

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RHAYSSA CAETANO FRANÇA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RETENÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CLIENTES INATIVOS: Um estudo
em uma distribuidora de aço em Cabedelo – PB**

João Pessoa

2016

RHAYSSA CAETANO FRANÇA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa

F814r França, Rhayssa Caetano.

Retenção e recuperação de clientes inativos um estudo em
uma distribuidora de aço em Cabedelo – PB / Rhayssa Caetano
França. – 2016.

65 f. : il.

TCC (Graduação – Administração) – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadê-
mica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação : Profa. Me. Ceres Grehs Beck.

1. Clientes. 2. Marketing de relacionamento. 3. Satisfação
do cliente. 4. Recuperação de cliente. 5. Distribuidora de aço
– Cabedelo – PB. I. Título.

CDU 658.89

RHAYSSA CAETANO FRANÇA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RETENÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CLIENTES INATIVOS: Um estudo
em uma distribuidora de aço em Cabedelo – PB**

Rhayssa Caetano França

Relatório aprovado em 28 de março de 2016

Profa. Me. Ceres Grehs Beck

Orientadora

Prof. Filipe Jose Cavalcanti Leite

Examinador

Profa. Me. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros

Examinadora

João Pessoa

2016

Dedico esse trabalho em primeiro lugar a Deus, por ter me concedido graça, saúde, força e sabedoria para permanecer firme e perseverante na superação dos obstáculos, segundo lugar aos meus preciosos pais, Washington França e Luiza Caetano, aos quais devo a construção do meu caráter e minha educação, á Orlando Quirino, namorado amado, as minhas queridas irmãs, Vanessa Caetano e Thaís Caetano e aos meus amados sobrinhos, Vinnícius, Clara e Otávio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar o meu caminho todos os dias e por garantir que tudo é possível ao que Nele creio.

A minha linda, amada e guerreira mãe. Que possui o único amor que pode ser comparado ao amor de Deus. Que educou a mim e as minhas irmãs, só com a ajuda de Deus que lhe deu forças para caminhar todos os dias. Ainda, hoje, mesmo tendo tantas responsabilidades, não deixa de exercer sua paciência e de transmitir o seu carinho, cuidado e preocupação à família; bem como ensina a enxergar as oportunidades que Deus tem concedido as nossas vidas.

Ao meu pai, que sempre me incentivou a estudar e cuidou de garantir as condições suficientes, e que estiveram ao seu alcance, relacionadas ao desenvolvimento de meus estudos. Que é duro e maleável simultaneamente; que sempre nos ajuda como acha que é o certo, e que me fez herdar um temperamento forte, mas também o jeito e o humor que possuo.

Ao meu namorado, que me entendeu, muitas vezes, precisei deixá-lo só para a construção deste trabalho. Aguentou estresses e aborrecimentos em meio as minhas ansiedades. Principalmente, nas últimas semanas que antecederam a minha defesa.

As minhas irmãs e aos meus sobrinhos, os quais sempre me relaciono com muita graça e empolgação. Com eles vivi e ainda passo a maior parte dos meus momentos mais extrovertidos. Quantas vezes alegraram-me e fizeram-me esquecer coisas desnecessárias, sem nem saberem. Obrigada.

A minha orientadora, Me. Ceres Grehs Beck, por ter dedicado o seu tempo livre, para orientar-me. Pela paciência do não cumprimento dos prazos em alguns capítulos, pela transmissão de tanta experiência, e principalmente, pela confiança que depositou em mim, na construção desse trabalho. Estou muito grata.

Aos mestres professores que passaram por minha vida colegial e acadêmica; que me ensinaram muito mais que teorias e fizeram parte da minha formação, instruindo-me sobre a vida. A todos, saúdo com muito carinho e gratidão.

Aos colegas da turma, principalmente, os que começaram juntos e juntos foram até o fim; a todos que contribuíram, de forma intensa, para o meu aprendizado.

E aos demais que deixaram marca na minha vida e que não citei, mas que fizeram parte do meu rol de influência, transformando a pessoa e profissional que hoje sou.

LISTA DE SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o cliente)
LTDA	Limitada
RH	Recursos Humanos
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os parceiros da organização.....	14
Quadro 2 - Atividades desempenhadas no estágio.	29
Quadro 3 - Status de Relacionamento dos clientes com a distribuidora de aço da Paraíba.	56
Quadro 4 - Motivos pela perda dos clientes	58
Quadro 5 - Sugestões de Melhorias para a distribuidora de aço	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da F&A Serviços.....	15
Figura 2 - Os três níveis de planejamento.	18
Figura 3 - Prospecção de novos clientes.....	21
Figura 4 - Interação do CRM com as demais áreas.....	22
Figura 5 - Estrutura da F&A Serviços distribuidora da ArcelorMittal.....	24
Figura 6 - Identificação da área onde se realizou o estágio.....	27
Figura 7 - Fluxograma para processo de venda.....	30
Figura 8 - Cadastro de Clientes.	31
Figura 9 - Fluxograma para o contato com os clientes.....	32
Figura 10 - Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa.....	33
Figura 11 - Representação gráfica do modelo dos 4Ps.....	42
Figura 12 - Sistema simples de marketing	43
Figura 13 - Dimensões do marketing holístico.....	46

SUMÁRIO

CAPITULO I – A ORGANIZAÇÃO	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2 Histórico da Empresa	13
1.3 Organograma Geral da Organização	14
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência	16
1.6 Organização e Principais Fornecedores	16
1.7 Relacionamento organização-clientes	17
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	18
1.8.1 Área de Finanças	19
1.8.2 Área Comercial	20
1.8.3 Área de Recursos Humanos	20
1.8.4 Área de Marketing	21
1.8.5 Área de Produção	23
1.8.6 Área de Materiais e Patrimônio	24
1.8.7 Área de Sistema de Informação	25
CAPITULO II – A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO: Vendas/ Departamento Comercial	27
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	28
2.2 Atividades Desempenhadas	28
2.3 Fluxogramas das Atividades	29
2.3.1 Atividade A – Venda de Materiais	29
2.3.2 Atividade B – Cadastro de Clientes	30
2.3.3 Atividade C – Contatar os clientes por telefone	31
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	32
CAPITULO III – LEVANTAMENTO DO DIAGNÓSTICO: Identificar os problemas na F&A Serviços	35
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio: Perdas de Clientes	35
3.2 Problema de Estudo	35
3.3 Características do Problema de Estudo	36
CAPITULO IV – PROPOSTA DE TRABALHO	38

4.1 Objetivos	38
4.1.1 Objetivo Geral	38
4.1.2 Objetivos Específicos	38
4.2. Justificativa	38
CAPITULO V – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO	41
5.1 Marketing	41
5.2 Marketing de Relacionamento	46
5.3 Satisfação do Cliente	48
5.4 Marketing de Serviços	50
5.5 Retenção e Recuperação de Clientes	52
5.6 Aspectos Metodológicos	54
5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	55
5.8 Aspectos Conclusivos	62
5.8.1 Conclusão	62
5.8.2 Contribuição do estágio para a vida acadêmica	64
REFERÊNCIAS	65

CAPÍTULO I

A Organização

CAPITULO I – A ORGANIZAÇÃO

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Rhayssa Caetano França, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20112460350 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na F&A Serviços Ltda., inscrita no CNPJ sob o número 09.246.023/0001-55, com sede no endereço Rua Santa Rita de Cassia, nº 11096, no bairro de Renascer, na cidade de Cabedelo – PB, CEP: 58310-000. A sua atividade fim é voltada para a distribuição de aço. A empresa está no mercado há 5 anos e presta serviços para a ArcelorMittal.

1.2 Histórico da Empresa

A F&A Serviços foi fundada em janeiro de 2011, focando o público da construção civil, exclusivamente na distribuição de aço, produto que é utilizado em 30% de qualquer obra.

Distribui quatro linhas de produto, que possuem dentro delas, vários subgrupos de materiais, como: (1) Construção Civil (arames recozidos, belgo 50 soldável ou CA50 nervurado, belgo 60 ou CA60 reto ou em rolo, belgo prático, belgo revestido, colunas belgo, espaçadores treliçados, estribos, pregos e telas soldadas nervuradas); (2) Indústria (perfis e barras para serralharia); (3) Planos e Derivados (chapas, perfis UDC, tubos de condução, tubos industriais); (4) BBA ou Trefilados Belgo Bekaert (agronegócio, arames galvanizados e industriais, arames para solda, cercamentos e outros). Como também, presta serviços de corte e dobra dos vergalhões sob encomenda, de acordo com o projeto estrutural do cliente.

Natural de Campina Grande, o proprietário, junto com a sua família, já possuía duas construtoras. No entanto, decidiu abrir uma empresa de distribuição de aço, pela demanda ser alta e para atender as necessidades das construtoras da sua família, podendo adquirir materiais de aço por um preço baixo. Então, foi realizado um plano de negócios, sendo que a F&A passou a ser um apoio da ArcelorMittal na Paraíba.

A F&A Serviços atua no ramo do atacado de aço, fazendo uma parceria com a ArcelorMittal (fornecedora de aço), e compra e vende os materiais da fornecedora com exclusividade na Paraíba. A F&A segue o padrão da fornecedora de aço (ArcelorMittal), desde o prédio até a metodologia utilizada na organização.

A visão da ArcelorMittal Brasil (2006), é ser a produtora de aço mais admirada do mundo e ser referência global no setor. Tem a missão de ser líder inquestionável no setor de aço. Suas estratégias são para consolidar mercados relevantes, excelência industrial e liderança de mercado, multiculturas e ética, tem uma visão de longo prazo, busca agilidade, sustentabilidade e orientação para o melhor desempenho, como também focada no desenvolvimento sustentável como melhoria contínua do negócio. Por fim prioriza o trabalho em equipe. Os seus compromissos são superar a criação de valor esperada pelos *stakeholders* (públicos de interesse de uma organização), gerar valor para os clientes e fazer da empresa um lugar entusiasmante para trabalhar.

A missão da F&A é atender todo o estado da Paraíba, vendendo, entregando mercadorias e prestando serviços e buscando a excelência, a eficiência e a eficácia acima de tudo. Portanto, a F&A espera que, em 2021, obtenha um retorno do investimento inicial, que não foi divulgado pela organização. No trabalho, vislumbra sempre a satisfação e o encantamento dos clientes. A sua maior meta e o seu maior desejo é ter um relacionamento de parceria com os seus clientes.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Chiavenato (2010), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas obrigações. Essas pessoas são chamadas de parceiros das organizações, conforme ilustrado no Quadro 1, que contribuem de alguma forma para que a organização obtenha algum retorno esperado de cada um.

Parceiros da Organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Quadro 1 - Os parceiros da organização
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Por se tratar de uma distribuidora, a empresa F&A tem o seu quadro de funcionários reduzido, composto por 39 colaboradores, sendo distribuídos pelos setores como: Administrativo (2), Recursos Humanos (RH) (1), Comercial (9), Financeiro (1), Operações de Produção (7), Operações de Dobra (3), Operações Logísticas (15), Gerente (1).

