos e processos técnicos, com reflexos em custos operacionais. Posteriormente, adicionam as exigências de margem de contribuição dos capitais estruturais e definem o preço necessário à sobrevivência do seu negócio.

A proposta de valor deve atender a três condições de segmentação: clientes que querem preço mais baixo; clientes que querem um bem ou serviço feito customizado, valorizando o relacionamento; e clientes que primam a inovação, valorizando o desempenho dos bens ou serviços (TREACY e WIERSEMA, 1998). Com o tempo, estas condições foram denominadas de excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente, respectivamente.

Segundo Ferreira et al. (2016), definem valor como uma organização que oferece aos seus vários clientes, a capacidade e os parceiros necessários para criar, realizar marketing e fornecer esses valores bem como alargar suas relações com o objetivo de gerar fluxos de rendimentos sustentáveis.

Para Osterwalder (2010) inovar no modelo de negócios é criar mecanismos de proposta de valor e receitas, diferente de apenas analisar a concorrência, uma vez que inovar não é copiar ou fazer *benchmarking*.

## **2.5 VALOR NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

Existem várias definições para percepção, e vários autores descrevem a percepção como um processo integrado. Todavia, uma das definições encontradas indica que se trata de uma “função de captação de informação dos acontecimentos do meio exterior, ou do meio interno, pela via dos mecanismos sensoriais” (Doron, 2001)

Grönroos (1995), levanta a discussão de percepção dos serviços. Para o autor o serviço é percebido pelo cliente em duas dimensões: “o que” o cliente recebe, que é o

resultado do processo que produz um determinado serviço, e “como” o cliente recebe e vivencia o serviço, que é o processo de produção do serviço.

Para Kotler e Keller (1998, p. 139): “os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda”.

O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custos. (KOTLER e KELLER, 1998, p. 140).

Nesse sentido, a organização deve buscar incansavelmente a relação custo-benefício com diversidade na sua proposta de valor de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, tornando sua experiência singular e prazerosa ao ponto de encantá-los favorecendo o relacionamento e sua recompra.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007): “os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto para os outros”.

No contexto mercadológico, os clientes desejam comodidade e ter o controle da sua compra de forma acessível, sem intermediários. Assim sendo, é importante medir como está a satisfação desse cliente, realizar a jornada dele para identificar sua percepção e colher seus *feedbacks* com objetivo de melhorar sua percepção e experiência, possibilitando para a empresa um ciclo de oportunidade para realinhar sua proposta de valor.

Afirmam SimChi-Levi et Alii (2003, p. 212 *apud* Guimarães, 2008) que o importante não é o produto ou serviço isoladamente, contudo o valor percebido pelo cliente no conjunto de relações com a empresa. Posto isto, a forma pela qual a empresa mede a qualidade de seus produtos e serviços deixou de ser a garantia interna desta qualidade, para se concentrar no valor ao cliente, percorrendo sua satisfação.

Guimarães (2008 p. 46), traz duas reflexões que a organização de realizar sobre a percepção do cliente:

- a. o cliente valoriza mais os preços baixos ou os serviços eficientes de suporte?
- b. o cliente prefere preços menores ou a possibilidade de entrega imediata?

Para o segmento de transporte essas questões devem ser avaliadas em parceria com seu cliente que oferece o produto ao cliente final como objetivo de buscar a melhor performance de entrega, experiência e percepção do cliente. Para conquistar confiança, e superar as expectativas dos clientes, as organizações perceberam que é necessário prestar um serviço logístico de excelência. Através desse serviço é que essas empresas procuram diferenciar seus produtos e criar valor para clientes (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2009 *apud* ALMEIDA; NORATO, 2016).

“Assim, é fundamental que as empresas conheçam seus clientes, suas necessidades e seus desejos para estreitar as relações entre a empresa-cliente, tornando essa parceria um negócio lucrativo para ambas as partes” (KOTLER, 2000). Avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de relacionamento com a empresa, de fato, não é algo que se constrói do dia para a noite e nem tão pouco de fácil compreensão. Segundo Juran (1992), as necessidades dos clientes sofrem constantes mutações. Algumas delas são respostas às novas tecnologias, à concorrência de mercado, às perturbações sociais e a conflitos internacionais. O grande desafio é identificar e interpretar essas necessidades. A qualidade do serviço está associada à percepção do cliente, que julga de acordo com o grau com suas expectativas.

Segundo Bowersox et al, (2001), satisfação do cliente tem sido, há muito, um conceito fundamental na estratégia de marketing e de negócios. Colocado de forma simples, se as expectativas de um cliente em relação ao desempenho de um fornecedor são satisfeitas ou excedidas, o cliente estará satisfeito, ao contrário, se o desempenho percebido for inferior ao do que o cliente esperava, o cliente estará insatisfeito.

Segundo Kotler (2000): a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. O autor usa como exemplo a empresa Lexus, que descreve o perfil do cliente altamente satisfeito, atribuindo a ele os seguintes aspectos: permanece fiel por mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e menos sensível a preço; oferece ideias sobre produtos ou serviços a empresa; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são roteirizadas.

Como dito por Drucker (1998),

O propósito da empresa é gerar e manter clientes e, a partir do momento em que a empresa consegue satisfazê-los totalmente em seus desejos, necessidades e expectativas, tem a seu favor todas as condições fundamentais para mantê-los ativos em seus negócios. (Drucker, 1998)

A percepção irá variar também de acordo com as necessidades dos indivíduos. Do valor que é percebido por ele, dos seus interesses, preferências e escolhas. Conhecer como os clientes percebem o produto/serviço das empresas, quais seus valores e atitudes predominante no segmento escolhido, é possível montar estratégias de marketing, atingindo o alvo principal que a satisfação do cliente, gerando receita e valor para empresa.

Segundo Albert (2002),

Caso se espere transformar a qualidade do serviço num fenômeno presente em uma organização, deve-se fechar o círculo com algum sistema de feedback. Deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço que permita tornar os resultados conhecidos aos administradores e funcionários. Não basta pregar e ensinar sobre serviço e esperar que todos façam a coisa certa. A própria organização como um todo é que deve corrigir a si mesma e buscar a qualidade. (Albert, 2002)

Tornar o cliente o centro das ações, tornará a sua saída mais difícil. Para criar uma relação com o cliente é preciso engajá-lo, tratá-lo um parceiro de relacionamento, um amigo. Isso só será possível ao fazer um bom atendimento. Segundo Lewis e Booms (1983 apud PARASURAMAN et al; 2006), “a qualidade de serviço é uma medida de quanto o nível do serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor.”

No marketing de relacionamento, o foco é no cliente e em como o atendimento será feito, pois será assim que as relações serão estabelecidas. Daí a importância em perceber o seu cliente, seus anseios, sua percepção de valor, estabelecendo uma relação de confiança, troca, parceria, estreitando cada vez mais essa relação empresa/cliente. É muito importante ser atencioso e empático no atendimento ao cliente para manter um bom relacionamento. Além disso, sempre buscar melhorias e boas práticas para satisfazer os clientes é um diferencial que atrai e fideliza.

Segundo Lewis e Booms (1983) apud Parasuraman et al (2006), “a qualidade de serviço é uma medida de quanto o nível do serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor”. É válido salientar que para manter o cliente satisfeito, é preciso que todos da empresa estejam focados em entregar essa satisfação. Tal tarefa é desafiadora nesses tempos de dificuldades e vulnerabilidade que interferem uma qualidade de excelência.

Mas tendo o prestador de serviço uma sensibilidade maior para atender o cliente, a satisfação será efetivada.

## **2.6 COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA NA RETENÇÃO DE CLIENTES**

Um dos pontos importantes para criar um bom relacionamento com os clientes é torná-lo único, muito mais do que a prestação dos serviços e o oferecimento do produto. É por esse relacionamento que o consumidor decide se continua ou não com a sua empresa. Afinal, como dito por Kotler e Armstrong (1999, p.6), “clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto”.

Fidelizar um cliente é um trabalho diário, as empresas precisam ter o cuidado em manter sempre a sua satisfação, pois mantê-lo fiel é uma das garantias que a marca estará presente na vida de quem realmente contribui para sua permanência no mercado.

Garantir a fidelização do cliente proporciona um sentimento de identificação com a empresa, buscando alcançar uma preferência sobre a concorrência de modo que o cliente tenha em si certo sentimento de integração, e conseqüentemente venha a defender e propagar o nome da empresa de uma maneira muito positiva.

Kotler e Armstrong (2003, p.478) afirmaram que a satisfação de clientes "é importante componente de fidelização, qualquer empresa verifica que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele". Pode-se, então, chegar à conclusão de que a relação da empresa com seus clientes contribui para o melhor desempenho de qualquer organização, tanto para obter vantagem competitiva, quanto para a sua sobrevivência no atual cenário corporativo, porém, os esforços para a fidelização de um cliente é um processo que exige tempo, dedicação e investimento, mas se este for realizado de uma maneira muito bem feita, obterá não só o aumento da taxa de retenção como também o aumento da intensidade da relação entre empresa e cliente.

Afinal, com o avanço da tecnologia, o relacionamento com o cliente ganhou novas possibilidades e as empresas precisam se adaptar a essa nova era, entregando um serviço melhor do que esperado. Os consumidores estão mais conscientes quanto aos benefícios oferecidos por soluções inovadoras, as organizações depararam com um imediatismo fundamental para o sucesso do seu negócio e os desafios são variados e refletem na forma como os profissionais enxergam a criação de novas práticas de mercado.

É possível dizer que esse progresso tecnológico afetou muito os meios de comunicação no relacionamento com o cliente, essa evolução tornou-se tão importante quanto a própria mensagem no atendimento ao cliente. Para Mckenna (1992, p. 116), "os clientes-chave também podem ajudar de outras formas. Podem oferecer um feedback valioso, proporcionando à empresa novas ideias sobre como aprimorar um produto". O consumidor hoje tem uma maior liberdade em se relacionar com a empresa, sendo possível fazê-lo de onde estiver e a qualquer hora, trazendo benefícios e praticidade para a sua vida.

O progresso tecnológico também traz diversos benefícios para as empresas, possibilitando tornar processos mais eficientes e práticos, transformando para melhora a maneira de lidar com os clientes. Segundo Fletcher apud Bretzke (2000),

[...] a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing. Novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais rápido feedback das informações sobre o comportamento do consumidor, integra-o com a cadeia de suprimentos, e muitos outros desenvolvimentos, indicam uma necessidade crescente de os executivos de marketing se conscientizarem de que isso afetará a sua atuação sobre o mercado e o próprio mercado. (Fletcher apud Bretzke, 2000)

As novas tecnologias mudaram e facilitaram muito a comunicação entre as empresas e seus clientes, as informações estão mais disponíveis e fáceis de serem encontradas, isso vem contribuindo bastante para uma aproximação mais estreita, rápida e pessoal.

O avanço tecnológico até oferece, de certa forma, uma igualdade competitiva entre as empresas. A internet possibilita que as organizações atendam e a supram de maneira mais ágil as necessidades e desejos de seus consumidores, mas o que irá diferenciá-las das outras será certamente o seu bom relacionamento com os clientes, tarefa que torna-se cada vez mais difícil, pois devido as diversas opções e facilidades oferecidas no mercado atual, os clientes ficaram mais exigentes e difíceis de agradar. Com isso as organizações precisam cada vez mais agradá-los e satisfazê-los, deverão fazer sempre o melhor possível para atrair novos clientes e mantê-los na empresa. Como dito por Carey (1989),

Hoje, os clientes desejam fazer negócios com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, em que as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. (Carey, 1989)

Em um mundo cada vez mais dinâmico, automatizar processos é de grande ajuda na busca por um relacionamento ideal entre cliente e empresa, pois estas buscam possibilidades para simplificar trabalhos repetidos, racionaliza procedimentos, cria fluxos mais inteligentes, ajuda na gestão do tempo, na produtividade e o colaborador, automaticamente ganha tempo para concentrar esforços em outras atividades que também são importantes para a empresa. Com a automação corporativa condições são criadas para reduzir processos burocráticos e aumentar a lucratividade para a empresa.

## 2.7 O MAPA DE EMPATIA NA RETENÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR PARA CLIENTES

Criada pela consultoria de Design Thinking Xplane, a ferramenta exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de uma empresa, juntamente com a ferramenta Business Model Canvas (VALDRICH; CÂNDIDO, 2018)

Tal estratégia ajuda a empresa a colocar-se no lugar do cliente, tendo realmente empatia, para conhecer o universo e construir a persona dele. Por meio desse mapeamento, o qual pode utilizar ações como ligação, pesquisa de mercado e questionários, por exemplo, pode-se conquistar e suprir as reais necessidades do cliente. (QUAISER, 2017)

Esse mapa considera importante seis informações diferentes do cliente. São elas:

- **O que ele escuta:** opiniões dos seus amigos, usuários dizem, professores, familiares, colegas, influenciadores.
- **O que ele vê:** tudo que está ao redor dele, o ambiente onde vive, ações comuns no seu cotidiano.
- **O que ele pensa e sente:** quais as principais preocupações e sonhos, as necessidades, os pensamentos que permeiam sua mente.
- **O que ele fala e faz:** como age e o que diz em público, qual a sua aparência, quais são os hobbies.
- **Fraquezas:** os obstáculos mais relevantes para atingir o sucesso, quais os medos, as dores e as frustrações.
- **Ganhos:** desejos após superar os medos, as necessidades, os objetivos. Também é importante entender o que é o sucesso para ele.