O gerente é responsável pela parte burocrática da empresa. O administrativo é composto por três pessoas: a coordenadora financeira que requisita materiais e equipamentos de escritório e dá apoio geral às necessidades da unidade, e também cuida de toda a parte financeira, desde o pagamento dos funcionários, até os pagamentos dos clientes; duas analistas: administrativa que analisa e libera o crédito do cadastro de clientes, juntamente com o gerente; financeira que controla os pagamentos e inadimplências.

Já o Setor de RH e o comercial, são coordenados pelo gestor de RH, que tem dupla função como supervisor comercial, gerenciando três vendedores externos, que fazem o monitoramento do mercado e de clientes, prospecção de novos clientes, mantendo relacionamentos ativos com atuais clientes, através de visitas em frequência adequada ao ritmo de compras dos clientes, fechando negociações e vendas; um vendedor interno, uma operadora de vendas interna que fazem todo o planejamento de roteiros de contatos e visitas a clientes, mantendo relacionamentos ativos e receptivos, dando suporte aos vendedores internos e monitorando o mercado e os clientes; e quatro estagiários (que têm também a função de vendedores internos).

A expedição é o local onde se localiza todo o estoque e se concentra toda a produção do corte e dobra de ferros. A logística, é composta pelo coordenador de logística que gerencia os indicadores logísticos e acompanha os processos; motoristas que fazem as entregas dos materiais; e pelo administrador logístico que fatura as notas fiscais dos materiais vendidos, juntamente com o coordenador logístico, que agenda as entregas dos materiais para os seus devidos locais de destino.

A contabilidade, a parte jurídica da empresa são terceirizadas, na Figura 1 pode-se verificar o organograma da F&A Serviços.

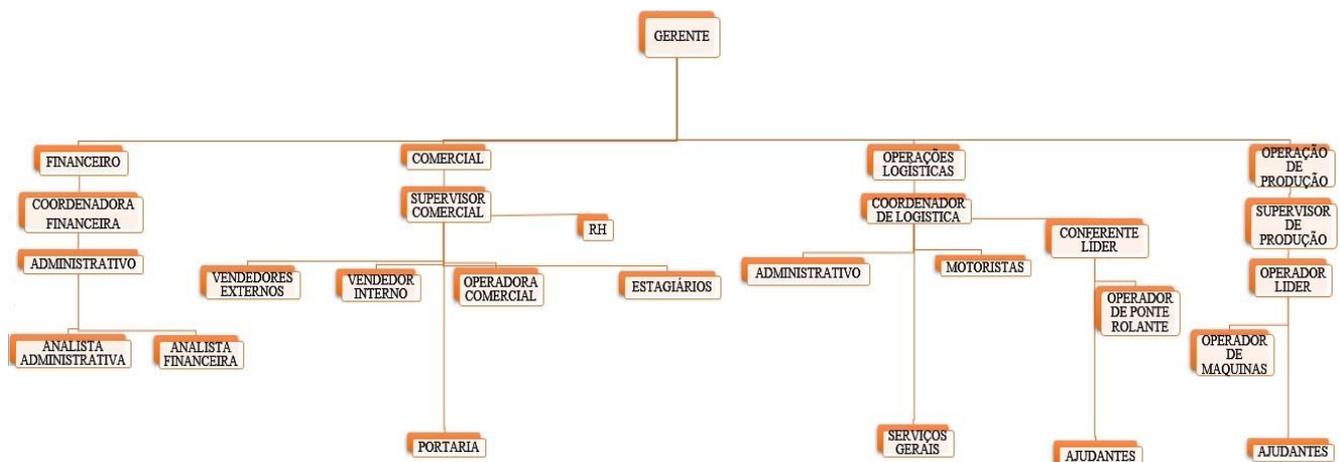


Figura 1 - Organograma da F&A Serviços
Fonte: Pesquisa direta (2016).

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O setor terciário engloba as atividades de serviços e o comércio de produtos ou materiais. Segundo Girardi (2016), o setor terciário envolve as provisões de serviços tanto para outros negócios como para consumidores finais. Pode ser classificado como setor terciário: os transportes, vendas e distribuição de bens dos produtores aos consumidores.

Pode-se dizer que a F&A Serviços faz parte do setor terciário, mais precisamente, atuando no comércio como distribuidor de aço, pois presta serviços a ArcelorMittal por distribuir os seus materiais na Paraíba com prioridade.

1.5 Descrição da Concorrência

Atualmente os maiores concorrentes diretos da distribuidora F&A são os seus próprios clientes (empresas de varejo de material de construção) que compram os produtos por baixo custo de outros fabricantes e vendem mais barato que a própria fornecedora de aço, fazendo com que a empresa passe por dificuldades para atrair novos clientes. Os seus concorrentes diretos são: Gerdau, Cinobras, Sinobras, Usina da ArcelorMittal, e os concorrentes indiretos são todos os distribuidores independentes como a Mega Nordeste, Ferraço, Mangabeira Aço.

Vale salientar que os materiais que a F&A fornece são de qualidade, mas infelizmente os seus clientes não buscam somente qualidade e sim preço. Assim, por conta do preço mais baixo da concorrência, preferem comprar um ferro de qualidade inferior sem analisar se é uma boa escolha.

A F&A Serviços se utiliza de estratégias variadas de Marketing e tenta agilizar o processo de entrega de materiais para agradar os clientes.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

A fornecedora da F&A Serviços é a ArcelorMittal, que é considerada a maior produtora de aço do mundo.

A ArcelorMittal Brasil (2016), constituída em 2006 pela fusão da Mittal Steel e da Arcelor, é a maior empresa siderúrgica do mundo com mais de 300 mil empregados em 61 países e produção de 103,3 milhões de toneladas de aço em 2008, o que correspondeu 10% do

total produzido no mundo. Ainda em 2008, registrou uma receita de vendas de US\$ 124,9 bilhões.

Com perfil diversificado, atua nos setores de aços planos, longos e inoxidáveis e detém a liderança em todos os principais mercados mundiais de aço, incluindo o automobilístico, de construção, de eletrodomésticos e de embalagens. Conta com substanciais fontes próprias de matérias-primas - produz 45% de todo o minério que consome - e uma vasta e bem aparelhada rede de distribuição globalizada.

Controla a ArcelorMittal Brasil, empresa formada a partir da união dos ativos da ArcelorMittal Aços Longos, da ArcelorMittal Tubarão e da ArcelorMittal Vega, além de ser o acionista controlador da ArcelorMittal Inox Brasil.

A F&A Serviços e a ArcelorMittal são parceiras na distribuição de aço na Paraíba desde 2011. Sendo a distribuidora exclusiva dos produtos e marcas pertencentes a ArcelorMittal. Fornecendo aço para a Construção Civil, Indústrias, Metalúrgicas e outros.

1.7 Relacionamento organização-clientes

A F&A serviços busca sempre fidelizar os seus clientes, através do marketing de relacionamento, por intermédio do programa de recuperação de clientes. Este trabalho é feito por meio de pesquisas e questionários realizados com os clientes, via telefone, para saber o motivo pelo qual deixou de comprar na empresa e se existe alguma forma do mesmo ativar o seu cadastro e o contato diretamente com os vendedores, sejam eles internos ou externos.

A organização mantém um bom relacionamento com seus clientes no dia a dia, através dos vendedores externos. Os mesmos visitam os clientes diariamente para saber como está a sua obra, ou se precisam de algum material. Relacionamento esse, que interessa à empresa constantemente, pois através do contato com o cliente pessoalmente é que se passa credibilidade e confiança, o que é muito importante para mantê-lo próximo.

A F&A trabalha junto a prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais - pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não-qualificados são aqueles que a empresa rejeita porque não têm crédito ou não seriam rentáveis.

A F&A Serviços espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes em consumidores leais. Depois, a empresa age para transformar esses consumidores leais em clientes – pessoas que comprem apenas da empresa nas categorias de produtos relevantes.

O maior desafio da F&A Serviços é transformar os clientes em defensores, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela. O desafio final é transformar os defensores em parceiros, situação em que eles e a empresa trabalham ativamente em conjunto. Ao mesmo tempo, deve-se reconhecer que alguns consumidores, inevitavelmente, tornam-se inativos ou abandonam a empresa, por razões de falência, mudança de cidade, insatisfação e assim por diante.

A F&A faz um trabalho para reativar os consumidores insatisfeitos através de estratégias de recuperação de clientes. Segundo Kotler e Keller (2006), a empresa conhece o nome e o histórico desses clientes, sendo mais fácil recuperar consumidores do que encontrar outros novos. O desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa. A empresa precisa gastar para aumentar a lealdade de seus consumidores. Aumentar essa lealdade será mais rentável em algumas empresas do que em outras.

Os segmentos que a F&A Serviços atua para as vendas são: Construtores de obras prediais, consumidores de pessoas físicas, lojas de materiais de construções, consumidores de pessoas jurídicas, indústrias de bens de consumo, pré-moldados, indústrias de bens de capital/mecânico, construtores de obras de infraestrutura, construtores de obras industriais, construtores de pessoas físicas, distribuidores de construções civis com benefícios, lajeiros, distribuidores de construção civis, industriais e agronegócios, serralheiros e esquadrias.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

De acordo com Chiavenato (2011), existem três níveis de planejamento em uma organização: estratégico, tático e operacional, conforme ilustrado na Figura 2.



Figura 2 - Os três níveis de planejamento.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011).

Estes níveis são divididos em: estratégico (aborda a empresa como uma totalidade - Macroorientado, tem foco no longo prazo, estipula objetivos genéricos, sintéticos e abrangentes), tático (aborda cada unidade da empresa separadamente, tem foco no médio prazo e possui objetivos mais detalhados e menos genéricos) e operacional (aborda cada tarefa ou operação apenas - Microorientado, tem foco no curto prazo e possui objetivos detalhados, específicos e analíticos) (CHIAVENATO, 2011).

Neste contexto, a F&A também é dividida em três níveis de planejamento de cada departamento da empresa, conforme ilustrado no Organograma apresentado anteriormente (Figura 1). O nível estratégico da empresa é composto pelo gerente (proprietário), responsável pelas decisões da empresa, como planejamento, controle e verificação da estratégia organizacional. Já, o nível tático é composto pelos coordenadores e supervisores de cada setor da empresa, responsáveis pela implantação das ações e alcance dos resultados estabelecidos do nível estratégico. No nível operacional estão os vendedores internos e externos, estagiários e todos os demais funcionários, os quais têm a responsabilidade de atender aos clientes, finalizar as vendas, faturar os pedidos, cortar e dobrar os ferros e, por fim, entregar os materiais, como também desempenham as atividades estabelecidas pelos seus respectivos gestores.

1.8.1 Área de Finanças

A F&A Serviços dispõe de um setor financeiro formal que visa atingir os objetivos da empresa em custo, prazo, conforme as diretrizes estabelecidas e a previsão orçamentária.