A seguir, um modelo de como deve ser produzido o Mapa de Empatia, de acordo com as reflexões que foram expostas anteriormente:



Figura 2: Modelo Mapa de Empatia  
Fonte: VALDRICH; CÂNDIDO, 2018

Relacionamentos são de extrema importância para o Marketing corporativo. Kotler (1998, p.90) diz que o Marketing de Relacionamento visa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. O principal relacionamento do marketing se dá entre aquele que vende ou oferece alguma coisa e aquele que compra, constituindo a clássica dupla de marketing: fornecedor/cliente. Por um bom tempo, as empresas estiveram focadas em alcançar novos clientes para seus negócios, deixando a atenção para com os clientes existentes em segundo plano.

As novas dinâmicas de mercado exigem cada vez mais a centralidade no cliente, objetivando equilibrar a manutenção de relacionamentos antigos com a atração de novos. Como bem pontuou Gummesson (2010, p. 59), "A estratégia é: corteje seus próprios clientes antes de começar a cortejar os clientes alheios", até mesmo porque diz-se, no marketing, que manter um cliente existente pode custar cinco vezes menos do que conquistar um novo, e apesar dessa afirmação não possuir evidência científica, tornou-se um axioma amplamente propagado.

Para que seja possível uma empresa estreitar a relação com os clientes que já possui em sua carteira, suas ações de marketing não podem focar apenas na transação comercial ou na aquisição de novos clientes, fazendo-se necessário adotar certas estratégias do marketing de relacionamento, sabendo que "no processo de relacionamento com o cliente, é importante que se forneçam serviços antes, durante e depois da venda", como afirmaram Nickels e Wood (1999) *apud* Brambilla, Pereira e Pereira (2010, p. 4). Isto pode significar uma verdadeira quebra de paradigmas, pois implicará em mudanças internas da organização.

Ao longo da história, os profissionais de marketing se concentraram na aquisição de clientes e, portanto, a troca por uma estratégia baseada em relacionamentos muitas vezes representa uma mudança na mentalidade, na cultura corporativa e nos sistemas de recompensa a funcionários. Por exemplo, os sistemas de incentivos às vendas adotados por muitas organizações são definidos de forma a recompensar a conquista de novos clientes. Com frequência, há menos recompensas (ou mesmo nenhuma) pela retenção de clientes existentes. (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014, p. 147)

Quando se fala em relacionamentos com clientes, assim como os demais tipos de relacionamentos que ocorrem ao longo da vida, é preciso entender que eles passam por estágios até que sejam considerados sólidos. Estudiosos no assunto como Michael D. Johnson e Fred Selnes (2004) propõem uma tipologia para os relacionamentos de troca, classificando os clientes como:

- Estranhos – clientes em potencial, que necessitam ser atraídos;
- Conhecidos – clientes familiarizados com a empresa, cujas necessidades precisam ser satisfeitas;
- Amigos – clientes que desenvolveram relação de amizade com a empresa e que devem ser retidos;
- Parceiros – clientes que possuem confiança na empresa, cabendo ao marketing aperfeiçoar este relacionamento.

Ao passar por estes níveis de relacionamentos, a empresa conservará seus clientes e criando interações de longo prazo. Para tanto, uma estratégia que pode ser utilizada a fim de se alcançar um relacionamento duradouro é a 'defecção zero', termo que parafraseia a estratégia de qualidade 'defeito zero' e significa "um relacionamento livre de defeitos, reduzindo a perda de clientes a zero" (GUMMESSON (2010, P. 60). Essa estratégia não significa que os clientes devem ser mantidos a qualquer custo. Se um cliente não tem necessidade de ofertas ou se o cliente vai permanecer não lucrativo, a defecção deve ser encorajada.

Como afirmam Vavra e Pruden (1994) *apud* Milan e Trez (2005, p. 5), "a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela satisfação do cliente". Especificamente no mercado de transportes, considerando o alto nível de concorrência, o desafio de conquistar e reter um cliente é premissa dentro de qualquer estratégia empresarial, conseguir fidelizar e ter um relacionamento transparente entre as partes é uma conquista valiosa.

## 2.8 O VALOR SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA

### Modelo das Quatro Ações

Visando reconstruir os elementos de valor na proposta de valor da organização, Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma ferramenta chamada de O Modelo das Quatro Ações, conforme apresentado na figura 3. O modelo possui o objetivo de transpor o *trade-off* diferenciação-baixo custo e gerar uma nova curva de valor.

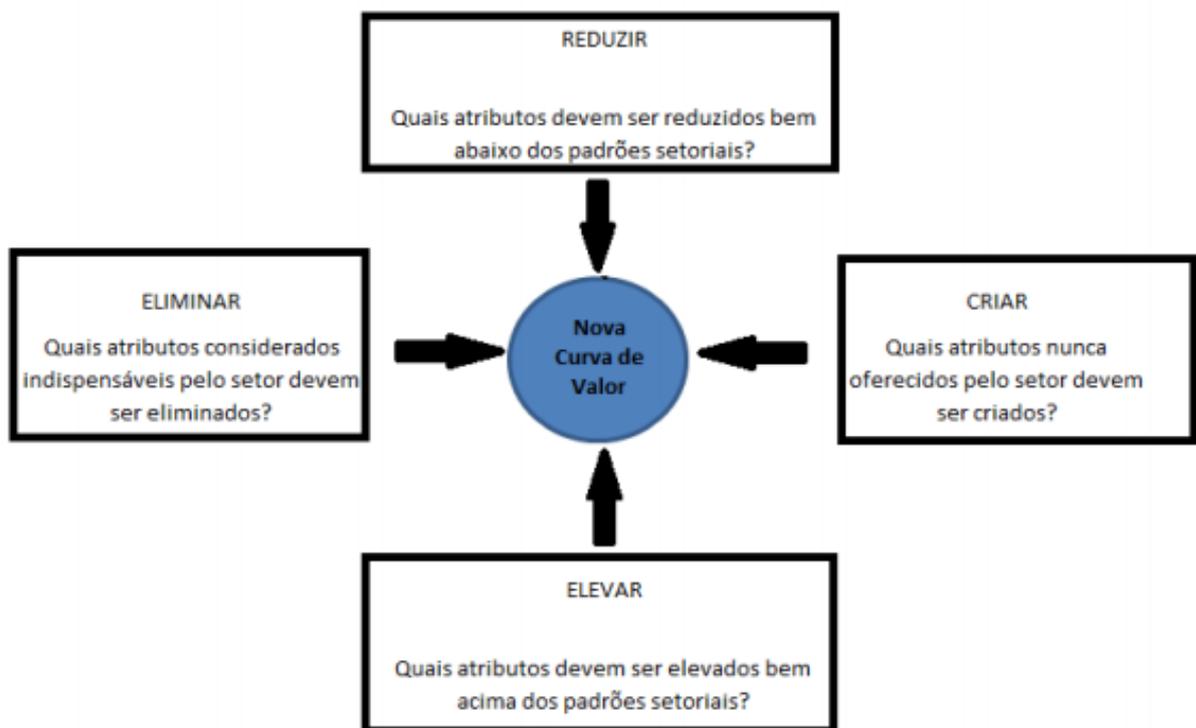


Figura 3 – Modelo das Quatro Ações

Fonte: Kahlmeyer-mertens (2013, p. 70)

Kahlmeyer-mertens (2013) apresenta o modelo que possui quatro perguntas-chave que levam ao questionamento lógico da estratégia e dos atributos que devem ser considerados: Que atributos considerados indispensáveis pelo segmento devem ser eliminados? Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões do segmento? Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões do segmento? Que atributos nunca foram ofertados pelo segmento devem ser criados?

O primeiro questionamento tem por objetivo forçar a organização a considerar a eliminação de atributos que servem de base para a concorrência. Geralmente são atributos que não geram mais valor para empresa nem para o cliente. Para Kim e Mauborgne (2005 p. 29) “as vezes os atributos valorizados pelos compradores mudam completamente, as empresas que se empenham em imitar umas às outras não reagem à mudança”.

O segundo questionamento visa compreender se há excesso nos atributos dos produtos e serviços ofertados ou no esforço de fazer igual a concorrência. Para Kahlmeyer-mertens (2013), geralmente, as organizações aumentam a sua estrutura de custos com a oferta de serviços que estão além do que o cliente deseja.

O terceiro questionamento busca identificar as limitações e restrições impostas pelo segmento ao cliente.

O quarto questionamento visa verificar novas fontes de valor, através de novas demandas e mudança de estratégia de preços do segmento.

Segundo Kim e Mauborgne (2002 p. 30) “o resultado do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas”.

Até aqui, foram abordados bases conceituais relevantes para o entendimento, análise e embasamento para se propor uma solução ao negócio estudado.

No próximo capítulo, serão abordados os aspectos metodológicos que proporcionaram a entrega e alcance dos objetivos do presente projeto.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A finalidade da metodologia é comprovar como a pesquisa será realizada para atender o que está prometido nos objetivos gerais e específicos. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 83),

Trata-se do conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para isso, foram utilizadas, como dados primários, levantamentos e análises de informações acerca dos os temas: marketing de relacionamento, gestão empresarial, transporte logístico e tecnologia em operações logísticas. Assim, o estudo em questão apresentará uma nova perspectiva, a partir de práticas já existentes, e uma nova proposta de sistema para o mercado, respondendo ao questionamento do modelo de relacionamento ideal para garantir a retenção e atração de clientes para a empresa Transportadora Bitury.

Afinal, supor uma nova realidade pode ajudar o pesquisador a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS, 1996, p. 79). Dessa forma, poderão supor as melhorias que o projeto em questão trará ao ser executado.

Foi explorada a estratégia do *benchmarking*, por meio do qual foram considerados os seguintes aspectos: condições de operação, ou seja, sistemas de informação, aplicativos e *layout*; fatores como estrutura, organização e contexto; procedimentos que podem ser aplicados ao objeto em questão; e fatores de comparabilidade. essa observação ocorrerá por meio de documentos *on-line*, sites, informações de mídias sociais, e relatos de funcionários e clientes disponíveis na internet.

Também foi realizada uma pesquisa de campo com dez respondentes que são clientes da Transportadora Bitury, há 1 ou 2 anos, para entender qual a visão deles acerca do modelo atual de logística, da satisfação do serviço prestado, da inovação nos processos de atendimento ao cliente e como eles reagiriam caso uma ferramenta inovadora fosse implementada nessa área.

A técnica metodológica empregada foi a pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas para extrair o máximo de informações assertivas e valiosas e, no momento da avaliação, será realizada uma análise documental de depoimentos escritos.

Foi elaborada uma pesquisa com clientes dos concorrentes da Transportadora para coletar informações acerca da percepção e dos motivos que os levam a escolher a empresa A em detrimento da B.

Para a referida coleta de dados foi estruturado o seguinte questionário:

Como você avalia a Transportadora Bitury quanto aos itens a seguir?

1. Atendimento inicial (telefonista, recepção)
2. Atendimento comercial
3. Relacionamento financeiro (cobrança, negociação)
4. Relacionamento do SAC com os clientes

Qual o seu nível de concordância quanto ao seu relacionamento com a Transportadora Bitury?

5. As mercadorias chegam de acordo com suas exigências.
6. Está sendo possível atender ao programa de qualidade de sua empresa, no que diz respeito ao transporte à entrega das mercadorias
7. A Transportadora Bitury tem atendido às suas reclamações, sugestões ou críticas.
8. Em sua opinião, quais os principais pontos positivos, ou seja, as vantagens que a Transportadora Bitury lhe oferece?
9. Em sua opinião, quais os principais pontos negativos, ou seja, as desvantagens que a Transportadora Bitury lhe oferece?
10. O que a Transportadora Bitury deve melhorar ou implantar para melhor lhe atender? (assinale no máximo 03 (três) alternativas que considera as principais)

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram formulados na ferramenta do *Google Forms*, que possui recursos de colaboração e compartilhamento, e foram enviadas por e-mail para cada cliente, de 27 de abril a 03 de maio de 2020. O *software* permite o acompanhamento de cada resposta e entrega gráficos já elaborados de acordo com os questionamentos. A partir desses dados, foram executadas as análises.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS METODOLÓGICAS
Avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de relacionamento com a empresa	Foi aplicado um questionário de satisfação, contendo 19 perguntas, distribuído para 10 ocupantes com os seguintes cargos: Gerente de Produtos e Serviços, Coordenador de

	Logística, Coordenador de Vendas, Gerente de Vendas e Logística, Analista de Projeto, Coordenador de Compras, Diretor, Analista, e Coordenadora de Logística. A pesquisa foi aplicada no período de 27 de abril a 03 de maio. Empresas: Moura, Item e ASA.
Identificar práticas de sucesso em relação a construção de relacionamento no setor de transporte	Foram identificadas as melhores práticas a serem aplicadas na Bitury, a partir da percepção dos clientes. Foram também avaliadas as melhores práticas das empresas da concorrência, a partir do mapeamento de quatro desses concorrentes, utilizando a técnica do <i>benchmarking</i> .
Construir um modelo de procedimentos contendo ações de relacionamento com os clientes, para que promova um conjunto de ações de captação e retenção de clientes na empresa pesquisada;	Foi realizada uma busca de amplo referencial teórico pertinente aos temas, no sentido de balizar a análise dos dados coletados em campo. Os instrumentos de coleta foram utilizados no momento do <i>benchmarking</i> e serviram para estruturar o modelo

No próximo capítulo, serão expostas as observações e *insights* referentes ao *benchmarking* e à pesquisa feita em campo com os clientes da Transportadora Bitury.

## **4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

Neste capítulo foram apresentados os resultados provenientes da coleta de dados em campo, tanto com as empresas benchmark quanto com os clientes B2B.

### **4.1. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DE BENCHMARKING REALIZADO COM TRÊS EMPRESAS: BRASPRESS, DHL, JSL E FEDEX**

Conforme descrito no capítulo anterior de metodologia, foi realizada uma análise das práticas institucionais, por meio de *benchmarking*, com empresas que já são referência na área de marketing de relacionamento. Condutas de excelência foram constatadas com a exploração de tecnologia de gestão e responsabilidade com os clientes. A seguir foram apresentadas algumas ações mapeadas em campo que foram consideradas de grande valia para o presente projeto.

#### **1. Braspress**

Empresa de encomendas, a Braspress, atende todo o território nacional com uma frota própria de mais de dois mil caminhões e mais 800 veículos agregados. Oferece serviços de transportes: rodoviário, aéreo, de produtos farmacêuticos, para e-commerce, internacionais e rodoflúvia. Diferencia-se no mercado logístico por meio da adoção de um modelo de negócio que envolve tecnologia, busca constante de eficiências, operação capilar em todo o Brasil e técnicas de segmentação.

Criada em 1977, pelo empreendedor Urubatan Helou, e pelo sócio e amigo Milton Petri. Começou no mercado de transporte com um telefone, um F350 e uma Kombi. Em 2009 ela já operava com 985 veículos próprios e 500 agregados, 4288 funcionários, 89 filiais, mais de 66 milhões de quilômetros rodados por ano, 14 milhões de litros de combustíveis consumidos, 800 mil despachos por mês, 8000 coletas por dia, 40.000 entregas por dia e 125000 volumes movimentados por dia. Em julho de 2009 a Braspress inaugurou o maior terminal automatizado de cargas da América Latina no Rio de Janeiro.

A Braspress optou pelo desenvolvimento de seus próprios softwares; rastreia todos os volumes transportados por meio da adoção de um modelo próprio de código de barras, além de aferição de peso e aplicação de cubagem em toda a carga. Com isso a empresa tem o seu processo automatizado desde o pedido da coleta até a entrega. O cliente e a empresa podem monitorar a carga em tempo real. Com esse sistema a empresa pode oferecer rapidez, eficiência e segurança aos clientes.

Em junho de 2009 a empresa inaugurou o terminal de carga do Rio de Janeiro (RJ) e com ele o maior sorter da América Latina – sistema automatizado de separação de cargas, que reduz o *transit-time* e informa o peso e a cubagem reais. O sorter é um conjunto de esteiras rolantes e elétricas instrumentadas por equipamentos de leitura ótica, células fotoelétricas, balança e dimensionador de volumes, comandados eletronicamente. O sistema proporciona aumento de produtividade com a diminuição do tempo das operações. Além disso, permite ainda o aumento na segurança; rastreabilidade das encomendas; maior precisão; interface IHM (Interface Homem Máquina) para o acompanhamento e visualização das operações e redução das perdas com extravios.

A Braspress alia tecnologia de ponta, pessoas engajadas e uma segmentação de clientes que compartilham os valores da empresa. O cliente e a empresa podem monitorar a carga em tempo real. Oferecendo assim, rapidez, eficiência e segurança. Os processos estão centrados no valor do produto real, eliminando -se as atividades que não contribuam para entregar valor ao cliente; Canais de distribuição eficientes; Bom acesso a inputs importantes: como matérias-primas, engenharia de processo, tecnologia, componentes, competência ou a disponibilidade de recursos financeiros para financiar a compra dos equipamentos mais eficientes.

Aliados a um Competente direcionamento de vendas transformaram a Braspress em um case de sucesso do setor logístico brasileiro.

Com a pesquisa de *benchmarking*, percebeu-se que a Braspress é bastante compromissada com o seu cliente. Foi possível constatar tal fato por meio de diversos pontos positivos adotados por eles. Em primeiro lugar, o site da empresa dispõe de uma “Área do Cliente”, onde pode-se ter acesso ao rastreio da encomenda, fazer cotação online, pedido de coleta e pagamento de fatura, entre outras questões. Há também uma área de “Informações Úteis”, que auxilia o cliente com respostas de dúvidas frequentes, agilizando o atendimento sem que seja necessário entrar em contato com o SAC.

Um outro ponto bastante relevante é ouvir os clientes. Foi realizada por eles uma parceria com a Volkswagen na qual um cavalo mecânico foi preparado sob medida para a Braspress. O modelo, Constellation 19.330, conta com vários recursos tecnológicos que oferece total conforto para o motorista e, conseqüentemente, agilidade nas entregas para o cliente final. Detectou-se que, além disso, a transportadora em questão implantou um Comitê de Qualidade com objetivo de aprimorar suas demandas, seguir as novas exigências do mercado e aperfeiçoar o relacionamento com o cliente.

Uma das medidas desse último item envolve estabelecer um canal de comunicação efetivo, transparente e proativo para buscar a satisfação e confiança contínua do cliente.

E, por último, pelo fato de terem alcançado uma posição relevante em termos de relacionamento com cliente alcançaram o Prêmio Mérito Lojista. Essa premiação é realizada por meio de uma pesquisa que revela a marca mais lembrada pelos consumidores em diversos setores do mercado. Nesse sentido, a Braspress destacou-se por quatro anos consecutivos, demonstrando quão importante é para seus consumidores.

Entre os dados mais importantes observados na fase de coleta por *benchmarking*, estão:

- Frota própria de mais de dois mil caminhões e mais 800 veículos agregados.
- São mais de oito mil colaboradores, entre diretos e terceiros.
- Conta com 96 filiais próprias pelo país.
- 96 Milhões de quilômetros rodados a cada ano no Brasil.
- Mais de 1.200.000 de despachos por mês e 60.000 entregas por dia.
- Construído com uma das mais avançadas tecnologias e com o conceito de classificação TIER III, o Data Center da empresa foi projetado para suportar um gigantesco volume de tráfego de dados, garantindo 100% de disponibilidade.
- A empresa é pioneira na implantação de eficientes ferramentas de gestão, a Braspress conta com um time especializado de engenharia de automação e fornecedores mundialmente reconhecidos.
- A empresa tem o mais moderno e atualizado SORTER (Sistema Automatizado de Classificação de Encomendas) da América Latina e do Hemisfério Sul na matriz, em Guarulhos (São Paulo), conhecido como Complexo Planeta Azul. Com 6,4 km de extensão, o sistema tem capacidade de classificação de 15 mil volumes/hora, com 16 linhas de entrada e 102 rampas de saída, o mega crossbelt sorter.
- A Braspress tem outro sistema de porte na filial do Rio de Janeiro e em Curitiba, o shoe SORTER. Mantém também esteiras de aferição para o dimensionamento e pesagem de volumes em cerca de 70 filiais, dois compacts SORTER, um na filial de Bauru (SP) e o outro em Porto Alegre (RS).
- Infraestrutura: para garantir a segurança das encomendas e dos profissionais envolvidos nas operações, a Braspress une a mais alta tecnologia a uma equipe

altamente qualificada. Investimos cerca de 6% de nosso faturamento em segurança e gerenciamento de risco com o objetivo de zerar o número de roubo de cargas.

- Uma Central Nacional de Monitoramento e Gerenciamento de Riscos, instalada na matriz de São Paulo, coordena unidades localizadas em Campinas (SP), Piracicaba (SP), Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife. O monitoramento é feito 100% dentro da empresa com rastreadores, sensores e atuadores em toda a frota, além de sistemas de cerca eletrônica, circuito interno de CFTV, seguranças altamente treinados e rastreamento 24 horas por dia por meio de sistemas via satélite e por radiocomunicação.

## 2. DHL

Com um padrão Internacional, a DHL tem na linha de frente do envio de remessas nacionais e internacionais, uma equipe de 110 especialistas bilíngues dedicados ao atendimento e divididos em quatro grupos: *Contact center*, para atender às demandas de ligações, e-mails e chats; *Customer care*, para acompanhamento de exceções no processo, requisições, reclamação e acompanhamento de mídias sociais; *Key account desk*, para atendimento dedicado a clientes que possuem demanda específica; *Customer Service Development*, responsável por relatórios, *workforce planning*, qualidade e treinamento (CM, 2019).

O principal diferencial são as pessoas. Eles enxergam o atendimento como um dos principais pontos de interação para manter a lealdade de seus clientes. Por isso há muito investimento em capacitação e motivação do seu time.

A DHL com todo seu suporte ao cliente oferece uma imagem de uma empresa que antecipa as necessidades de seus clientes e propõe soluções práticas e com muita agilidade. Como também a imagem de um parceiro leal, que sempre está buscando alternativas para o atendimento. Além disso, tem um enfoque grande nas ações online e de relacionamento como estratégia de comunicação da marca. Buscando uma aproximação com os seus clientes como um grande diferencial, ela tem o capital humano muito valorizado e é de extrema importância para a empresa, tem uma cultura muito voltada para a realidade brasileira, eles assumem a cara do cliente.

A DHL é avaliada pelos seus clientes por meio dos serviços prestados pela empresa e, eles entendem, que em serviços não tem espaço para erros, procuram de todas as maneiras amenizarem qualquer situação com seus clientes (CM, 2019). Uma das estratégias de comunicação da DHL, por exemplo, acontecem através de suas campanhas e dos patrocínios nos grandes eventos, como foi no caso da FÓRMULA 1, que está ligada à velocidade, isso, além da visibilidade, deu uma boa identificação com os seus serviços de entregas express.

Por ter um público muito vasto, usuários de diferentes perfis e soluções, trabalha muito com segmentação para desatar nós. Não só de comunicação, mas de comportamento de núcleo de serviço e, em sinergia, trabalha também as escalas de comunicação. A DHL também realiza grandes pesquisas de mercado para poder entender o comportamento de acesso à mídia de seus clientes e assim direcionar melhor as suas campanhas. Com essas pesquisas eles conseguem com uma clareza maior o perfil de seu público que são as pequenas e médias empresas.

Uma das ferramentas mais eficientes de acesso do seu público é o online, pois puderam perceber que esses concentram mais de seu tempo em sites, então a DHL investe mais em campanhas para a *web* e fazem complemento com a parte gráfica, impressa. Eles entendem que a estrutura de comunicação mudou demais nos últimos tempos, a velocidade da informação é muito diferente do que se tinha antes, por isso a DHL procura trabalhar com uma maior interatividade com o seu público, e o online é muito positivo nesta questão, já que conseguem ter meios de mensuração muito bons e que ajudam a empresa avaliar o retorno de suas campanhas.

Assim como a Braspress, a DHL também possui uma seção que se propõe a ser uma verdadeira “central de ajuda aos clientes” em seu site. Nessa área, dispõem de atendimento direto contendo informações acerca do rastreamento e status de remessa. Fornece um campo destinado a sugestões e críticas e ajuda contra e-mails fraudulentos. Esse último ponto é bastante interessante e foi adotado após algumas tentativas de lesão ao cliente, justamente por meio de e-mails falsos da empresa, que ofereciam bens de consumo. Por isso, no site da empresa o cliente encontra dicas de como não ser fraudado e um campo onde pode relatar caso tenha recebido alguma mensagem suspeita.

Uma outra estratégia que visa o aperfeiçoamento no relacionamento com o cliente é o “*First Choice*”, uma prática que investe na revisão constante das estruturas e dos processos com intuito de realizar melhorias e oferecer serviços com excelência e durabilidade. Dessa

forma, eles acreditam que a DHL será a “primeira escolha” dos clientes, entre os prestadores de serviços.

Outra iniciativa da empresa é o “*Certified*”, um projeto que treina os funcionários com as habilidades e os conhecimentos necessários para um excelente atendimento ao cliente. Dessa forma, impulsionam a qualidade do serviço por meio de aprendizagem contínua, ou seja, há investimentos diretos em capital humano.

Entre os dados mais importantes observados na fase de coleta por *benchmarking*, estão:

- A empresa atende mais de 220 países e territórios.
- Possui atualmente 380.000 funcionários.
- Atualmente, 1.588.000.000 de encomendas são entregues por ano.
- Oferece soluções logísticas expertise para empresas de pequeno, médio e grande porte.
- Oferece serviço de rastreamento de atendimento ao cliente.
- As equipes de finanças e controladoria fiscal são responsáveis pela gestão financeira da empresa, ajudando a elaborar estratégias e planejar políticas e procedimentos que atendam aos objetivos de negócios, ao mesmo tempo em que aderem aos regulamentos e diretrizes de conformidade.
- As equipes de consultoria e gestão de projetos utilizam métodos e conhecimentos testados e de ponta para concentrar-se e implementar projetos que ajudam a manter o Grupo na vanguarda do mercado de logística.
- O jurídico gerencia os riscos legais, protege os interesses comerciais, garante a conformidade e fornece assessoria jurídica. Seja no nível local, nacional, regional ou internacional.

### **3. JSL**

JSL é a empresa com o mais amplo portfólio de serviços logísticos do Brasil, líder no segmento em que atua. Operando em todo o território nacional e mais quatro países do Mercosul, a Companhia presta serviços de alto valor agregado, que vão desde o transporte de cargas até a terceirização total das cadeias logísticas, sempre de forma integrada, flexível, customizada e ágil. A história da JSL foi construída sob um sólido princípio entender seus clientes para atendê-los com qualidade e agilidade. A atuação e liderança no mercado

brasileiro se deve a capacidade que a JSL tem de planejar, implantar e operar serviços customizados, acompanhando as necessidades dos seus clientes.