Segundo Ross *et al.* (2013), a função do administrador financeiro é coordenar as atividades do tesoureiro (é responsável por gerenciar o caixa e o crédito da empresa, o planejamento financeiro e os gastos de capital) e do *controller* (trata da contabilidade financeira e de custos, dos pagamentos de impostos e da administração do sistema de informações).

O setor financeiro é composto por uma gestora que coordena as atividades relacionadas às finanças, tendo duas funcionárias auxiliando e controlando as entradas e saídas do caixa por meio de um sistema informatizado chamado de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com os clientes) que é disponibilizado pela ArcelorMittal. Uma fica a cargo de receber todos os pagamentos dos materiais em dinheiro e no cartão, enquanto, a outra cuida das demais demandas como cobrar os pagamentos feitos por meio de boletos bancários, analisar se os clientes têm créditos com a empresa ou dívidas no Serasa. A coordenadora financeira cuida de todos os pagamentos dos funcionários, libera os créditos dos clientes para compras nos boletos, juntamente com o gerente e contabiliza todas as contas da empresa.

Na F&A, o sistema CRM gera relatórios para as análises financeiras e comerciais e auxilia na tomada de decisão facilitando a contabilização das entradas e saídas da organização. Em um sentido mais amplo, o CRM é mais que um sistema, é estratégia de marketing para gerenciar o relacionamento da empresa com os seus clientes. Segundo Lovelock *et al.* (2011) “CRM significa todo o processo pelo qual são desenvolvidos e mantidos relacionamentos com os clientes”.

1.8.2 Área Comercial

A área comercial é um setor composto por uma operadora comercial, um vendedor interno, três vendedores externos e quatro estagiários que coletam as informações de mercado, coordenam as atividades, juntamente com a operadora de vendas, visando atingir objetivos da empresa em volume de vendas, custos, prazos, qualidade e atendimento, conforme diretrizes estabelecidas e a previsão orçamentária. O sistema informatizado CRM, mencionado anteriormente é bastante utilizado na área comercial e também na área de Marketing.

1.8.3 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) na F&A Serviços é um setor coordenado pelo supervisor de vendas que tem dupla função, de coordenar o setor de vendas e de recrutar e selecionar os funcionários para desempenharem suas funções. O gestor de RH acompanha o dia a dia e o desenvolvimento de cada um, também orienta no que for preciso, motivando-os através da bonificação, quando atingem as metas mensalmente.

Para Chiavenato (2010), o termo Recursos Humanos (RH), tem três significados diferentes: (1) RH pode ser uma função ou departamento (é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios); (2) RH pode ser um conjunto de práticas de recursos humanos (refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho); (3) RH pode ser uma profissão (refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos).

O gestor de Recursos Humanos reúne os seus funcionários mensalmente para passar as metas do mês e treiná-los, caso precisem desempenhar uma nova função ou melhorar em determinada área, reconhecendo o esforço de cada um.

Os funcionários da F&A participam de cursos e *workshops* - dentro e fora da empresa - para que aprendam a lidar com as dificuldades, como também absorvam novos conhecimentos e se desenvolvam melhor no ambiente de trabalho, podendo trabalhar como uma equipe, pensando na organização como um todo e não só em si mesmo.

De acordo com Chiavenato (2010), as organizações devem satisfazer os seus funcionários com atividades como: programas de treinamento, remuneração, administração dos benefícios e programas de desenvolvimento de carreiras, através de pesquisas de atitude.

A F&A serviços investe nos seus funcionários para que eles venham trazer melhorias e benefícios para a empresa, pois acredita que, melhorando a desenvoltura deles, trarão bons retornos para a organização, como também aumenta a satisfação deles para criar um ambiente de trabalho harmonioso.

1.8.4 Área de Marketing

Segundo Ambrósio (2007, p. 13) “marketing é o conjunto de técnicas voltadas à maximização da percepção de felicidade das pessoas pela satisfação de necessidades e desejos, otimizando o retorno para a organização”.

A F&A Serviços dispõe dos serviços de telemarketing desempenhados pelos vendedores internos, externos e estagiários para manterem um bom relacionamento com os seus clientes, como também tem uma fachada chamativa no *layout* da empresa.

As equipes comercial (vendedores internos, externos e estagiários) e operacional fazem a prospecção de novos clientes, seguindo procedimentos estabelecidos na Figura 3.



Figura 3 - Prospecção de novos clientes.
Fonte: ArcelorMittal (2016).

A F&A utiliza-se da metodologia CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com os clientes), um sistema de gestão informatizado disponibilizado pela ArcelorMittal, com o objetivo de identificar o significado e o valor estratégico da gestão de relacionamento com o cliente, oferecendo ferramentas que possibilitem a elaboração de um

planejamento de trabalho eficaz, e aumentando a performance profissional por meio de uma metodologia de trabalho estruturada.

Segundo Slack *et al.* (2009), o CRM ajuda a vender produtos e serviços de forma mais eficaz e aumenta receitas por meio de fornecimento de serviços e produtos que são exatamente o que os consumidores desejam; retenção de consumidores existentes e descobrimento de novos consumidores; oferecimento de um serviço melhor ao consumidor; e venda cruzada de produtos de forma mais eficaz.

Com o método CRM, a F&A Serviços junto com a ArcelorMittal, esperam ter aumento na receita, reduzir os custos de venda e pós-venda, aumento da produtividade dos profissionais de vendas, retenção dos clientes e melhora nos índices de satisfação, melhora no relacionamento da empresa com novos canais de consumidores, segmentação através da identificação das características dos clientes, qualidade nas informações (instrumento de medidas e avaliações).

O CRM se utiliza da tecnologia para integrar os processos em uma única plataforma, com transparência e praticidade. O sistema permite a empresa interagir com os seus clientes, através do canal de relacionamento, por registrar os processos: receptivos de atendimento, ativos de vendas e contatos. O método CRM é uma estratégia comercial, por analisar o mercado, dando conhecimento e acompanhamento contínuo dos cadastros de clientes ativos. A Figura 4, mostra esta interação do CRM com as demais áreas.



Figura 4 - Interação do CRM com as demais áreas.
Fonte: Adaptado de ArcelorMittal (2016).

Os pontos positivos de utilizar o método CRM na empresa, é que o sistema dá mais segurança aos dados; minimiza os erros dos processos com o encurtamento de vias; Avalia a disponibilidade de estoque online; Verifica o crédito automático durante a cotação; Realiza

consulta atualizada da situação de crédito/ cobrança do cliente; Consulta a situação de atendimento das ordens de venda; Aproveita os dados cadastrados de clientes potenciais ao transformá-lo em emissores de ordens; Registra o planejamento de contatos/visitas possibilitando análises de aderências entre planejado e realizado; Atualiza automaticamente e diariamente as informações gerenciais.

1.8.5 Área de Produção

Toda organização possui uma função de produção porque toda organização produz algum tipo de produto ou serviço.

Segundo Slack *et al.* (2009, p. 3) “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”.

A F&A Serviços possui uma área de produção, apesar de não fabricar os materiais disponibilizados na empresa, a mesma dispõe de um serviço de corte e dobra de ferros, de acordo com as medidas dos projetos estruturais dos clientes para a construção de prédios, pois o foco da empresa é suprir as necessidades dos seus clientes.

Esse processo não é tido como uma produção de bens, mas não deixa de ser produção, pois há todo um planejamento para cortar e dobrar os ferros para que sejam entregues de acordo com as medidas do projeto solicitado pelos clientes e dentro do prazo de entrega.

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem a mais importante. Entretanto, pode-se dizer que a função produção é uma das três funções centrais de qualquer organização, como: a função marketing (que inclui vendas) – responsável por comunicar os produtos ou serviços de uma empresa para o seu mercado de modo a gerar pedidos de serviços e produtos por consumidores; a função desenvolvimento de produto/serviço – que é responsável por criar novos produtos e serviços ou modificá-los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços; a função produção – que é responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços (SLACK *et al.*, 2009, p. 5).

A maioria das organizações tem as três funções centrais, porque todas as empresas possuem necessidades fundamentais de venderem seus serviços, satisfazerem aos seus consumidores e criarem os meios para atenderem as necessidades dos seus clientes. É o caso da F&A Serviços que, apesar de ter uma parceria com a ArcelorMittal, decidiu investir nos serviços de corte e dobra dos ferros, adquiriu máquinas exclusivas para satisfazer os seus clientes e, assim, enfrentar a concorrência - que está acirrada no setor da construção. Como também, contratou novos funcionários e os treinou para operarem as máquinas, evitando erros na produção.

A área de produção da F&A Serviços contém dez funcionários, supervisionados pelo supervisor de produção que analisa os projetos dos clientes para passar os quantitativos de cada ferro contido nos projetos estruturais para os vendedores fecharem os pedidos. O supervisor coordena todo o processo de corte e dobra dos ferros para garantir que saiam de acordo com os projetos solicitados pelos clientes. Como também, tem o operador líder, os operadores de máquinas e os seus ajudantes que fazem parte da área da produção dos serviços disponibilizados pela empresa (corte e dobra dos ferros).

1.8.6 Área de Materiais e Patrimônio

A estrutura do prédio da F&A Serviços segue os padrões da ArcelorMittal, possuindo 800 m² de escritório, 9.000 m² de galpão para armazenar todos os materiais estocados, dezoito computadores, nove impressoras e vinte e um ramais de telefones, distribuídos por todos os setores da empresa. A estrutura da distribuidora pode ser identificada na Figura 5, a seguir.



Figura 5 - Estrutura da F&A Serviços distribuidora da ArcelorMittal.
Fonte: Google Maps (2016).

A F&A tem um espaço destinado a estocar todos os materiais distribuídos, no qual controla o seu estoque através de inventários e com a ajuda do sistema CRM que é alimentado assim que é pedido o material na própria ArcelorMittal, ficando disponível para a venda mesmo não tendo estoque fisicamente.

O patrimônio – objeto da contabilidade – é um conjunto de bens (são as coisas capazes de satisfazer às necessidades humanas e suscetíveis de avaliação econômica, podem ser materiais -corpóreos ou tangíveis, são os objetos que a empresa tem para uso, troca, ou consumo; ou imateriais – incorpóreos ou intangíveis, correspondem a determinados gastos efetuados pela empresa que devem fazer parte do patrimônio), direitos (são todos os valores que a empresa tem para receber de terceiros) e obrigações (são todos os valores que a empresa tem para pagar a terceiros) avaliado em moeda e pertencente a uma pessoa (RIBEIRO, 2012, p.8).

Segundo Slack *et al.* (2009, p. 356) “o estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”.

As entregas e retiradas dos materiais na distribuidora são programadas de acordo com o grau de necessidade dos clientes, e nos horários definidos para o descarregamento e carregamento de materiais. A Logística desempenha a função de carga e descarga de materiais, utilizando de equipamentos como a ponte rolante, guincho e patinhos.

1.8.7 Área de Sistema de Informação

Segundo Chiavenato (2010, p. 505), “a base de todo sistema de informações é o banco de dados (funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações) ”.