Foi criada em 1956 pelo empresário português, Júlio Simões. Começou as suas atividades fazendo o transporte de produtos hortifrutigranjeiros de Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo, para o Rio de Janeiro. Depois passou a fazer o transporte de “cargas pesadas”, especializando-se neste segmento. Atualmente, ampliou seus serviços: Cadeia de Suprimentos, transportes de pessoas e transportes de cargas gerais. O número de colaboradores é superior a 16 mil pessoas, negociando com mais de 400 clientes em 16 setores da economia, 230 filiais em todo Brasil e Mercosul e mais de 13 mil ativos.

JSL Logística oferece soluções práticas e específicas, com base na inovação e melhoria contínua dos processos, o que reflete no aumento da produtividade de diversos setores da economia como Papel e Celulose, Automotivo, Alimentício, Siderurgia e Mineração, Bens de Capital, Bens de Consumo, Energia Elétrica, Público, Químico, Serviços, dentre outros

Os serviços abrangem todas as etapas desta cadeia, desde o momento inicial, como a gestão de fluxo de insumos, até a ponta do consumo, chegando à logística reversa. Empresas do Grupo:

- JSL Logística: Serviços de logística no Brasil;
- CS BRASIL: Transporte de passageiros, Limpeza urbana. Gerando eficiência para o setor público;
- Vamos: Locação/ Venda de caminhões, Máquinas e equipamentos;
- Movida: Inovação em soluções de mobilidade urbana;
- Original Concessionárias de Veículos: Compra e venda de carros que agrega sinergia ao grupo;
- BBC Leasing: Leasing, Pagamento de frete e serviços financeiro.

Durante o *benchmarking* detectou-se claramente que a marca da JSL revela a preocupação da empresa com os clientes. Com o slogan “Entender para atender” a empresa demonstra que está apta a personalizar seus serviços de acordo com as necessidades de cada consumidor e, assim, assegurar o contínuo relacionamento.

Além disso, a JSL investe em diversos pontos estratégicos que visam melhorar o relacionamento com os clientes. Alguns deles são: ampliação de serviços nos clientes ativos; oferecimento de soluções inovadoras de serviços logísticos; foco na maior produtividade e na otimização de processos; capacitação dos profissionais para entender as necessidades do

cliente e atender com soluções customizadas; benefício do cliente, com ganhos de produtividade em sua cadeia logística; estreitamento do relacionamento entre as partes envolvidas; preocupação com a satisfação e fidelização dos clientes.

- Entre os dados mais importantes observados na fase de coleta por *benchmarking*, estão:
- Composta por 200 filiais em 21 estados brasileiros e Chile, Argentina e Uruguai.
- 14 centros de distribuição no Brasil, 1 centro logístico intermodal, 1 porto seco (Suape-PE) 1 REDEX.
- 21,7 mil colaboradores diretos.
- 156.148 ativos operacionais – frota própria: 8,8 mil carretas, 4 mil equipamentos, 8,7 mil caminhões e cavalos mecânicos, 1.057 ônibus 133,5 mil veículos leves.

#### 4. **FedEX**

A FedEX, pode ser caracterizada dois pontos relevantes. Em primeiro lugar, o sistema de assistência virtual de atendimento, uma ferramenta que oferece assistência imediata a qualquer dia e hora e um grande diferencial, já que as outras não oferecem. E, em segundo lugar, também dispõe de uma área para clientes enviarem comentários ou sugestões.

Diante de todas as questões que foram analisadas, foi compreendido que a satisfação do cliente pode ser garantida mediante a diversas estratégias. Uma delas, que é indispensável, é a implantação de uma área do cliente no site da empresa para que se perceba a preocupação com a satisfação dos clientes. Ademais, é pertinente demonstrar a preocupação com a garantia da melhor experiência possível.

Com um cenário cada vez mais digital, a FedEx firma parceria com a Microsoft com a pretensão de juntas criarem oportunidades para seus clientes por meio de várias ofertas conjuntas. Com a Microsoft, a FedEx combinará o imenso poder da tecnologia com a vasta escala de sua infraestrutura para revolucionar o comércio e criar uma rede para o que vem a seguir para os seus clientes.

As redes FedEx vinculam mais de 99% do produto interno bruto do mundo em 220 países e territórios, e o Microsoft Azure é confiável por mais de 95% das empresas da Fortune 500. Ao combinar a amplitude e a escala da rede FedEx e da nuvem da Microsoft, as empresas terão um nível sem precedentes de controle e *insights* sobre o movimento global de mercadorias. Essa estratégia oferecerá novas experiências de comércio que possibilitará uma transformação logística para seus clientes em todo o mundo.

O FedEx Surround será a primeira solução resultante dessa parceria, visa uma melhoria da visibilidade, aproveitando os dados para fornecer análises quase em tempo real ao rastreamento de remessas, o que impulsionará um gerenciamento mais preciso de logística e estoque. Ele também poderá levar a outras iniciativas destinadas a ajudar a FedEx se posicionar como alternativa logística à Amazon para pequenos e grandes varejistas.

Essa ferramenta terá benefícios que se estenderão a qualquer empresa com uma cadeia de suprimentos e, particularmente, àquelas que dependem de entregas altamente sensíveis ao tempo. Em cada caso, as informações de dados quase em tempo real fornecidas pelo FedEx Surround oferecerá uma vantagem significativa não apenas para as organizações que usam a plataforma, mas também para as pessoas a quem elas farão a grande diferença.

Por meio da tecnologia a plataforma permite a coleta de vários pontos de dados reunidos, isso facilitará às empresas participantes não apenas uma visibilidade privilegiada da localização de um pacote durante sua jornada, mas também um conhecimento das condições do comércio global e dos desafios externos em tempo quase real, como clima severo ou desastres naturais, atrasos mecânicos, problemas de liberação e endereços incorretos. Esse nível sem precedentes de *insight* orientado a dados dará aos clientes do FedEx Surround a oportunidade de intervir cedo e agir para evitar lentidão logística antes que ocorram para reduzir o atrito e os custos.

Uma excelente cartada nessa estratégia será que o FedEx Surround não terá custo adicional para seus clientes e será lançado de forma ampla após os testes serem aprovados em meados de 2020.

## **ANÁLISES DOS RESULTADOS**

Com a apuração dos *benchmarkings* das quatro empresas: Braspress, DHL, JSL e FedEx foi elaborado o Quadro 02 que consolida as principais boas práticas para retenção dos clientes e consequentemente maximização das transações, incluindo a empresa de estudo de caso deste projeto: Transportadora Bitury. Também foi incluído um conjunto de critérios de avaliação o que foi considerado relevante para melhoria da experiência dos clientes e que não foi apresentado pelas empresas analisadas ou é desconhecido ao público.

<b>DIFERENCIAL</b>	<b>EMPRESAS ANALISADAS</b>				<b>Transportadora Bitury</b>
	<b>Legenda:</b> <b>P-</b> Possui <b>NP</b> - Não Possui <b>D</b> - Desconhecido				
	<b>Braspress</b>	<b>DHL</b>	<b>JSL</b>	<b>FedEx</b>	
Site com área do cliente	P	P	P	P	NP
Rastreamento da carga	P	P	P	P	NP
Comprovante de entrega digital	P	P	P	P	P
Soluções inovadoras	P	P	P	P	NP
Cotação <i>on-line</i>	P	P	NP	P	NP
Treinamentos/capacitação dos colaboradores para uma melhor experiência do cliente	NP	P	P	P	P
FAQ ( <i>Frequently Asked Questions</i> )	P	D	NP	NP	NP
Comitê da Qualidade	P	NP	D	D	P
Reconhecimento dos clientes através de prêmios do setor	P	D	D	D	NP
<b>DIFERENCIAL</b>	<b>EMPRESAS ANALISADAS</b>				<b>Transportadora Bitury</b>
	<b>Legenda:</b> <b>P-</b> Possui <b>NP</b> - Não Possui <b>D</b> - Desconhecido				
	<b>Braspress</b>	<b>DHL</b>	<b>JSL</b>	<b>FedEx</b>	

Assistência virtual	NP	NP	NP	P	NP
Marketing digital	D	D	D	P	NP
Pesquisa de Satisfação <i>on-line</i> por entrega	NP	NP	NP	D	NP
Área de inteligência de mercado	D	D	D	D	P
<i>Time</i> para devolução de tratamento de reclamação de cliente	D	D	D	D	P
FedEx <i>Surround</i> (visa uma melhoria da visibilidade, aproveitando os dados para fornecer análises quase em tempo real ao rastreamento de remessas, o que impulsionará um gerenciamento mais preciso de logística e estoque).	NP	NP	NP	P	NP
<i>Customer care</i> (Acompanhamento de exceções no processo, requisições, reclamação e acompanhamento de mídias sociais)	NP	P	NP	NP	NP
<i>Key account desk</i> (Atendimento dedicado a clientes que possuem demanda específica)	NP	P	NP	NP	NP
Marketing em grandes eventos como Fórmula 1	NP	P	NP	P	NP
Avaliação <i>pelo Great Place to Work</i> (Melhores empresas para Trabalhar)	NP	NP	NP	NP	P

**Quadro 02 – Análise comparativa empresas pesquisadas versus Transportadora Bitury.**

Fonte: Elaboração própria (2020).

\*A Transportadora Bitury possui o setor de Gestão da Qualidade.

Das empresas analisadas 100% possuem *site* com área do cliente, rastreamento de cargas, comprovante de entrega digital e soluções inovadoras, com exceção da empresa objeto de estudo que possui apenas o comprovante de entrega digital.

Para cotação *on line* 75% das empresas dispõem essa ferramenta para seus clientes, com exceção da JSL e da Transportadora Bitury.

Treinamentos e capacitação são realizados por 75% das empresas, com exceção da Braspress.

Apenas a Braspress possui o FAQ; não foi possível validar a informação com a DHL.

Com exceção da Transportadora, apenas a Braspress possui comitê da qualidade que visa assegurar a qualidade interna nos seus processos e externos para atendimento do cliente.

Foi identificado que apenas a Braspress apresenta reconhecimento do setor através de prêmios e os demais não foi possível constatar a informação.

No mundo digital em que se vive atualmente, é possível identificar que apenas a FedEx possui assistência virtual e marketing digital, ou seja, 25% das empresas pesquisadas.

Para pesquisa de satisfação *on line* por entrega essa prática não foi identificada em nenhuma das empresas pesquisadas, assim como na Transportadora Bitury que realiza sua pesquisa semestral.

Área de inteligência de mercado e *time* para devolução de tratamento de reclamação de cliente foi identificado apenas na Transportadora Bitury.

FedEx *Surround* que visa uma melhoria da visibilidade, aproveitando os dados para fornecer análises quase em tempo real ao rastreamento de remessas, o que impulsionará um gerenciamento mais preciso de logística e estoque é uma solução inovadora da empresa de mesmo nome e não foi identificado nas demais empresas.

A DHL criou o *Customer care* (Acompanhamento de exceções no processo, requisições, reclamação e acompanhamento de mídias sociais) e o *key account desk* (Atendimento dedicado a clientes que possuem demanda específica), práticas não observadas nas demais empresas pesquisadas.

A DHL e FedEx investem em marketing para grandes eventos como na Fórmula 1, as demais empresas não possuem investimento desse porte.

A avaliação pelo *Great Place to Work* é realizada apenas pela empresa Transportadora Bitury, objeto de estudo do projeto aplicativo.

Isto posto, é observado que dos dezenove itens avaliados no *benchmarking*, a empresa objeto de estudo possui cinco (26%) das boas práticas exercidas pelos grandes *players* e que há oportunidades de melhorias para atender as necessidades do mercado e dos clientes.

Observa-se que grande parte dos diferenciais está direcionada a incrementar a experiência do cliente como por exemplo, rastreamento de carga, soluções inovadoras, assistência virtual e *key account desk* e que há oportunidades de melhorias que a Transportadora Bitury poderá adotar para atender as necessidades dos clientes atuais e com objetivo da sua retenção e da maximização das transações com clientes potenciais.

A seguir, foi elaborado um quadro a partir da percepção dos clientes e da avaliação das melhores práticas e, ao lado, como será a aplicação no aplicativo.

<b>MELHORES PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE BENCHMARKING</b>	<b>INSIGHTS PARA APLICAÇÃO NA BITURY</b>
<p>Área do Cliente (Braspress, DHL, Fedex)</p> <p>Área do site que possibilita ao cliente realizar cotação de frete, solicitação de coleta e até tirar dúvidas sobre e-mails suspeitos de fraude.</p>	<p>Seção onde o cliente consegue rastrear sua carga, realizar cotação, solicitar coleta e pagamento de fatura pelo app.</p>
<p>SAC Rápido (Braspress, DHL)</p> <p>Área do site que disponibiliza uma lista de dúvidas frequentes com as respostas para que o cliente não perca tempo ligando ou esperando.</p>	<p>Assistência imediata por meio de perguntas e respostas frequentes entre os clientes.</p>
<p>Atendimento Personalizado (DHL, JSL, Fedex)</p> <p>Área do site que possibilita o cliente fazer contato em tempo real com um robô programado para atender suportes de várias ações.</p>	<p>Implementar um <i>chatbot</i> para otimizar o atendimento com o cliente, já que é uma tecnologia com alto potencial para relacionamento com o cliente por 24h.</p>

<p style="text-align: center;">Ouvidoria (Braspress, DHL, JSL, Fedex)</p> <p>Seção do site onde o cliente tem uma caixa de texto para escrever sua opinião ou sugestão sobre os serviços da empresa, podendo se identificar ou não.</p>	<p>Espaço onde o cliente pode depositar suas críticas, sugestões, denúncias, entre outras informações que possam ajudar na melhoria da empresa</p>
<p style="text-align: center;">Treinamento com Funcionários (JSL)</p> <p>Capacitação que empresas responsáveis na área oferecem aos funcionários da Transportadora para desenvolverem uma postura cada vez melhor diante do cliente</p>	<p>Para que todos os envolvidos na área do transporte possam auxiliar o cliente e atendê-lo da melhor forma é necessário que saibam manusear e acessar todas as funções do aplicativo</p>
<p style="text-align: center;">Qualificação do Usuário (DHL)</p> <p>Avaliação que os clientes fazem do serviço de cada departamento e alguns funcionários também fazem dos clientes que atendem.</p>	<p>Adicionar um segmento de pontuação, no qual o cliente avaliará cada fase de atendimento (recepção, comercial, financeiro, motorista, etc) e os mesmos funcionários avaliarão os clientes</p>
<p style="text-align: center;">Portal de Notícias (JSL)</p> <p>Uma seção que reúne relatórios anuais com os principais resultados e destaques da Transportadora.</p>	<p>Uma seção que disponibilizará informações recentes sobre o que a empresa tem feito para melhorar o atendimento e a qualidade do serviço</p>

**Quadro 03 – Análise comparativa empresas pesquisadas *versus* Transportadora Bitury.**

Fonte: Elaboração própria (2020).

#### **4.2. PESQUISA DE CAMPO COM CLIENTES B2B**

Além da coleta de informações no formato *benchmarking*, a pesquisa de campo referente a este projeto coletou dados de clientes B2B da transportadora Bitury. Foram convidados a participar 17 empresas clientes, e 10 foram efetivadas. Para tanto, foram ouvidos dez clientes (empresas-clientes) relevantes como forma de entender as expectativas desses. De acordo com a tipologia de Johnson e Selnes (2004), pode-se classificar esses correspondentes como “parceiros”, pois possuem confiança na empresa e a responsabilidade de aperfeiçoar o relacionamento está com a transportadora. Portanto, a pesquisa procurou levantar a expectativa dos usuários em relação à melhoria do atendimento e proporcionou um

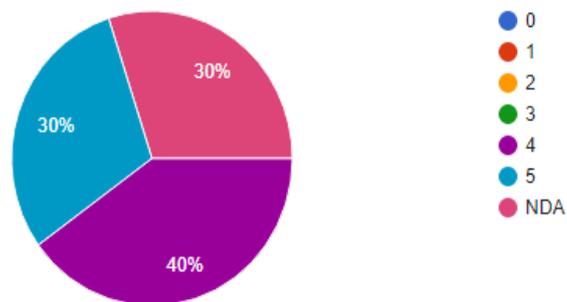
melhor entendimento de qual era a efetiva percepção desses clientes, no que diz respeito às práticas efetivas de relacionamento que a Bitury pratica.

E a seguir, estão listados os resultados obtidos em campo. Foi utilizada uma escala de 0 a 5 para os respondentes avaliarem. Considerando o perfil pragmático dos respondentes, procurou-se trabalhar com “adjetivos fortes e com alto grau de objetividade”. Nesse sentido, a escala variou entre “péssimo, ruim, bom, ótimo e excelente”, respectivamente. Notou-se também a necessidade de acrescentar uma opção de NDA (nenhuma das alternativas) por haver clientes que não têm contato com alguns dos setores (financeiro, recepção, SAC), ou seja, não se colocaram aptos a opinar entre os atributos apresentados, considerado aqui com “abstenção”.

#### Como você avalia a Transportadora Bitury quanto aos itens a seguir?

##### 1. Atendimento inicial (telefonista, recepção)

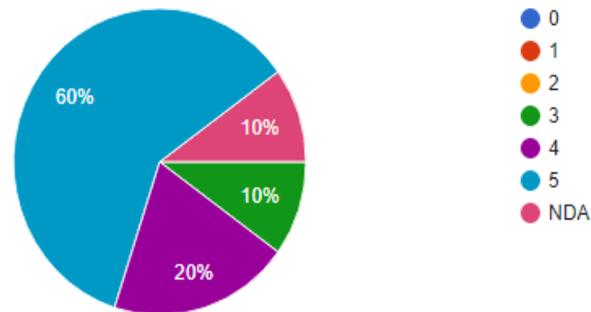
10 respostas



A partir desses resultados coletados em campo, foi possível observar que, dos sete clientes que já se relacionaram com a recepção, 30% classificaram como sendo excelente (5) e 40%, como ótimo (4). Com isso, pode-se dizer que o atendimento inicial da Bitury demonstra ser satisfatório, no que diz respeito ao serviço para qual é designado.

## 2. Atendimento comercial

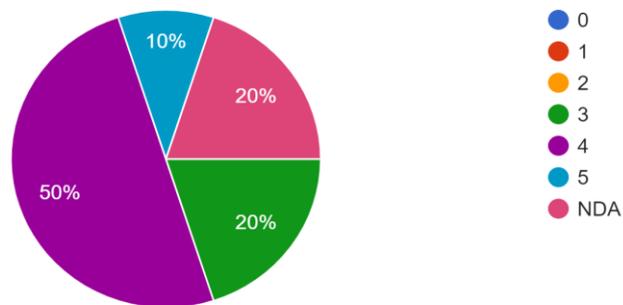
10 respostas



O atendimento comercial foi ainda mais bem avaliado do que o atendimento de recepção. Verifica-se que 60% respondentes classificaram como excelente (5), 20% como ótimo (4) e 10% como bom (3). É possível afirmar que esses clientes consideram, de modo geral, esse setor como sendo de qualidade satisfatória. No entanto, é preciso ficar atento para aprimorar a entrega de valor, fugindo do risco de paridade competitiva aos concorrentes.

## 3. Relacionamento financeiro (cobrança, negociação)

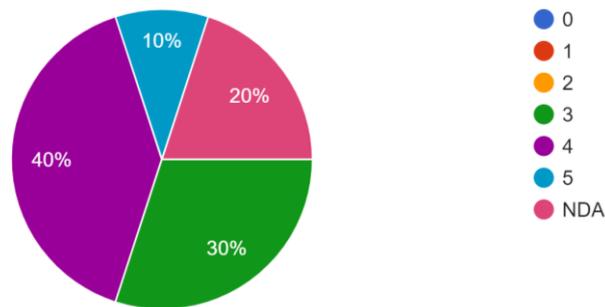
10 respostas



Por meio dos resultados da questão sobre relacionamento com o setor financeiro, pode-se perceber que apenas 10% dos clientes classificam o setor como excelente (5), 50% dos respondentes avaliam como ótimo (4) e 20%, como bom (3). Portanto, pode-se afirmar que esse departamento precisa passar por uma análise para que se corrija o que for necessário. Os motivos expostos pelos respondentes, nesse ponto, foi o fato dos “frete estarem acima do valor médio” e do “longo tempo para retorno” ou da “falta de retorno” no que diz respeito às negociações de valores, sendo necessário o cliente solicitar novamente uma resposta para então obtê-la. Esses indicadores auxiliam a empresa a saber o que deve ser ajustado para que um melhor relacionamento com o cliente seja contemplado.

#### 4. Relacionamento do SAC com os clientes

10 respostas



Na questão de relacionamento com os clientes, de modo geral, foi percebido quase um equilíbrio entre o ótimo (4), com 40%, e o bom (3), com 30% das respostas. Esse fato mostra, portanto, que mesmo havendo uma satisfação, também há um pouco de descontentamento, o que merece uma grande atenção para que o nível seja elevado.

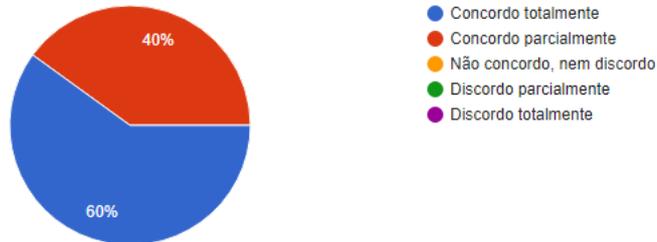
Embora o presente projeto tenha contemplado uma análise metodológica qualitativa, optou-se por utilizar, a partir da questão 4, a escala Likert<sup>1</sup>. É sabido que trata-se de uma das metodologias mais exploradas e, conseqüentemente, mais indicadas para realizar pesquisas de opinião. Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 30, e ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o sim e o não, questões construídas a partir da escala Likert apresentam uma afirmação auto-descritiva e, em seguida, oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Com isso, permite que marcas descubram diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema.

<sup>1</sup> A escala de Likert é “uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem o grau de concordância ou de discordância com cada uma das várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo” (MALHOTRA, 2006, p. 266).

Qual o seu nível de concordância quanto ao seu relacionamento com a Transportadora Bitury?

5. As mercadorias chegam de acordo com suas exigências.

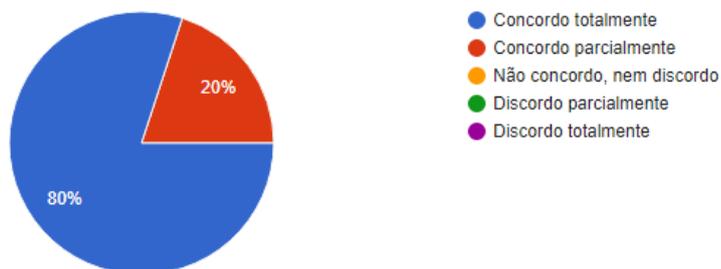
10 respostas



Pode-se afirmar, por meio desses resultados, 60% para “concordo totalmente” e 40% para “concordo parcialmente”, que o estado da mercadoria tem chegado, em sua maioria, de forma agradável para os clientes. Porém, é preciso que haja uma peritagem ainda mais rigorosa para que numa próxima avaliação a concordância atinja o nível máximo, sem que tenha avarias ou atrasos.

6. Estamos atendendo ao programa de qualidade de sua empresa, no que diz respeito ao transporte à entregadas mercadorias.

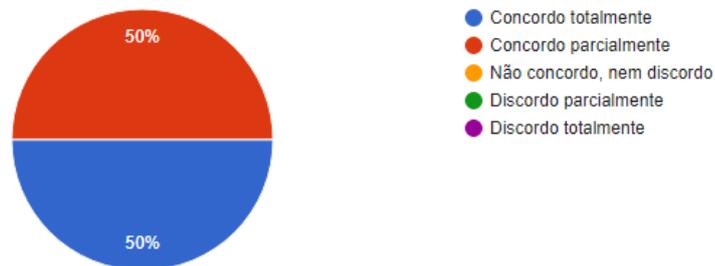
10 respostas



Esse foi o gráfico com maior número de resultados tidos como “excelente”, em que 80% dos clientes concordaram totalmente e 20% concordaram parcialmente com o fato da Transportadora oferecer qualidade no transporte de mercadorias. Esse é um ponto muito importante para a Bitury e é imprescindível que a avaliação seja tão agradável.

7. A Transportadora Bitury tem atendido às suas reclamações, sugestões ou críticas.

10 respostas



A questão de ouvidoria foi bem avaliada, já que 50% dos entrevistados afirmaram que concordam totalmente e 50% concordam parcialmente. Mas, é preciso requalificar esse setor para que 100% dos clientes sintam-se respeitados e ouvidos pela empresa, ponto crucial para se ter um marketing de relacionamento efetivo.

08. Em sua opinião, quais os principais pontos positivos, ou seja, as vantagens que a Transportadora Bitury lhe oferece?

10 respostas

Confiabilidade, qualidade, velocidade.
Qualidade em atendimento e transporte
Ouvir o cliente.
Resposta em tempo hábil e cumprimento do cronograma de entrega acordado.
localização, capacidade de operação ,gestão e tempo de mercado.
Flexibilidade e parceria proposta nas demandas.
Facilidade de comunicação; Parceria; Evolução nos processos.
Sediada próximo ao nosso escritório, facilitando comunicação e sinergia. boa relação comercial e atendimento dos SLA's
Atendimento e preço.
Atendimento rápido

A avaliação em relação aos pontos positivos da empresa foi, em sua maioria, relacionada ao marketing de relacionamento. Essa é uma questão bastante significativa, já que o objetivo da Transportadora é manter uma relação de confiança e fidelidade com os clientes.

09. Em sua opinião, quais os principais pontos negativos, ou seja, as desvantagens que a Transportadora Bitury lhe oferece?

10 respostas

Baixo poder de inovação.
Alguns fretes acima do preço
Até o momento sem opinião formada.
Rastreo dos produtos.
""
Demora nas entregas.
Velocidade no retorno; Falta de ferramentas digitais para facilitar a jornada.
O tempo de atendimento as melhorias solicitadas.
Nem sempre conseguem me atender nos valores que preciso
Não tem

Na pesquisa de fatores negativos, 30% disseram não ter reclamações. Por outro lado, os pontos avaliados como desvantagens sugerem um aperfeiçoamento no que tange o relacionamento da empresa com o cliente. “Tempo de atendimento, tempo de entrega, falta de inovação (localização de veículos em tempo real)” são alguns dos prejuízos classificados pelos entrevistados. Portanto, é fundamental investir nessas questões, ponto a ser destacado como resultado importante da pesquisa.