A F&A Serviços não possui um setor específico de Sistema de Informação, pois o sistema que a mesma utiliza é o método CRM (*Customer Relationship Management*), disponibilizado pela ArcelorMittal, já mencionado anteriormente.

Segundo Slack *et al.* (2009, p. 407) “o CRM é um método usado para aprender mais sobre as necessidades e os comportamentos dos consumidores de modo a desenvolver relacionamentos mais fortes com eles”.

No entanto, a F&A Serviços aplica a metodologia na prática, fazendo com que tenha registro no sistema, sendo necessárias as compreensões do descritivo e do operacional, pois há um lançamento da informação que requer compreensão desta metodologia.

CRM é uma estratégia de negócios centrada na gestão e na manutenção dos clientes, que utiliza recursos externos como o marketing. A metodologia CRM é um negócio, realizado por meio de uma ferramenta (software) importante na prática dos negócios centrados nos clientes.

CAPITULO II

A Área de Realização do Estágio

CAPITULO II – A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO: Vendas/ Departamento Comercial

A área escolhida para estágio foi o setor de vendas, sob a supervisão do supervisor Comercial. As funções da estagiária neste setor estão relacionadas a atender e atuar junto com necessidades dos clientes, mantendo um bom relacionamento com os mesmos, contatando-os através do telemarketing, buscando conhecer as práticas do dia-a-dia da empresa, realizando e acompanhando as vendas, como também prestando suporte na manutenção e nos cadastros dos clientes. Como mostra a Figura 6, destacada de forma hierárquica a área em que o estágio foi realizado (área de Vendas):

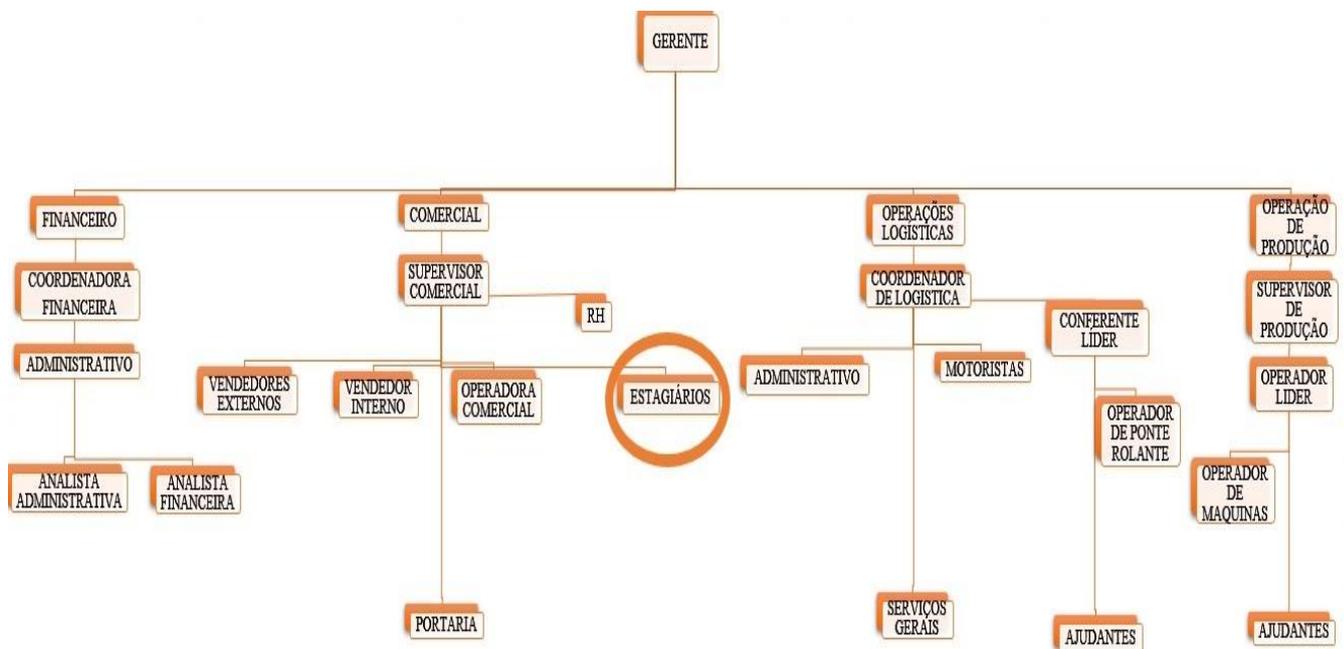


Figura 6 - Identificação da área onde se realizou o estágio.
Fonte: Pesquisa direta (2016).

As principais funções da estagiária estão relacionadas ao atendimento aos clientes. Considera-se que este é um fator essencial dentro da organização, o qual deve ser desempenhado com atenção, não apenas para vender materiais e lucrar, mas, acima de tudo, para prestar serviços de qualidade que vise à fidelização destes clientes, pois sem eles a organização não sobrevive. Então, manter um ótimo relacionamento com os seus clientes é muito importante para a empresa e a área de atendimento aos clientes desempenha este papel.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A F&A Serviços não possui estratégias de marketing e nem realiza a análise do ambiente de forma elaborada formalmente. Durante o estágio, foi observado que estas atividades se baseiam apenas em informações empíricas coletadas no dia-a-dia pelos estagiários, que tem a função de contatar os contatos com os clientes para saberem a causa pela ausência dos mesmos na empresa. A F&A possui objetivos de longo prazo, caracterizando uma visão, como expandir as vendas para todas as cidades da Paraíba e atender todas as demandas, trocar a balança de lugar, expandir o prédio.

2.2 Atividades Desempenhadas

Como visto anteriormente, o CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com os clientes), é um método muito usado pelas empresas que foca os relacionamentos com os clientes, através de um software, onde concentra todas as informações da organização e dos seus consumidores em um sistema utilizado pelos funcionários de todos os setores, portanto as atividades e processos vivenciados na área de estágio foram: atender clientes (cobrindo 100% a base de clientes ativos), registrar todos os contatos telefônicos e visitas, fazer o registro de todas as cotações participadas, fechar as cotações em aberto mensalmente, de acordo com o relatório do CRM, registrar todas as perdas, cadastros de clientes, preparação de documentação e pedido para a análises de créditos dos clientes, realizar cotações de preços, orçamentos, e fechar as vendas com os clientes, concluir cotações de preços, criar e eliminar ordens de vendas.

Em todas as atividades desempenhadas, a estagiária estava sendo orientada pelo supervisor comercial da empresa que acompanhava o desenvolvimento da mesma e direcionava a equipe de estagiários para realização de novas atividades. O Quadro 2, a seguir, descreve todas as atividades desempenhadas pela estagiária.

ATIVIDADES DESEMPENHADAS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Participar de cotações (possibilidade de vendas imediata) / orçamentos (consulta para atualização de preços ou para participações em concorrências).	Captura, elaboração e registros de cotações no CRM; Verificar a disponibilidade de produtos sendo que para o caso de pagamentos antecipados deverá ser confirmado a existência física no estoque na unidade dos produtos solicitados; informar as condições comerciais aos clientes.
Registrar Perdas e Motivos	Informar razões pela (s) perda (s) de vendas; recusar cotações, totais ou parciais, informando no status os reais motivos das perdas (para os casos de perdas por preços deve-se atribuir, além dos motivos das perdas, os preços e os concorrentes).
Solicitar informações quanto ao prazo de atendimento	Gerar consulta junto à central de abastecimento; receber informação e divulgar para a força de vendas; informar aos clientes; contatar e informar aos clientes o prazo de atendimento; captar e registrar respostas dos clientes.
Verificar alternativas de fornecimento	Oferecer aos clientes as alternativas identificadas; refazer as cotações; contatar e oferecer aos clientes os materiais alternativos (quando necessário tendo suporte da Gerência); captar e registrar respostas dos clientes; alterar no CRM os materiais ofertados; alterar as condições comerciais; informar aos clientes.
Reavaliar Créditos	Solicitar ao administrativo a revisão de créditos; verificar o esgotamento dos clientes, partidas pendentes e vencimento dos limites; preparar as documentações para as análises de créditos como: balanços, SINTEGRA, SERASA, referências comerciais, referências bancárias, etc. conforme políticas de créditos; refazer o parecer da força de vendas; solicitar a definição pela manutenção ou alteração dos limites de créditos dos clientes.
Transformar cotações em ordens de vendas	Conferir e confirmar dados e condições comerciais; conferir estoque e créditos; verificar limbo; Tomar as providências necessárias caso o sistema alerte para restrições de créditos, estoque e limbo; transformar as cotações em ordens de vendas através da transação comercial.

Quadro 2 - Atividades desempenhadas no estágio.

Fonte: Pesquisa direta (2016).

As atividades realizadas pelos estagiários são de suma importância para a empresa, pois a estagiária ajuda a executá-las em curto espaço de tempo, fazendo com que melhore as prestações de serviços da empresa, através da qualidade do atendimento.

2.3 Fluxogramas das Atividades

2.3.1 Atividade A – Venda de Materiais

Esta atividade tem como objetivo principal executar o processo de venda dos diversos materiais da distribuidora de aço, conforme ilustrado na Figura 7. A estagiária realiza essa atividade sob a supervisão do gestor de vendas da empresa que possui graduação em Administração, portanto é habilitado para executar os processos de vendas bem como todo o seu acompanhamento.

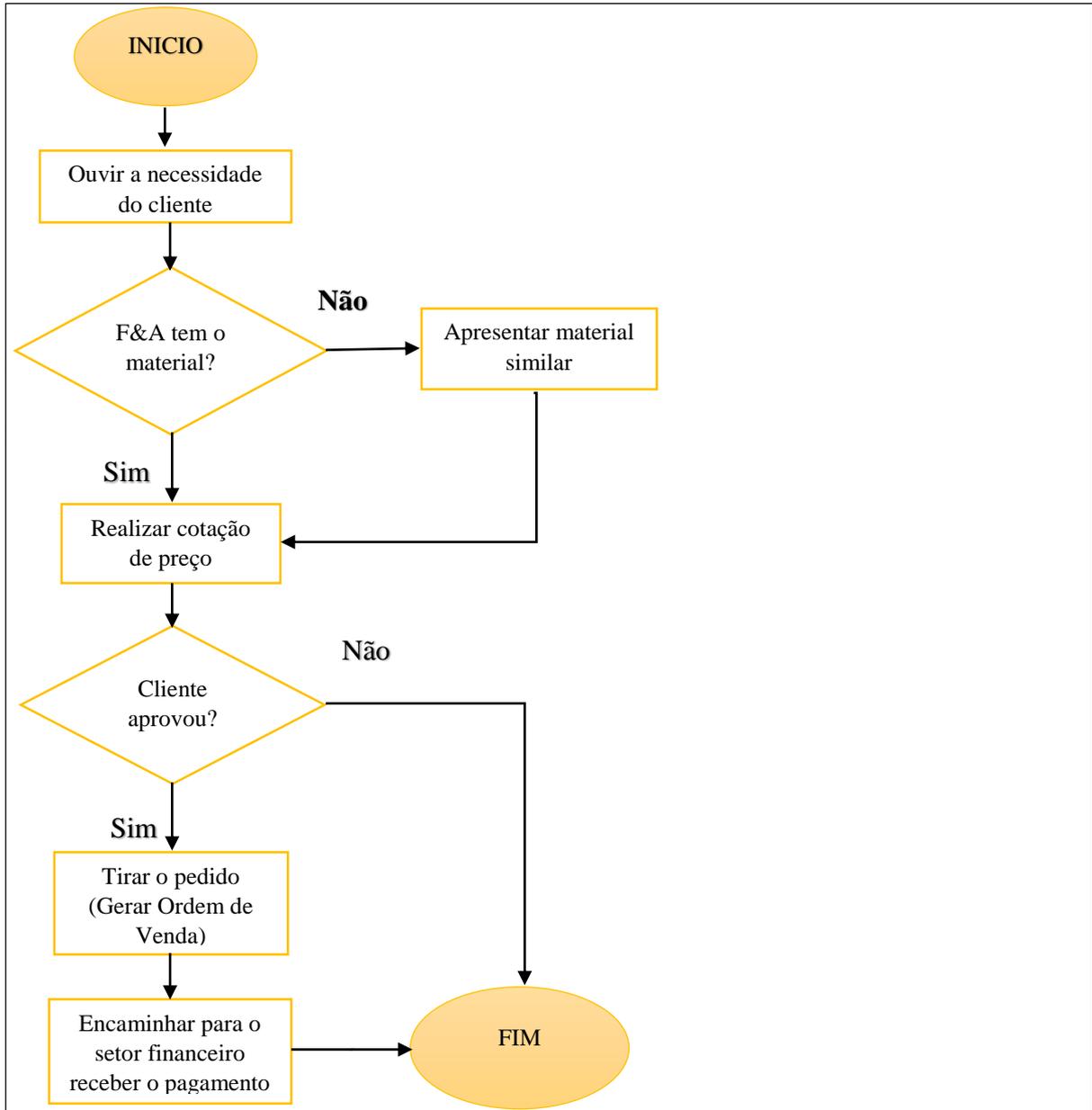


Figura 7 - Fluxograma para processo de venda.
Fonte: Pesquisa direta (2016).

2.3.2 Atividade B – Cadastro de Clientes

O principal objetivo desta atividade é a de cadastrar no sistema CRM (processar parceiros de negócios), registrar e controlar os dados dos clientes para ter acesso a todas as informações pertinentes, para consultas em futuros pedidos de materiais e concessões de créditos para vendas a prazos por meio de boletos bancários. A atividade B está ilustrada na Figura 8, a seguir.

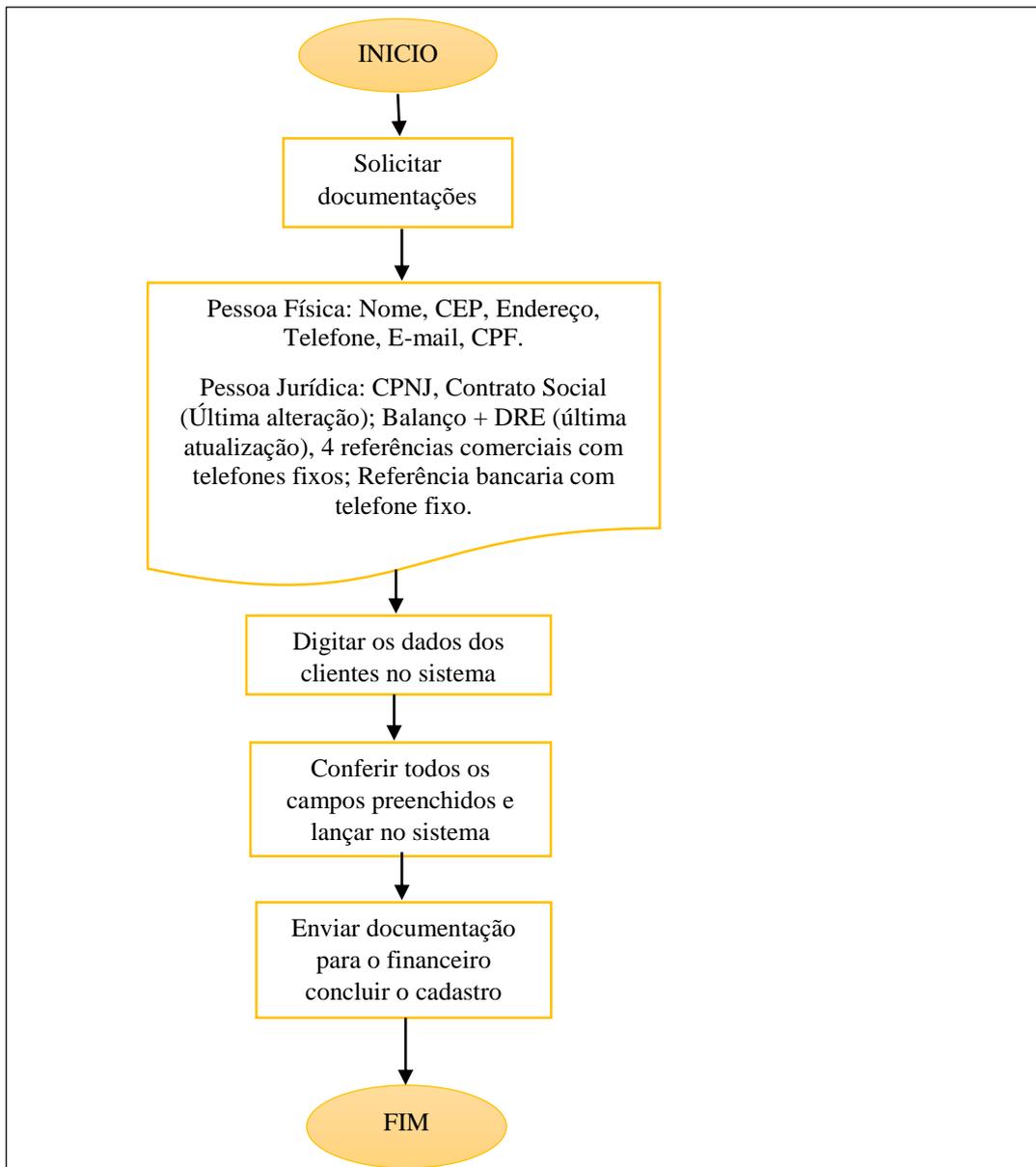


Figura 8 - Cadastro de Clientes.
Fonte: Pesquisa direta (2016).

2.3.3 Atividade C – Contatar os clientes por telefone

Essa atividade é executada pela estagiária com a orientação do gestor de vendas que passa um relatório mensalmente de todos os clientes ativos e inativos da empresa. Ela tem o objetivo de entrar em contato com todos os clientes por telefone para saber os motivos pelo qual os mesmos deixaram de comprar e registrar os que estão com seus cadastros ativos, ou seja, os que estão com compra. Então é dado um *feedback* para o orientador dessa atividade para que a empresa tenha o controle de todos os seus clientes e de todos os materiais que a F&A precisa adquirir mensalmente caso não tenha estoque, conforme ilustrado na Figura 9.

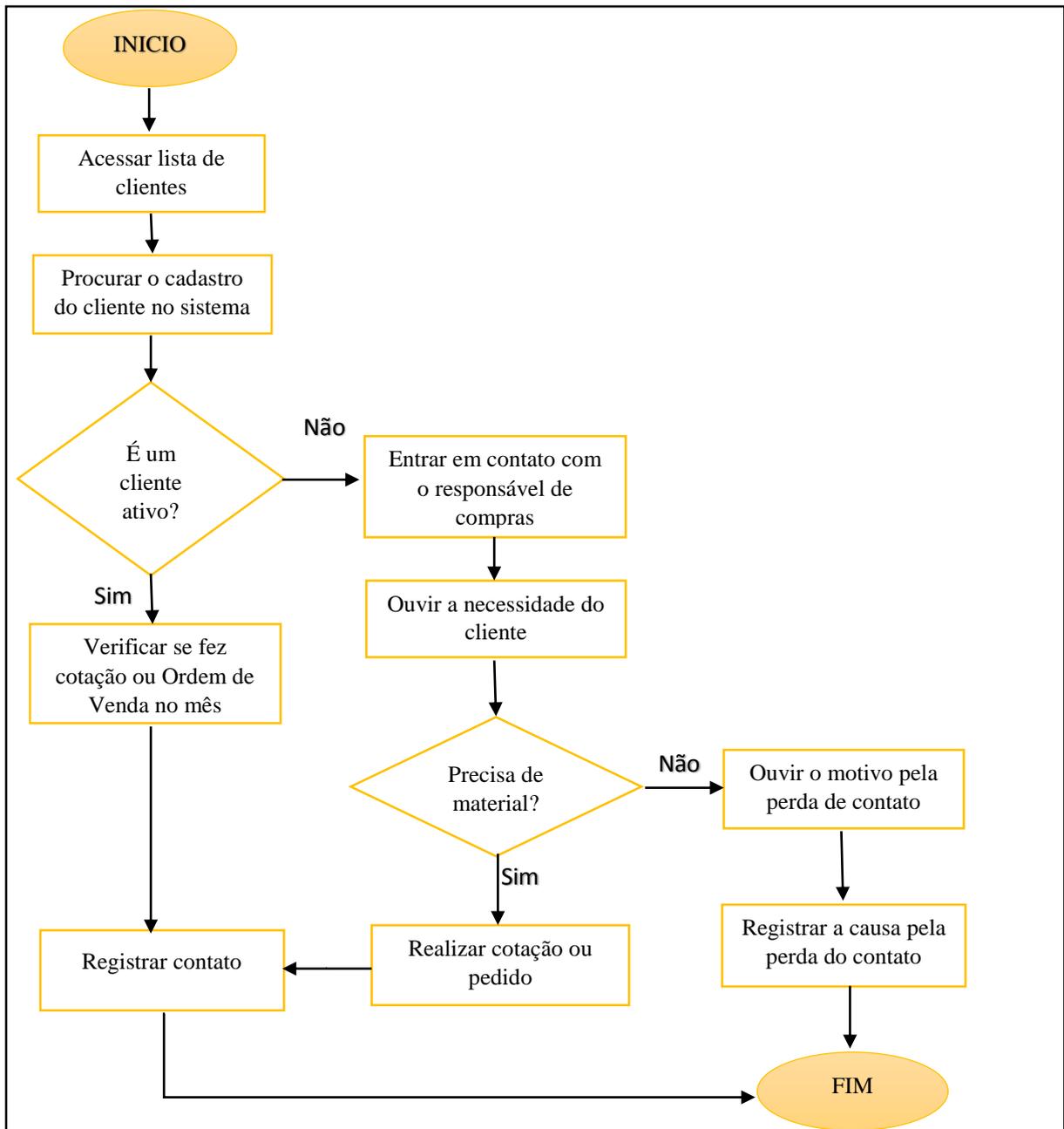


Figura 9 - Fluxograma para o contato com os clientes.
 Fonte: Pesquisa direta (2016).