10. O que a Transportadora Bitury deve melhorar ou implantar para melhor lhe atender? (assinale no máximo 03 (três) alternativas que considera as principais)

10 respostas



Por fim, a última questão sugere, que a melhor implementação que a Transportadora poderia fazer seria “informação sobre a localização de veículos em tempo real”. Ou seja, dessa forma pode-se perceber quão importante é o rastreamento da carga para os clientes. Se

esse era um dos pontos discutidos como intenção da empresa para se inserir no aplicativo, após o questionário foi possível afirmar que ele é uma questão primordial.

Após a apresentação dos resultados obtidos por meio das pesquisas de campo, faz-se necessária uma avaliação crítica dos pontos a serem melhorados, interpretando a percepção do cliente e dar significado ao ambiente da transportadora. Conseqüentemente, será proposto um produto de relacionamento, tomando como base a tecnologia, no sentido de contribuir para a retenção e captação de clientes na Transportadora.

Os resultados geraram alguns outros achados importantes. Em primeiro lugar, é importante destacar que o serviço de atendimento de recepção foi avaliado em sua maioria (40%) com a nota 4, o que demonstra um grau importante (abaixo da média) de insatisfação com este setor. Portanto, para um atendimento mais satisfatório e com mais agilidade, a fim de captar e direcionar o cliente de forma mais prática e eficaz, nota-se a necessidade de “novos treinamentos para capacitação dos colaboradores”. Além disso, alguns correspondentes sugeriram ampliação do quadro de funcionários, porém, com a implementação do aplicativo, não será necessário, visto que o software dispõe de serviço de atendimento inicial.

Com relação ao atendimento inicial, 60% dos respondentes, avaliaram como excelente, sendo essa uma das práticas de sucesso da empresa, visto que o setor comercial tem demonstrado significativos resultados com suas demandas: boas negociações, acompanhamento dos pedidos e pós-venda. Dessa forma, pode-se perceber que a transportadora, por meio do comercial, tem absorvido a necessidade do cliente captando e retendo-os. Sabendo disso, é essencial que a corporação mantenha este diferencial mercadológico, visto que é um grande elo na relação cliente x empresa.

Entre os setores da empresa, o setor com maior percentual de insatisfação (50% dos respondentes), foi o financeiro. Esse fato ocorre, segundo os respondentes, pela falta de flexibilização com pagamentos, e/ou não envio de boletos no prazo correto (para pagamentos faturados), dados coletados nas entrevistas. Partindo desses princípios, é necessário que haja um maior engajamento do setor, visto que, trata-se de movimentação de caixa da empresa. Além disso, com a introdução do aplicativo, essa insatisfação tende a ser suprida devido a possibilidade de o cliente ter opções de pagamento através do aplicativo, como por exemplo: sistema de débito automático e, assim, espera-se um maior índice de retenção de clientes.

O SAC também é um setor que necessita de maior atenção para melhoria, pois, 40% dos clientes avaliaram com nota 4 e 30% com nota 3, o que demonstra uma percepção

insatisfatória desse serviço. Porém, acredita-se que haverá uma melhoria significativa na política de retenção com a implementação do aplicativo, onde o cliente poderá comunicar-se em tempo real com a empresa por meio de um *chatbot*, das seções de dúvidas frequentes, e de cotação de frete e até mesmo contato direto com o motorista.

No que diz respeito à qualidade de transporte e entrega de mercadorias no tempo certo, com a melhor qualidade possível e relação custo x benefício, a Bitury tem atendido a expectativa de seus clientes, e pode-se observar essa questão por meio da grande porcentagem (80%) de clientes que concordaram totalmente com tal afirmação. Enxerga-se, portanto, que esse é um ponto bastante favorável, principalmente quando se leva em consideração o que foi dito por Valente *et al* (2001), que entregar uma encomenda no lugar e na hora corretos é decisório para classificar as empresas com sucesso e as com fracasso. Ainda assim, esse ponto positivo serve de alerta para que a transportadora mantenha o bom nível de serviço prestado, visto que é uma vantagem competitiva se comparado a outras empresas de transporte, prezando pela motivação de equipe de carregamento, motoristas, ajudantes e demais colaboradores que compõem a cadeia logística até a chegada ao cliente final.

Um outro ponto de alerta é relacionado ao atendimento das reclamações, sugestões e críticas, onde houve um equilíbrio de opinião significativo, afinal, 50% concordou totalmente e 50% concordou parcialmente. Isso mostra que apesar de boa parte dos respondentes estarem satisfeito, ainda há uma parcela que não se sente atendida nos questionamentos apresentados. Cabe, portanto, à transportadora, mostrar-se disposta a ouvir essa parcela e ajustar da melhor forma possível para que venha atingir de forma total a expectativa em torno dos serviços prestados, afinal, como dito por Mckenna (1992, p. 116), os clientes “podem oferecer um feedback valioso, proporcionando à empresa novas ideias” e, ao se sentir ouvido, tem mais chance de retenção.

Entre as desvantagens citadas pelos respondentes, o maior número é em relação à falta de informação sobre a localização de veículo em tempo real, ou seja, nota-se que ter em mãos o rastreamento da sua carga é essencial para o cliente, e em conformidade com essa ferramenta, um relacionamento agradável e em tempo hábil é imprescindível para oferecer plena satisfação. Afortunadamente o aplicativo tem como objetivo, justamente, possibilitar o rastreamento da carga, comunicação com o motorista e todo o SAC e, com isso, aposta-se no aumento de captação e retenção de clientes.

Por fim, é importante destacar a implementação imediata do aplicativo na empresa em estudo para conceder a satisfação necessária aos clientes. Afinal, como dito por Kotler e

Armstrong (1999) e exposto anteriormente, consumidores satisfeitos além de repetir suas compras, ainda falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. E, dessa forma, será possível desenvolver um relacionamento que possibilite a geração de valor e a maximização do volume de transações correntes.

No capítulo a seguir, serão apresentados a solução proposta tomando por base a pergunta problema deste projeto, incluindo a verificação de viabilidade técnica, operacional e financeira. Além desses, o cronograma de implementação com as principais etapas e atividades do trabalho.

## 5. DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

O presente trabalho embasou-se na revisão de literatura, pesquisa de campo (envolvendo a entrevistas com os clientes e no *benchmarking*) realizado para identificar que a melhor maneira de implementar o aplicativo no dia a dia da Transportadora. Essa estratégia engloba o pleno entendimento do funcionamento e se destinará a diversos níveis hierárquicos da empresa para que haja êxito.

### 5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

#### 5.1.1 O APLICATIVO

De modo totalmente inovador, o estudo em questão propõe implementar essa cultura de aproximação entre empresa e cliente também em transportadoras, por meio de um aplicativo funcional e de fácil usabilidade

A proposta inicial é conceder um acompanhamento total da rota, podendo o cliente rastrear sua carga, fazer questionamento via chat com o motorista e ainda avaliar o serviço dele. Esse é um sistema extremamente inovador e rico de benefícios para as duas partes.

Em primeiro lugar, facilitará o dia a dia da Transportadora e dos seus clientes, pois não será necessário ter um intermediador entre esse e aquele; em consequência disso, prevê-se que haverá uma maximização de volumes transacionais (novos contratos, receitas). E como será desenvolvido pautado em experiências dos usuários, nos seus desejos e nas suas dificuldades, o aplicativo terá a função de solucionar cada problema de forma inovadora e, assim, conquistar e fidelizar clientes e fazer com que eles sejam defensores e divulgadores do produto. (LIPINSKI, 2017)

A seguir, é demonstrado o plano 5W2H utilizado no presente projeto e tido como uma ferramenta de planejamento que descreve as ações que devem ser implementadas com maior nitidez, a fim de facilitar a consulta e a execução das atividades.

Os 5 W são “*what*”, “*why*”, “*where*”, “*who*” e “*when*”, que significam, respectivamente: o que, por que, onde, por quem e quando será feita cada atividade. Já os 2 H, são “*how*” e “*how much*”, ou seja, como será e quanto custará cada etapa.

O QUÊ	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
Criação de um aplicativo	Aprimorar o relacionamento que possa garantir a atração e retenção de clientes para a Transportadora Bitury	Analisando soluções no mercado e pesquisando propostas	Josemário	Transportadora Bitury	R\$ 0,00	10/01/2020	20/02/2020
		Realizando a comunicação para os Stakeholders	Deysianne	Transportadora Bitury	R\$ 0,00	12/03/2020	27/04/2020
		Elaboração e execução do aplicativo	Equipe TI	Grupo Apisul	R\$5.000	06/05/2020	25/12/2020

Outra ferramenta utilizada de forma estratégica para analisar e conhecer a persona que utilizará o aplicativo em questão foi o Mapa de Empatia. Como apresentado nas bases conceituais, esse recurso é formado por um quadro dividido em seções, com perguntas sobre o cliente, e papéis amarelos com as respostas.

Afinal, como dito por Kotler (2000), conhecer as necessidades e os desejos para estreitar as relações entre a empresa-cliente é fundamental para tornar essa parceria um negócio lucrativo. Portanto, o Mapa a seguir foi elaborado com base nos clientes que a Bitury já possui relacionamento.

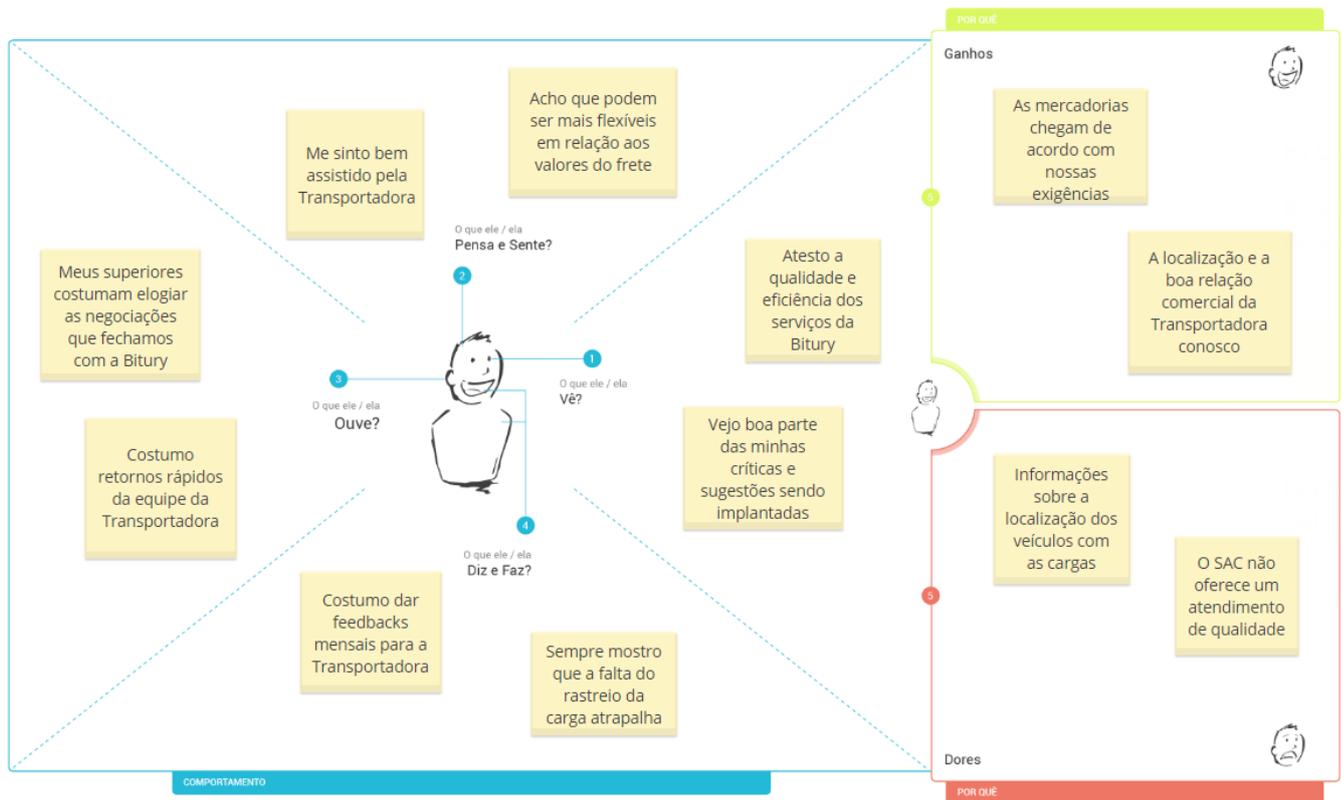


Figura 4 – Mapa de Empatia

Fonte: Elaboração própria (2020) com base no modelo da XPlane .

## 5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Esse é um ponto decisório do projeto. Afinal, analisar a viabilidade dele é perceber, por meio de decisões comerciais, a capacidade de produção, tecnologia e investimento. Além disso, é essencial considerar como será o desenvolvimento do aplicativo, quais são as políticas internas da empresa, entre outros aspectos imprescindíveis para a execução do negócio.

### 5.2.1 VIABILIDADE TÉCNICA

Observa-se que o presente projeto atende aos requisitos técnicos, já que uma parte dele já começou a ser executada por uma empresa especialista em implementar soluções para o setor de transporte de cargas.

O Grupo Moura contratou o Grupo Apisul para elaborar o aplicativo em questão porque acredita na cadeia completa e integrada dos serviços que entrega, sendo

personalizados com objetivo de garantir segurança e inteligência logística, gerenciar riscos, regular sinistros e meios de pagamento.