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Durante a realização do estágio, a estagiária teve interação diariamente com todos os setores da empresa, de forma que todos fazem parte da rotina de trabalho desempenhada pela mesma, dentre os setores de interação estão o financeiro, corte e dobra, logística. Nestas áreas foram verificadas que a comunicação tem suma importância para o andamento do processo da empresa, pois se alguma informação é passada errada pode trazer sérios problemas para a

organização, pois estes setores são os que tem contato diretamente com os clientes, então são os responsáveis por manterem relacionamentos ativos com os clientes, passando uma boa imagem da empresa. Por meio da Figura 10, pode-se demonstrar a comunicação da área de estágio com as demais áreas.

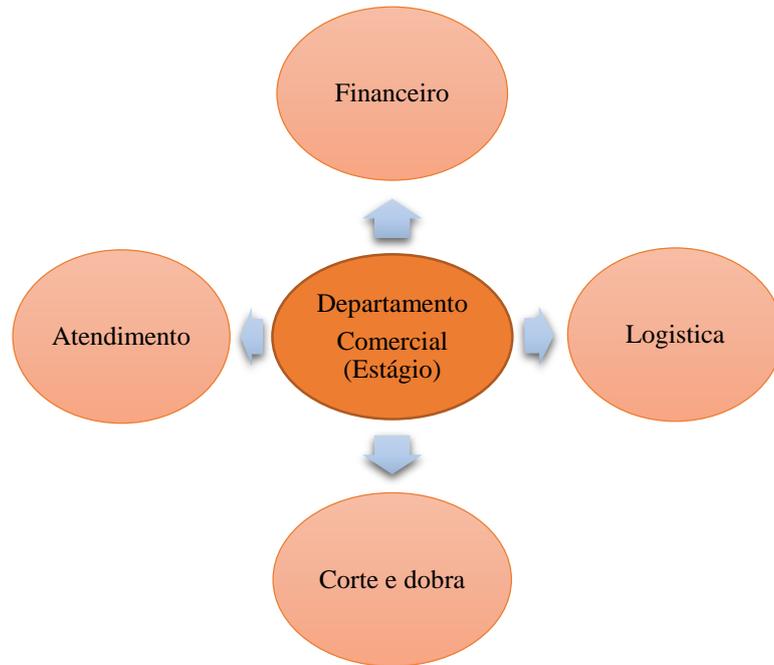


Figura 10 - Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa.
Fonte: Pesquisa direta (2016).

O setor comercial é a ponte que liga os clientes com as demais áreas da empresa. São os vendedores que passam a boa imagem da empresa através da qualidade do seu atendimento, procurando manter sempre um bom relacionamento com os consumidores, passando confiança e transparência. Mas não são só os vendedores que devem manter o bom relacionamento com os clientes, como também todas as áreas, pois se as mesmas não fizerem os seus papéis com qualidade, o trabalho do setor comercial terá sido em vão.

CAPITULO III

Levantamento Diagnóstico

CAPITULO III – LEVANTAMENTO DO DIAGNÓSTICO: Identificar os problemas na F&A Serviços

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio: Perdas de Clientes

As empresas estão sempre buscando métodos novos para melhorar a qualidade dos serviços ou bens fornecidos ao seu público alvo, seja qual for o segmento da organização, estão sempre inovando para atender as necessidades dos seus clientes. Com a concorrência acirrada, as empresas têm que mostrar o seu diferencial melhorando os serviços prestados aos consumidores e desenvolvendo novas técnicas que facilitem a gestão dos seus processos e garantam o seu posicionamento no mercado.

Sabe-se que por mais que as organizações busquem os melhores métodos para controlar os processos dentro do ambiente de trabalho, nem sempre elas vão conseguir conter problemas que possam existir e está ciente que aqueles pequenos problemas podem fazer com que percam alguns de seus clientes. Por isso, cabe aos gestores ficarem atentos aos possíveis problemas em suas organizações e tentar solucionar-los o mais rápido possível, pois é por meio da solução que as empresas se desenvolvem e se fortificam para concorrerem no mercado.

Os problemas encontrados na F&A Serviços, na área onde foi realizado o estágio, são:

- Falta de comunicação eficaz dos funcionários com os clientes;
- Insatisfação dos clientes com os serviços da empresa;
- Dificuldades em enfrentar a alta concorrência;
- Declínio nos clientes ativos;
- Alto número de clientes inativos.

3.2 Problema de Estudo

O problema trabalhado no presente estudo está ligado ao alto número de clientes inativos, percebido no relatório dos contatos telefônicos e nos registros das perdas de clientes. Para buscar solucionar este problema percebido, fez-se necessário utilizar a retenção e recuperação de clientes, como uma forma de minimizar perdas de clientes.

Este estudo está, mais precisamente, voltado para analisar os motivos das perdas de clientes inativos da empresa, bem como, criar estratégias para manter a fidelização dos antigos

e novos clientes enfrentando a alta concorrência neste momento de crise no ramo de construção civil.

Sendo assim, esse estudo tem a seguinte questão problema norteadora: **de que forma o marketing de relacionamento pode reter e recuperar os clientes inativos em uma distribuidora de aço, enfrentando a alta concorrência neste momento de crise no ramo de construção civil?**

3.3 Características do Problema de Estudo

A F&A Serviços não possui um setor formalizado de marketing, mas as atividades ligadas a função de marketing são realizadas pelo gestor de Recursos Humanos que gerencia toda a área comercial, de RH e planeja todas as ações de Marketing que são executadas pelo vendedor interno, vendedores externos, e estagiários. Na visão da empresa eles procuram atender todas as necessidades dos seus clientes, oferecendo serviço de qualidade através da distribuição de materiais da maior produtora de aço (ArcelorMittal), conhecida internacionalmente e do corte e dobra de ferros, disponibilizando os melhores preços do mercado, tentando cobrir os preços dos seus concorrentes, com isso acredita-se no seu desenvolvimento.

CAPITULO IV

Proposta de Trabalho

CAPITULO IV – PROPOSTA DE TRABALHO

Esta proposta de Trabalho de Conclusão do Curso se concentra na elaboração de estratégias de marketing para uma distribuidora de aço em Cabedelo, observando o relacionamento da organização com os seus clientes e ajudando a mesma a recuperar, a reter os seus clientes inativos, bem como, manter os ativos.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar as lacunas que geraram e geram as perdas de clientes.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Quantificar o total dos clientes inativos, no período de cinco meses, compreendido entre outubro de 2015 a março de 2016;
- Identificar os motivos das perdas de clientes inativos;
- Propor soluções de recuperação, fidelização e retenção dos clientes inativos da distribuidora de aço como forma de aproximar os clientes da empresa.

4.2. Justificativa

Atualmente, a concorrência está acirrada no setor da construção civil, deixando várias empresas no prejuízo. Para enfrentar esse momento de crise pela qual esta área está passando, faz-se necessário agir em diversas frentes. Uma delas é focar em estratégias de marketing para manter, atrair e fidelizar os seus clientes, pois são eles a razão pela qual a empresa está no mercado.

Uma das estratégias do marketing para alcançar resultados satisfatórios é por meio da valorização dos clientes existentes (ativos), apostando também na retenção e recuperação de clientes, de forma a garantir uma melhor prestação de serviços e satisfação dos clientes.

Sendo assim, justifica-se esse estudo de forma geral, por se tratar de um tema que permite melhorias nas atividades desenvolvidas durante o estágio obrigatório, agregando novos

valores para a organização, e dando possibilidade a estagiária praticar os conhecimentos teóricos adquiridos no curso de Bacharelado em Administração, através do desenvolvimento aplicado de estratégias de marketing de relacionamento e recuperação de clientes.

Este trabalho não só beneficiará a empresa, como também trará benefícios para o consumidor, com a melhoria dos serviços fornecidos pela distribuidora, como também uma aproximação da empresa com os seus clientes, que visam a retenção e a recuperação de clientes como estratégia de crescimento da base de clientes ativos.

No âmbito acadêmico, o estudo do marketing de relacionamento, além de potencializar as vendas, cria um elo de confiança com o cliente, através de um mecanismo que é a comunicação para que eles permaneçam consumindo os seus materiais e para saber a satisfação que os consumidores tem em adquirir os materiais ofertados pela a empresa, podendo vir a estimular estudantes e pesquisadores no aprofundamento desse conteúdo e também no desenvolvimento de novas pesquisas.

CAPITULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

CAPITULO V – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

Este capítulo apresenta pressupostos teóricos para embasar a análise empírica por meio da literatura, como também situar o leitor quanto aos principais conceitos abordados acerca do tema proposto. Para que isto fosse possível, foi realizada uma pesquisa bibliográfica referente aos conceitos de Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação do Cliente, Marketing de Serviços, Retenção e Recuperação de clientes.

5.1 Marketing

Definir o marketing não é uma tarefa fácil, por se tratar de um processo extremamente amplo. Por isso é de suma importância levar em consideração os diferentes conceitos do ponto de vista de alguns autores.

O marketing é uma atividade, ou conjunto de normas e processos destinados a criar, comunicar, proporcionar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade troca abrir mão de alguma coisa para receber em troca de algo pelo qual se tem preferência.

Dizem que um bom marketing resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É ao mesmo tempo uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, em meio aos desafios que acontecem nas profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI (KOTLER; KELLER, 2012, p. 2).

Existem diversas maneiras de conceituar o marketing. De um modo geral, o marketing é uma junção de atividades que envolvem 3 processos: criação, planejamento, e desenvolvimento de produtos ou serviços, que possam satisfazer as necessidades dos consumidores e de estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência que está presente diariamente no mercado.

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

Pode-se dizer que o Marketing se utiliza de estratégias, técnicas e práticas, no qual tem o objetivo de agregar valor à determinada marca, produto ou serviços, a fim de atrair um determinado público alvo que são os consumidores chamados de clientes de uma empresa ou organização.

O marketing possui 4 elementos essenciais que são os 4Ps (marketing mix ou composto marketing), que são: produto, ponto de venda, promoção e preço que estão ligadas ao consumidor, conforme mostra a Figura 11.