Levando em consideração seu modelo de gestão plena em cada etapa das operações logísticas, a Apisul desenvolveu o *Software Apisulog®© 2.0 – Versão Advanced*, que possibilita ao cliente visualizar todas as suas viagens, com tecnologias de rastreamento integradas, e ainda diversos outros recursos.

Para implementar, será preciso fazer uma avaliação técnica prevista para realização no período de três semanas. Essa análise terá como finalidade o levantamento e mapeamento das necessidades de desenvolvimentos e será realizada remotamente por um profissional *UX-Design*, ou seja, aquele que convive e conduz o usuário durante sua experiência. Após a aprovação do projeto haverá a implantação piloto do sistema por 30 dias, tendo o acompanhamento de um profissional da Apisul in loco por 2 semanas.

## 5.2.2 VIABILIDADE OPERACIONAL

Para que o aplicativo esteja dentro das exigências operacionais necessárias, será preciso seguir um escopo que contém pontos da visão logística da ótica do embarcador e do transportador. Algumas delas são:

### 1. Gestão de Pátio

Que inclui, por exemplo, a quantidade de veículos contratados e a diferenciação de caminhões que já foram carregados e faturados e estão no estacionamento (etapas de manifesto e liberação).

### 2. Gestão Sucata

Alguns dos itens relacionados são a oferta automática de carga, para os veículos nas proximidades de uma unidade da rede e o painel de previsibilidade e da situação atual de chegada na metalúrgica.

### 3. Comprovante de Entrega

Contendo a seleção de clientes que precisam de comprovantes e a realização da baixa automática do comprovante com a nota fiscal emitida no processo de faturamento, por exemplo.

### 4. Portal do Cliente

Nele será permitido que usuários tenham acessos limitados às suas entregas com data prevista para chegada e disparo de e-mails automáticos e o envio automático dos comprovantes de entrega.

## 5. Torre de Controle

Com objetivo de verificar as ocorrências das viagens via operador e aplicativo, os relatórios gerenciáveis e personalizados, a localização do veículo, o tempo médio de carregamento a previsibilidade de entrega, por exemplo.

Abaixo, serão apresentadas capturas de tela de um protótipo do aplicativo, a fim de demonstrar o início da elaboração do produto, bem como algumas ferramentas que estarão disponíveis e como serão a navegação e a usabilidade.

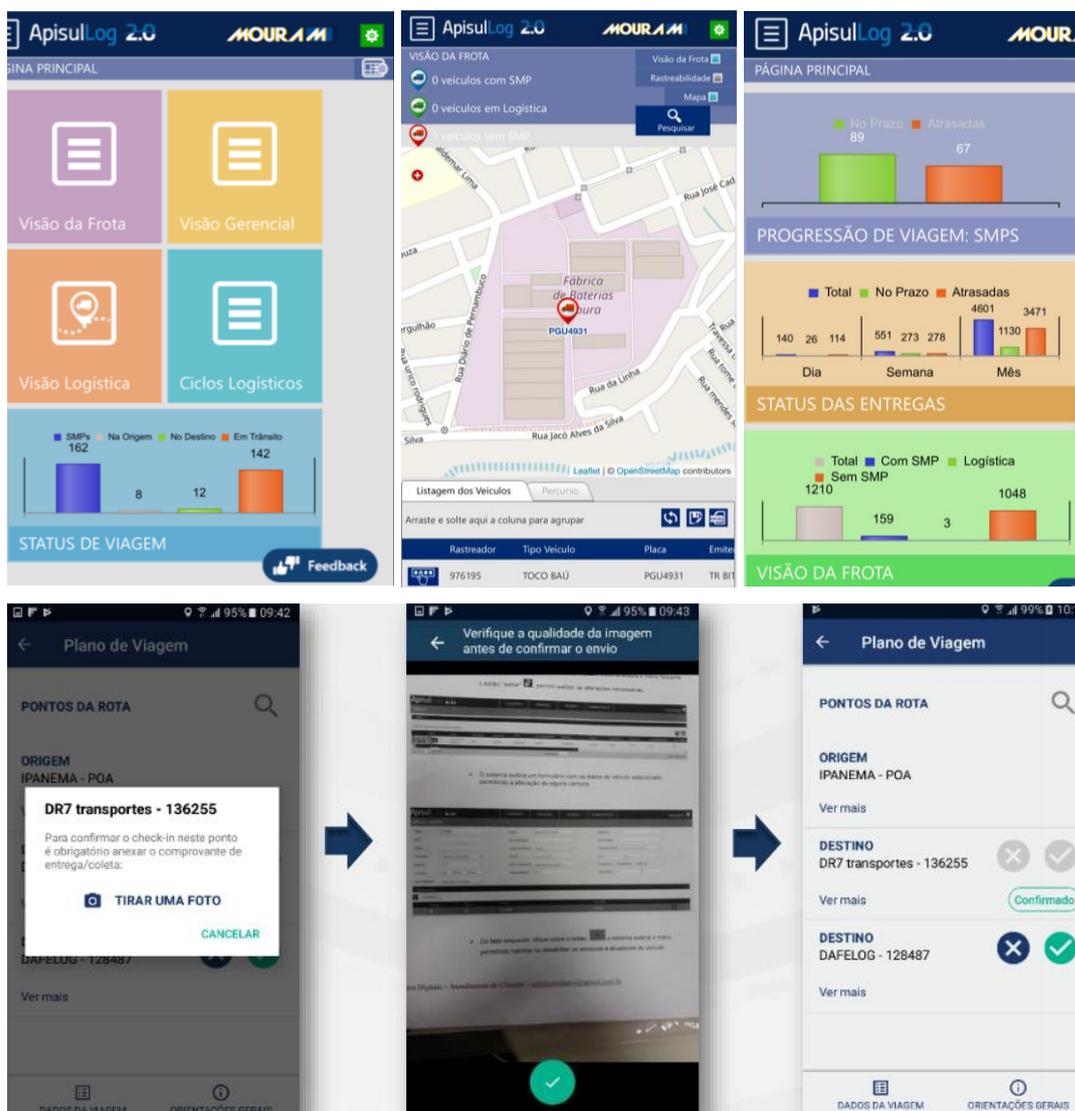


Figura 5 – Capturas de tela do aplicativo

Fonte: elaboração própria

A primeira tela disponibiliza o monitoramento da carga e do veículo e informa a previsão de chegada; a segunda mostra a localização real do motorista, ou seja, é a tela de monitoramento; a terceira dispõe dos principais indicadores em uso; e as três últimas demonstram que será possível confirmar a entrega no destino, capturando uma foto do comprovante.

Dessa forma, é possível fazer uma comparação com o aplicativo de entregas “Rappi” (imagem 3), no qual o cliente realiza o pedido, faz observações, finaliza a compra, recebe a previsão de chegada, acompanha cada etapa do processo de entrega, pode enviar mensagens para o entregador, enquanto ele não chega, e o avalia depois que a entrega é feita. E da mesma maneira o prestador de serviço acompanha todo o processo, desde o pedido, passando pela rota do entregador, até a entrega e o relacionamento com o cliente.

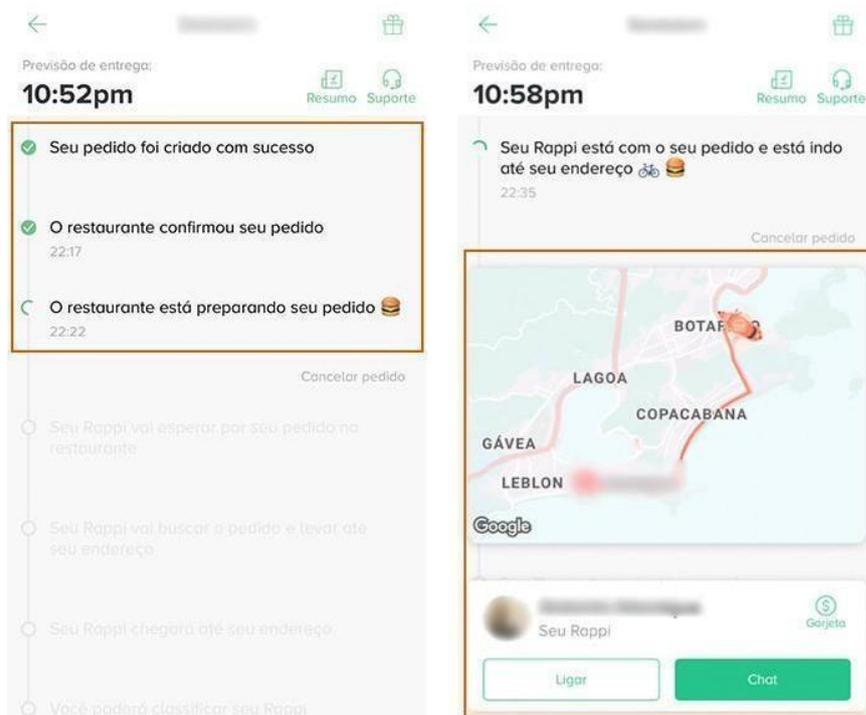


Figura 6 – Interfaces do Rappi

Por causa das estratégias criativas que garantem uma boa usabilidade, experiência personalizada, comodidade em ter o que precisa sem sair de casa, segurança em rastrear o pedido e entrar em contato com o entregador, entre outras vantagens, a Rappi alcançou o *valuation* de US\$ 1 bilhão em 2018. Tal fato mostra o valor que o usuário concede a programas

que mudam de forma positiva o hábito de consumo delas e indica que o projeto aplicativo em questão apresenta grande potencial em sua implementação.

### 5.2.3 VIABILIDADE FINANCEIRA

Será necessária a implementação de um sistema em toda a frota e nos celulares dos motoristas, além da realização de testes e da contratação da empresa especializada no desenvolvimento de aplicativos. Por esses motivos, será necessário monetizá-lo para haver um retorno de todo o investimento e da manutenção que será feita.

Existem algumas formas de tornar um aplicativo rentável. No caso em questão, serão escolhidos os seguintes métodos:

– **Versão de avaliação**

Será oferecida uma versão de um mês gratuito para o cliente navegar pelo aplicativo, conhecer e testar as funções. Caso ele se interesse e queira adquirir, escolherá um dos pacotes de assinatura.

– **Assinatura**

Para usufruir de cada ferramenta, o cliente poderá escolher planos de assinatura, os quais diferenciarão por tempo (6 meses, 1 ou 2 anos), por limites ou não de funções, por manutenção gratuita ou paga. Cada item desse fará o valor da assinatura aumentar.

Abaixo, é apresentado um quadro da gestão financeira relativa ao projeto aplicativo.

<b>Software Apisulog - Versão Advanced</b>	
<b>Faixa de Viagens / Por veículo</b>	<b>Valor</b>
Logística Portuária / Transferências internas 13 veículos	<b>R\$ 27,00 por veículo</b>
Vendas Diretas e Logística Reversa 0 a 1.500 viagens	<b>R\$ 3,25 por viagem</b>
O faturamento será enquadrado conforme acima.	R\$ 5.226,00
Faturamento mensal mínimo	R\$ 3.500,00
<b>Hora desenvolvimento</b>	R\$ 187,28
<b>Hora Técnica Suporte</b>	R\$ 129,40

<b>Resumo dos Custo Direto</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Desenvolvimento e Adequações	R\$ 8.400,00
Faturamento mensal de uso Apisul Log	R\$ 5.226,00
Faturamento mensal do uso Mobile	R\$ 850,00
Treinamento na implantação e Revisão com 03 meses	R\$ 7.500,00

<b>Resumo Geral dos Custo indireto</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Up Grade nos aparelhos celulares dos motoristas	R\$ 65.000,00
Monitoramento dos colaboradores da Torre de Controle	R\$ 3.246,00
Benchmarking semestral de boas práticas	R\$ 2.500,00

<b>Resumo dos Custo Direto / Viabilidade</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Total de Viagens/mês	1500
Faturamento mensal de Uso	R\$ 6.076,00
Faturamento Desenvolvimento/Melhorias	R\$ 1.831,33
Custo por Viagem / Direito de Uso	R\$ 4,05
Custo por Viagem / Investimento	R\$ 1,22

Por fim, é demonstrado o cronograma utilizado para a implementação do presente projeto aplicativo. Já no capítulo final a seguir, serão apresentadas as conclusões, considerando os objetivos específicos, o objetivo geral e a pergunta problema do presente trabalho.

### 5.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO (DO APLICATIVO PROPOSTO)

Tarefa	Responsável	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5
<b>Pré-requisitos</b>						
Marcar Reunião Inicial	Josemário	■				
Concordância dos objetivos	Equipe	■				
<b>Iniciação</b>						
Analisar soluções no mercado e solicitar propostas de soluções aos provedores (mínimo três)	Josemário	■	■			
Analisar propostas dos provedores na relação custo x benefício	Deysianne		■	■		
Submeter as soluções aos Stakeholders: gerência, DTISS e diretoria	Josenildo			■	■	
Realizar reunião quinzenal para follow up das ações	Deysianne			■	■	
<b>Desenvolvimento</b>						
Mapear os processos e etapas para implementação da solução	Josenildo			■		
Definir Go live	Josemário				■	
Realizar plano de comunicação para os Stakeholders sobre data do Go live	Deysianne				■	
Treinar os envolvidos na ferramenta	Josemário				■	■
Realizar teste piloto	Josemário					■
Aprovar teste piloto	Josemário					■
Liberar solução para o Go live	Josemário					■
Acompanhar Go live	Josemário					■
<b>Operações</b>						
Realizar reunião de encerramento da implementação da solução	Josemário					■
Monitorar a solução por três meses	Josemário					■
Encerrar o projeto formalmente	Josenildo					■
<b>Lançamento</b>						

## 6. CONCLUSÃO

Com este projeto, é possível afirmar que, em relação ao primeiro objetivo específico de “avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de relacionamento com a empresa e a identificação de práticas de sucesso em relação a construção de relacionamento no setor de transporte” foi atingido, tendo em vista a pesquisa com os clientes. Foram observados os anseios, necessidades e expectativas que os clientes possuem.