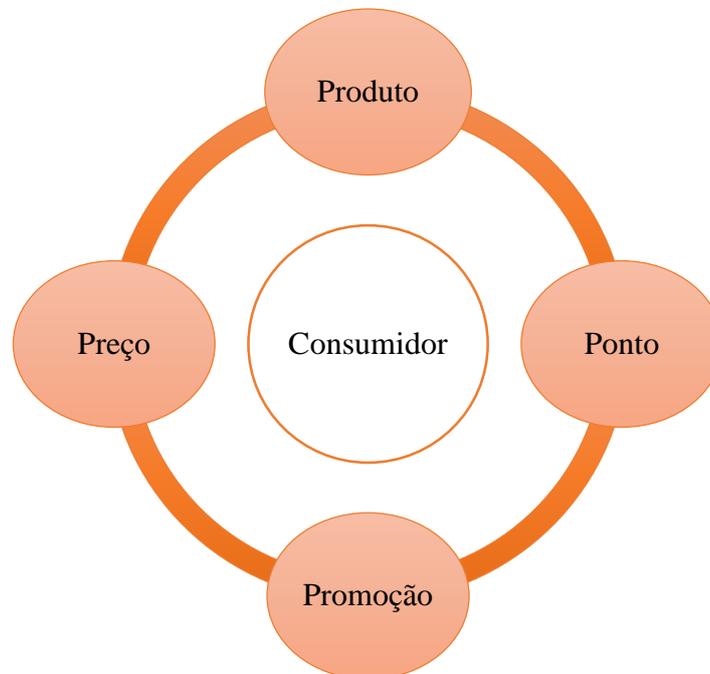


Figura 11 - Representação gráfica do modelo dos 4Ps.
Fonte: Adaptado de Ambrósio (2007).

Para Kotler e Keller (2006, p. 4) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

O marketing supre as necessidades da empresa, transformando uma necessidade particular em uma oportunidade de negócios lucrativos.

A American Marketing Association oferece a seguinte definição: o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como administração de relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Vê a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2006, p.4).

Para muitos o marketing foi criado para anunciar um produto e vender, engana-se essas pessoas que pensam que o marketing só está associado as vendas de produtos, pois ele cria necessidades e desejos nos consumidores que não existiam por meio da inovação e da criação de produtos e serviços.

Kotler e Keller (2006, p. 4) dizem que “o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda, conhecendo e entendendo os clientes tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”.

O marketing procura analisar o seu público alvo e inserir seus desejos em produtos e serviços, fazendo com que os consumidores sintam necessidades de comprarem sem que a empresa ofereça diretamente, então seria necessário que os produtos ou serviços estivessem disponíveis. Consistem na tomada de ações que provoquem as reações que desejam nos consumidores, dando valores aos seus produtos ou serviços.

O marketing se aplica aos bens (materiais ou produtos), serviços (empresa que presta serviços), eventos (períodos em que empresas promovem eventos), experiências (orquestrando diversos serviços e mercadorias, é possível criar, apresentar e comercializar experiências), pessoas (é relacionado a celebridades, porque todo artista tem ligações com uma agencia de relações públicas), lugares (cidades, estados, regiões e países competem para atrair turistas, empresas e novos moradores), propriedades (imobiliárias trabalham para quem procura para comprar e vender imóveis), organizações (trabalham para quem procura para comprar e vender informações (podem ser produzidas e comercializadas como um produto) e ideias (toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica) (KOTLER; KELLER, 2006, p.6).

Pode-se dizer que o marketing está em toda parte, basta descobrir oportunidades, desenvolvê-las para lucrar. O marketing leva a empresa a conquistar e manter clientes, desenvolvendo relacionamentos que tragam lucros.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing é feito por gestores treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, responsáveis por gerenciar a demanda, buscando sempre influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização.

Um sistema simples de marketing é o relacionamento entre os vendedores (chamados de setor) e os compradores (chamados de mercado, pois abrange vários tipos de clientes). A Figura 12 mostra esse relacionamento entre o vendedor e o comprador.

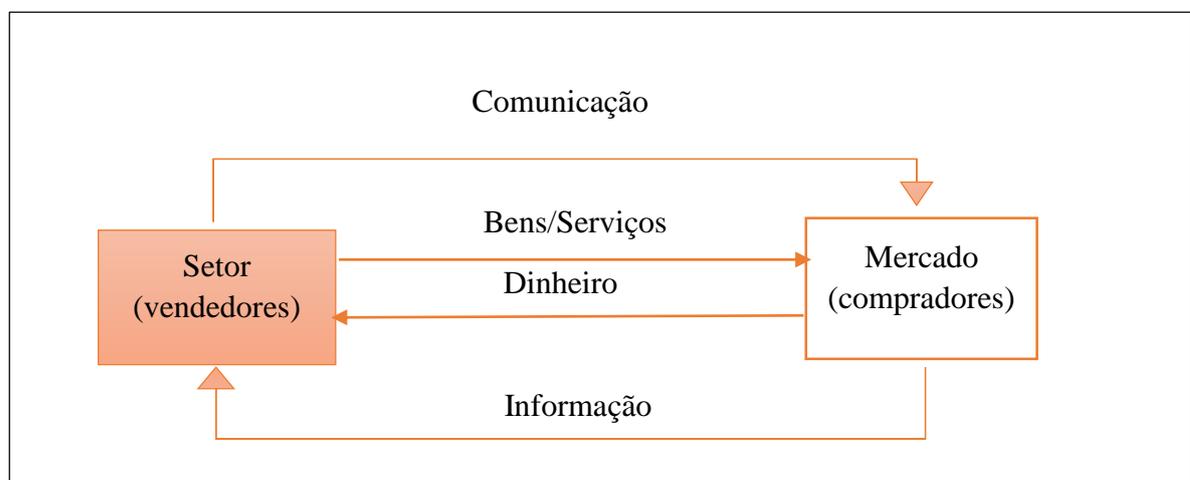


Figura 12 - Sistema simples de marketing
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

Kotler e Keller (2006), dizem que vendedores e compradores conectam-se por quatro fluxos. Os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (anúncios, mala direta) ao mercado; em troca, recebem dinheiro e informação (atitudes, dados de vendas). O fluxo interno da Figura 12, mostra uma troca de dinheiro por bens e serviços, enquanto o externo mostra uma troca de informações.

No entanto, é correto afirmar que o marketing é uma troca feita entre as organizações e os seus consumidores, no qual um oferece ao outro o valor agregado de acordo com a demanda.

Existem vários tipos de mercados de clientes como: consumidor (empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa), organizacional (empresas que vendem bens e serviços para outras empresas deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados, que possuem técnicas para avaliar ofertas de vários concorrentes), global (empresas que vendem seus produtos e serviços no mercado global enfrentam decisões e desafios adicionais) e sem fins lucrativos (empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações tem poder de compra limitado) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 9).

O mercado se divide de acordo com a necessidade exigida da organização podendo distinguir o público alvo e as demandas. Segundo Kotler e Keller (2006), podemos distinguir entre local de mercado (espaço físico, como uma loja na qual se vão fazer compras) e espaço de mercado (é digital, como um site na internet pelo qual se podem fazer compras).

Com a inovação tecnológica, os consumidores e as empresas conseguiram uma série de novas capacidades, para a empresa facilitou a venda e para o consumidor facilitou a compra. Após o acesso a essa tecnologia (como celular, computador e tablete com internet) os consumidores também conseguem analisar a organização, os preços e a concorrência, tendo consciência de que está realizando uma ótima compra e fechando um bom negócio.

O consumidor criou novas capacidades como: Aumento substancial no poder de compra – Os consumidores de hoje só precisam acessar a internet para comparar os preços e os atributos de produtos concorrentes; Maior variedade de bens e serviços disponíveis – É possível comprar quase tudo pela internet; Grande quantidade de informação sobre praticamente tudo – Podem acessar a internet para ler quase todos os jornais de qualquer língua; Maior facilidade de interação para fazer e receber pedidos – Compradores podem fazer seus pedidos sem sair de casa, do escritório ou do telefone celular e os pedidos serão entregues rapidamente; Capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços – Os clientes podem entrar em uma sala de bate papo que focaliza uma área de interesse comum e troca informações e opiniões (KOTLER; KELLER, 2006, p. 10).

A tecnologia aumentou o poder do cliente, por esperar maior qualidade e mais serviços, mostrando sensibilidade ao preço em busca de um valor compatível com o seu orçamento. Então essa tecnologia mostrou a fidelidade que os clientes têm da marca, pois aumentou a concorrência, no qual empresas aumentaram os custos de promoção e reduziram as margens do lucro para conseguir manter o relacionamento com os seus clientes. O marketing cria

orientações da empresa para o mercado a fim de enfrentar a concorrência. No entanto, Kotler e Keller (2006) afirmam que existem cinco orientações concorrentes com base nas quais organizações conduzem suas atividades de marketing como: Orientação de produção – Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo; Orientação de produto – Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores; Orientação de vendas – Parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente; Orientação de marketing – Encontra os produtos certos para seus clientes; Orientação de marketing holístico – Pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos, reconhecendo que no marketing ‘tudo é importante’ como o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo, e que muitas vezes faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

Com as orientações do marketing, a organização procura conhecer e analisar bem os seus consumidores, sabendo as suas necessidades e desejos, criando produtos, propaganda ou alguma oferta para atrai-los através do que estão necessitando e desejando no momento, então a empresa oferta o que os clientes querem, trazendo-os para dentro da organização, e tentando manter um relacionamento de longo prazo.

Há uma orientação que tenta reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing, como o marketing holístico, que é caracterizado por quatro fatores como marketing interno, integrado, socialmente responsável e relacionamento, mostrado na Figura 13.



Figura 13 - Dimensões do marketing holístico
 Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

Dentre as dimensões do marketing holístico, iremos destacar o marketing de relacionamento que é o enfoque deste respectivo trabalho, no qual abordaremos este relacionamento que as organizações tem com os seus clientes.

5.2 Marketing de Relacionamento

O marketing procura desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem contribuir direta ou indiretamente pelo sucesso das atividades de marketing na empresa.

O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, a fim de conquistar ou manter negócios com elas, construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).

Para entender marketing de relacionamento com o consumidor, deve-se primeiramente, examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção. O ponto de partida são os consumidores prováveis, todos que podem comprar os produtos ou serviços. O marketing de relacionamento não engloba só o relacionamento com os seus clientes, mas também com os parceiros da organização.

O marketing que deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*Partner Relationship Management* – PRM), se constitui de quatro elementos principais como: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).

A organização deve construir um relacionamento ativo com os públicos interessados que apoiam a empresa de alguma forma, trazendo resultados satisfatórios como consequência. Mas para desenvolver grandes relacionamentos é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos da rede de relacionamento, assim como as suas necessidades metas e desejos.

Atualmente, um número crescente de empresas está moldando os seus relacionamentos, através da tecnologia para conseguir informações sobre as necessidades de cada cliente, esperando atingir um crescimento lucrativo ao capturar os desejos de cada cliente melhorando os meios de comunicações para que possam conquistar a fidelidade desses clientes, mantendo o foco no que tem para oferecer para a empresa.

Para construir a fidelidade do cliente, Kotler e Keller (2006, p. 155) dizem que é preciso distinguir cinco níveis diferentes de investimentos como:

Marketing básico - O vendedor, simplesmente, vende o produto; Marketing reativo - O vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações; Marketing responsável - O vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Ele também solicita ao consumidor sugestões para a melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Essas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho; Marketing proativo - O vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos; Marketing de parceria - A empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

A maioria das empresas praticam o marketing de parceria, pois tem relacionamentos duradouros com os clientes devido a importância que dá ao atendimento de qualidade, como também procura satisfazer a sua base de clientes.