O segundo objetivo específico contemplava “Identificar práticas de sucesso (*best practices*) em relação a construção de relacionamento no setor de transporte”. Para tanto, foi também analisado o resultado do benchmarking dos concorrentes ou players de referência no mercado. Na oportunidade, foram observadas as melhores práticas implementadas que serviram como orientação de novos rumos para a Transportadora Bitury. No benchmarking essas experiências foram coletadas, analisadas para posteriormente direcionarem novas ações para a Bitury. Nesse sentido, foi possível incorporar ideias para aprimorar o relacionamento com seus clientes. Conforme discutido anteriormente, foi observado que dos dezenove itens avaliados no *benchmarking*, a empresa objeto de estudo possui cinco (26%) das boas práticas exercidas pelos grandes *players* e que há oportunidades de melhorias para atender as necessidades do mercado e dos clientes.

Observa-se que grande parte dos diferenciais está direcionada a incrementar a experiência do cliente como por exemplo, rastreamento de carga, soluções inovadoras, assistência virtual e *key account desk* e que há oportunidades de melhorias que a Transportadora Bitury poderá adotar para atender as necessidades dos clientes atuais e com objetivo da sua retenção e da maximização das transações com clientes potenciais.

Este projeto possuía também terceiro e último objetivo específico de propor um produto de relacionamento que fosse capaz de incrementar a política de retenção e a captação de clientes na Transportadora Bitury, onde baseado no estudo e nas pesquisas realizadas, pode-se concluir que o aplicativo proposto neste projeto tende a explorar uma forma relacionamento que é potencialmente capaz de garantir a retenção e atração de clientes para a empresa objeto de estudo, haja vista, que o aplicativo propõe sanar as dificuldades mais relatadas nos questionários, como: informações sobre a carga, feedback em curto prazo e informações para facilitar a jornada de entrega de forma inovadora no setor.

No mundo globalizado em que se vive atualmente, tem se tornado mais fácil entender as vontades do cliente, pois existem vários recursos que contribuem para uma maior

proximidade com ele e outros que possibilitam um melhor planejamento de um grupo de ações necessários para satisfazê-lo.

Como pergunta orientadora do presente projeto, perguntou-se na introdução do projeto “que tipo de produto baseado em tecnologias de relacionamento poderia contribuir para a retenção e atração de clientes na Transportadora Bitury?”

Foi possível conceber que produto é um aplicativo visto como um controle individualizado para cada cliente, colhendo informações relevantes a cada transação efetuada. Por meio do aplicativo seria possível dar tratamento aos dados armazenados, traçando o perfil de cada cliente permitindo oferecer-lhes serviços únicos e personalizados com rapidez na resolução de demandas. Outra finalidade dessa tecnologia envolve manter clientes com elevado grau de satisfação, garantindo relacionamentos mais duráveis, de longo prazo, que permitam ganhos para fornecedor/cliente, o que não ocorre na atualidade.

Atuando em prospecção, captação e retenção de recursos correlatos e dinâmicos, espera-se que com a implementação do aplicativo, as empresas que já são clientes sejam ainda mais fidelizadas e garantam a maximização do volume de transações correntes; e que os potenciais clientes as que ainda não são percebam a agregação de valor que foi dada à a Transportadora Bitury pode fornecer a um deles e, assim, sejam captados e retidos maximizando as transações correntes.

Identificou-se como uma limitação na fase de coleta de dados do projeto na fase das visitas *in loco* nas empresas pesquisadas. Devido à pandemia do Covid-19, o agendamento de vistas presenciais teve que ser conduzido online.

Apenas a partir da conscientização da importância do relacionamento com o cliente, em qualquer segmento de mercado, é possível moldar cada departamento da empresa de forma mais atraente e cativante ao cliente, sempre ouvindo e entendendo as suas “dores” para oferecer a melhor solução possível. Para que assim aconteça e tendo como estratégia se manter na liderança do mercado, sabendo que o foco principal deve ser o cliente, a Transportadora Bitury buscará manter a excelência de suas operações, dentro e fora da transportadora, sempre investindo no relacionamento, na transparência e no alto desempenho junto aos seus parceiros.

Sugere-se como pesquisas futuras o tema relacionamento com o cliente por meio da inovação no transporte de cargas. O que parece trivial para alguns segmentos do mercado não é para o segmento de transporte que possui em sua essência a operação e manutenção. Há muitas oportunidades, sobretudo do ponto de vista tecnológico a serem exploradas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

ALBERT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALMEIDA, Alexandre Rodrigues de; ESTENDER, Antônio Carlos. **Marketing De Relacionamento Como Diferencial Estratégico Comercial Relationship Marketing As Strategic Commercial Differential**. **\*\*Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, Mar. 2017, p. 73-90

ALMEIDA, A.; GILIOLI, S. **Proposta de valor**: o hipocentro do negócio. IN: CONVIBRA, 2017. ANAIS.

ALMEIDA, T. E.; NORATO, H. M. G.. **Padrão de desempenho logístico em termos dos níveis de serviços ofertados aos clientes**. Revista Conbrad, Maringá, v. 1, n. 2, p.97-116, jan. 2016.

ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte, et all. Análise de ambiente competitivo na criação de uma estratégia empresarial. 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0110.pdf>>. Acesso em 20 de jun. de 2020.

BARCI, Leonardo. **Criação de Marca e Relacionamento com Clientes**. Exame, São Paulo, 24 de fev. de 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/relacionamento-antes-do-marketing/criacao-de-marca-e-relacionamento-com-clientes/>>. Acesso em 18 de jan. de 2020.

BITITCI, U. S. et al.. **Creating and Managing Value in Collaborative Networks**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford, v. 34, n. 3/4, p. 251-268, 2004.

BRASPRESS. **Área do Cliente**. Disponível em: <<https://www.braspress.com/>>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

BRASPRESS News. Braspress. **Jornal da empresa**. Disponível em: <<https://www.braspress.com/wp-content/uploads/2018/06/35.pdf>>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAMBILLA; PEREIRA, Luciana V.; PEREIRA Paula Bristot. **Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, v. 02, n. 12. Dezembro de 2010. <[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Dez/306-941-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Dez/306-941-1-PB.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2020.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Futura, 2002.

BOWERSOX, Donald J.e CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001

CAREY, J. W. **Political Ritual on Television**. Episodes in the history of shame, degradation and excommunication. In: LIEBES, T. e CURRAN, J. (edts.). Media, ritual and identity. Nova Iorque: Routledge, 1998.

CASTRO, N. **Mensuração de externalidades do transporte de carga brasileiro**. Journal of Transport Literature, vol. 7, n. 1, pp.163-181, 2013

CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CM – Consumidor Moderno. Conheça as empresas vencedoras do prêmio consumidor moderno. 2019. Disponível em:

<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/05/29/empresas-vencedoras-premio-consumidor-moderno>>. Acesso em 20 de jun. de 2020.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Guias Rápidos**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/guias-rapidos>>. 2019. Acesso em: 20 de maio de 2020.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Transporte em números**. 2017. Disponível em: [http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Transporte%20em%20N%C3%BAmeros/transporte\\_numeros.pdf](http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Transporte%20em%20N%C3%BAmeros/transporte_numeros.pdf)>. Acesso em 20 de jul. de 2020.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. Sao Paulo: Saraiva, 2006

DORON, R. & PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. (1ª ed.). Lisboa: Climepsi. 2001.

DHL. **Soluções Logísticas**. Disponível em: <<https://www.dhl.com/br-pt>>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998

ELIAS, Marcelo. O Que é o Mundo VUCA?. **Administradores.com**, 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

FALCONI, Vicente: **TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês)**: Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1992

FEDEX. **Mais sobre a FedEx**. Disponível em: <<https://www.fedex.com/pt-br/home.html>>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, J. T. et al. **Os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS):** uma instituição de referência no atendimento à saúde mental. Revista Saberes, Rolim de Moura, São Paulo, vol. 4, n. 1, p. 72-86, jun., 2016. Disponível em: <<http://www.facsao paulo.edu.br/uploads/files/artigo%206.pdf>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1. ed. 5. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Futura. São Paulo. 2002.

GUIMARÃES, Ricardo. **Qual sua definição de marca?** Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/editoriais/marketing/artmktng1\\_100608.php?marabusca=branding#marabusca](http://www.hsm.com.br/editoriais/marketing/artmktng1_100608.php?marabusca=branding#marabusca)>. Acesso em: 22 de maio de 2020.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços - A competição por servir na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing**. 2nd.ed. Oxford Amsterdam Boston London New York Paris San Diego San Francisco Singapore Sydney Tokyo. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total:** gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HUERTAS, Daniel Monteiro. **Território e circulação:** transporte rodoviário de carga no Brasil. Tese de Doutorado, Departamento de Geografia, FFLCH/USP, São Paulo, 2013.

JOHNSON, Michael D, SELNES, Fred. *Customer Portfolio Management: toward a dynamic theory of exchange relationships*. Journal of Marketing, 68. 2004.

JSL. **A Companhia**. Disponível em: <<https://ri.jsl.com.br/>>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

JURAN, J.M. **Juran planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAHLMeyer-MERTENS, Roberto Saraiva. MARQUES, Claudia Toffano Benevento. SILVA, Fabio Do Nascimento Siqueira Da. SOUZA, Mario Fumanga Dos Santos De. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa:** Linguagem E Método. São Paulo, editora FGV, 2007.

Disponível em:  
<[Acesso em: 20 de maio de 2020.](http://books.google.com.br/books?id=OkzGOOzh70C&pg=PA51&dq=justificativa+de+tc&hl=pt-BR&sa=X&ei=Y11-VJOxIYGhNrG1gaAM&redir_esc=y#v=onepage&q=justificativa%20de%20tcc&f=false.></a>></p></div><div data-bbox=)

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renné – **A estratégia do oceano azul** – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** A Edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, Idelma. **Qualidade do atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial**. 2020. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm>>. Acesso em 20 de jun. de 2020.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVITT, Theodore. Administração do Relacionamento. *In A imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990

LIPINSKI, Jéssica. **Marketing de Relacionamento: tudo o que você precisa saber para fidelizar clientes**. Resultados Digitais, Santa Catarina, 01 de nov. de 2017. Disponível em:

<<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em 18 de jan. de 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. **Pesquisa de satisfação**: um modelo para planos de saúde. RAE electron., São Paulo, v. 4, n. 2, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22 de maio de 2020.

MÖRS, Cristiane Bahia; LARENTIS, Fabiano; MOTTA, Marta Elisete Ventura da. **Relacionamento com Clientes como Diferencial Competitivo**: Práticas de um Hotel de Porto Alegre. Porto Alegre. 2016

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro. 1999.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation** - Inovação em Modelo de Negócios. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PARASURAMAN, A. et al. **Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro**. Revista Rae-Clássicos, Out/Dez, 2006

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes**: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

PRA – Performance Research Associates. Atendimento nota 10. 2011. Disponível em <https://sextante.com.br/livros/atendimento-nota-10/>, acesso em 20/06/2020

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. Tradução Cecília Lima de Queirós Mattoso. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

QUAISER, Paula. Canvas Academy: Mapa de Empatia, o que é? 2017. Disponível em: <<http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>>. Acesso em: 27 de jun. de 2020.

REICHHELD, F.F. **The Loyalty Effect**. Harvard Business School Press, Boston. 1996.

ROCHA, Hugo. Marketing de relacionamento com o cliente: o que é e exemplo. **Klick Pages**, 2013. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/marketing-de-relacionamento-o-que-e/>>. Acesso em: 20 de jun. de 2020.

RUST, R. T., ZEITHAML, V. A., & LEMON, K. N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman. 2001

SANTANA, Danielle Flores. **Projeto De Implantação De “Gestão De Clientes” Em Uma Empresa Prestadora De Serviços Btob**. 2011. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53466/R%20-%20E%20-%20DANIELLE%20FLORES%20SANTANA.pdf?sequence=1>>. Acesso em 11 de jul. de 2020.

SCHARF, L.; BORGERT, A.; RICHARTZ, F. **Análise estatística dos custos indiretos de produção**: uma contribuição ao estudo do “custo exato”. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 5, n. 12, art. 7, p. 135-156, 2011.

STANTON, J. William; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, Douglas. Dicas de como atender às necessidades e expectativas dos clientes e vender cada vez mais. **Agendor Blog**, 2019. Disponível em:

<<https://www.agendor.com.br/blog/necessidades-e-expectativas-dos-clientes/>>. Acesso em 20 de jul. de 2020

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P. E SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

TREACY, M., WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de Mercado**. 3 edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

VALDRICH, T., & CÂNDIDO, A.C. **Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudos de usuários**: aplicação realizada na Biblioteca Pública de Santa Catarina. 2018.

VALENTE, A.M.; PASSAGLIA, E.; NOVAES, A.G.. **Gerenciamento de transporte e frotas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VAVRA, T. G. **Selling after the sale**: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 9-12, Oct. 1994.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2014.