Os profissionais precisam conhecer seus clientes, para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, vendas de produtos ou serviços ou manutenção dos relacionamentos com os clientes.

Várias empresas se utilizam de programas para guardar todas as informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de

aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações, como todo o seu histórico na empresa (produtos e serviços comprados pelo cliente, volumes, preços e lucros anteriores, contratos atuais, e etc.).

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações, como: (1) Para identificar clientes potenciais (a empresa seleciona do banco de dados os melhores clientes potenciais e em seguida entra em contato com eles, na esperança de convertê-los em clientes); (2) Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular (as empresas estabelecem critérios que descrevem o cliente alvo ideal para determinada oferta); (3) Para intensificar a fidelidade do cliente (as empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando-se das preferências dele ou enviando-lhe brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse); (4) Para reativar as compras dos clientes (o banco de dados ajuda a arquitetar ofertas atraentes e oportunas); (5) Para evitar erros sérios com o cliente.

5.3 Satisfação do Cliente

Para entender a satisfação do cliente, faz-se necessário abordar que a empresa cria o produto de acordo com as necessidades do seu público alvo e entrega o produto de acordo com o valor que satisfaça os desejos do consumidor.

Para Kotler e Keller (2006), fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. 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.

Atualmente, as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, no qual devem apostar na orientação de marketing para ter um melhor desempenho do que o seu concorrente. A orientação de marketing tem como essência o relacionamento que as empresas têm com os seus clientes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 138) “os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes – informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo”.

As empresas têm que colocar os seus clientes como o centro das atenções para que possa construir uma base ativa de clientes, tendo um relacionamento duradouro. Para ter sucesso basta satisfazer os seus clientes, e exceder as suas expectativas para atraí-los para a sua base ativa.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 142) “a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Ou seja, se o resultado percebido de um produto não superar as expectativas do cliente, ele ficará insatisfeito, mas se vier a superar o cliente ficará muito satisfeito de um jeito que irá fidelizar o seu relacionamento com a empresa.

Embora a empresa esteja centrada em satisfazer os seus clientes, esse não é o seu maior objetivo, pois não são só os clientes que estão envolvidos no relacionamento com a empresa, mas todos os parceiros como funcionários, fornecedores e acionistas, então tem que haver uma satisfação por completa, toda via, não adianta baixar os preços dos produtos para aumentar a satisfação dos clientes, se as outras partes interessadas não estiverem satisfeitas. A empresa tem que aumentar o nível de satisfação dos clientes dentro dos limites aceitáveis pelos públicos interessados.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

Entretanto, a empresa tem que encontrar métodos para medir a satisfação do cliente para ter a consciência se aquele cliente é potencial e ficará ativo na base da empresa por muito tempo ou não.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos – é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento relativos a ele.

Os clientes lucrativos, necessariamente são os maiores clientes, e sim são os que geram maiores lucros, por fim, os maiores clientes são os que recebem os maiores descontos e pagam por um preço abaixo que o serviço ou produto oferece. Os lucrativos são aqueles que recebem um bom atendimento e pagam o preço quase integral, por isso que as empresas preferem ter na sua base de cliente ativos consumidores médios que tem um desconto justo pelo produto ou serviço ofertado, podendo fidelizar o seu relacionamento com eles.

Kotler e Keller (2006), afirmam que o objetivo da gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é produzir um alto valor do cliente (é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Evidentemente, quanto mais fieis eles forem, maior será o valor do cliente).

Se a empresa espera um valor esperado pelo o seu cliente, tem que procurar cultivar um relacionamento com o seu cliente de modo que seja durável a longo prazo, estabelecendo um relacionamento solido, diversificando os seus modos de se comunicar com o cliente. Empresas que estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes, deve adotar o método da gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 151) “o CRM trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”.

Esse método permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real, com base no que sabem sobre cada um deles, podendo diversificar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia, sendo importante por ser um grande impulsionador da lucratividade, permitindo se agregar valor à sua base de clientes.

Empresas que utilizam o método CRM pretendem reduzir o índice de perda de clientes, aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente, aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente, venda cruzada e venda incremental, aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensa-los, e concentrar esforços em clientes de alto valor.

5.4 Marketing de Serviços

O marketing de serviços não é uma novidade que está sendo inserido dentro das empresas, mas está sendo muito utilizado para trazer o diferencial a empresa, pois os serviços estão presentes em todas as organizações, sejam elas de bens (objetos, dispositivos ou coisas), ou serviços (ações, esforços ou desempenhos), ainda mais quando se é mencionado algum produto, entende-se que se refere tanto a bens quanto a serviços.

Segundo Hoffman *et al.* (2009), as diferenças entre bens e serviços é fornecida pela escala da tangibilidade (escala que mostra uma série de produtos, materiais ao longo de uma linha continua, com base em sua tangibilidade). Os bens puros são tangíveis (produtos que possuem características físicas que podem ser sentidas, degustadas e vistas antes da decisão final de compra por parte do consumidor), diferentemente dos serviços puros que são intangíveis (produtos que não tem propriedades físicas que os clientes possam sentir antes da decisão de compra).

Uma empresa de bens, não comercializa só o produto fisicamente, mas está ofertando os seus produtos, junto com os serviços prestados, pois trará ao cliente benefícios e irá

diferenciar a empresa das suas concorrentes no mercado. Então, os dois devem estar sendo desenvolvidos em conjunto para que sejam disponibilizados para o consumidor que vai avaliar se são produtos e serviços de qualidade ou não. A empresa estudada pode ser entendida como um exemplo de fornecedora de bens e serviços, pois a mesma não só distribui os materiais de aço (bem tangível), mas oferece para o seu cliente um leque de fatores que envolve, um atendimento com qualidade, dando prioridade e agilidade na entrega dos materiais adquiridos (serviços).

Os conhecimentos que os clientes têm de bens e serviços são totalmente diferentes, pois quando se está adquirindo um produto os clientes têm o direito de provar, antes de compra-los, mas quando se está utilizando um serviço, o conhecimento é obtido por meio da experiência de recebe-lo, após a compra, são processos distintos que se complementam. Todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente.

Segundo Hoffman *et al.* (2009, p. 10) “O conceito de benefício é a interiorização dos benefícios tangíveis e intangíveis na mente do cliente”. Diferentemente de bens, os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência criada para o cliente que capta qual a sensação de desfrutar do serviço adquirido pela empresa.

Segundo Hoffman *et al.* (2009, p. 11), “todas as empresas de serviço precisam reconhecer a importância de gerenciar os ambientes físicos de serviços, devido ao seu papel em empacotar o serviço; facilitar o processo de entrega do serviço; socializar clientes e funcionários; diferenciar a empresa de seus competidores”.

Os provedores de contato pessoal/serviços são visíveis por causa que significa interação dos funcionários com o cliente, sendo o prestador principal do serviço, pois são eles que é quem representa a empresa e oferece o serviço ou produto.

Outra diferença do consumo de bens para o serviço, é que o cliente tem acesso ao local de produção, onde é realizado o serviço. Já no de bens, o cliente não ver como é produzido o produto ou material, então o consumidor só avalia o bem consumido, e o serviço só é avaliado após o atendimento e a entrega do material designado. Geralmente, quando o cliente compra o produto, ele o compra por saber que o material adquirido é de qualidade e conhece a marca, mas o serviço só é verificado quando o cliente solicita a compra e o experimenta.

De acordo com Hoffman *et al.* (2009), o pessoal de serviço desempenha dupla função: interagir com os clientes e se reportar à organização. Estrategicamente, o pessoal de serviço é uma fonte importante de diferenciação do produto. É difícil para a organização de serviço diferenciar-se de organizações semelhantes no que se refere ao conjunto de benefícios que oferece ou ao seu sistema de entrega.

O sucesso de qualquer empresa depende da eficácia com que a o gestor gerencia a sua clientela, pois um erro atendimento no serviço pode gerar insatisfação de novos clientes com experiência nos serviços, fazendo com que venha desvalorizar o serviço da empresa e influenciar a satisfação do consumidor que frequenta, por um simples erro de processo de um funcionário que quem representa a empresa.

Hoffman *et al.* (2009), dizem que é difícil prever muitas ações de clientes que satisfazem ou prejudicam a experiência de serviços, as organizações provedoras de serviços podem tentar gerenciar o comportamento dos clientes, dando prioridade aos que chegam mais cedo.

A empresa deve satisfazer os seus clientes de todas as maneiras para que não venham ficar insatisfeitos com erros cometidos por parte dos representantes da organização.

5.5 Retenção e Recuperação de Clientes

Reter os clientes de uma empresa significa conquistar o cliente e mantê-lo fiel, impedindo o seu desligamento da empresa, e incentivando a comprar mais de uma vez. Fidelizar e manter os clientes na base de clientes em uma empresa, não é uma tarefa fácil, pois requer anos de relacionamento com o consumidor.

Segundo Hoffman *et al.* (2010, p. 437), “retenção do cliente refere-se a concentrar os esforços de marketing da empresa na base de clientes que ela possui”.

Para reter os seus clientes, as empresas tem que satisfazê-los com a intenção de manter o seu relacionamento a longo prazo. Relacionamento esse que vai muito mais além do que a venda de algum material, faz-se necessário a empresa passar confiança e credibilidade de que vai atender as necessidades do cliente. O cliente tem que ser parceiro da organização, pois quando precisar de algum material vai recorrer a empresa mais afinidade, sem se importar com o preço.

Atualmente, a retenção de clientes tornou-se importante para as empresas, por causa da alta concorrência no mercado de consumo. Contribuem para a competitividade no mercado, fazendo que empresas saiam em desvantagem, caso não tenham material que venha satisfazer a necessidades do consumidor.

A retenção de clientes concentra os esforços de marketing da empresa na direção da base existente dos clientes, pois a cada ano as empresas perdem muitos dos seus clientes e a maioria não faz ideia de quantos clientes são perdidos ou das razões para o desligamento.

Hoffman *et al.* (2009), dizem que a falta de atenção à retenção do cliente pode ser explicada pela respeitada tradição do marketing de conquista – busca de novos clientes em

contraposição à retenção daqueles que já existem, por vários fatores como: os custos de marketing associados à retenção dos clientes são muito mais baixos do que os associados à aquisição de novos clientes; clientes já existentes tendem a comprar mais serviços com maior frequência; clientes atuais estão mais familiarizados com o pessoal e com os procedimentos da empresa, portanto, são mais eficientes em suas transações de serviço; a redução da deserção dos clientes em 5% em alguns ramos de serviços pode aumentar os lucros em até 50%.

Os clientes de hoje em dia são mais difíceis de agradar, devido à alta concorrência e a diversificação de produtos e serviços, como também estão mais conscientes em relação aos preços e o que cada produto ou serviço vale. Isso se dá também a grande expansão da tecnologia que está facilitando a vida do consumidor, no qual fornece informações sobre o produto antes do cliente ir a empresa, fazendo com que a empresa tenha um desafio de conquistar os clientes fiéis.

Se a empresa espera que as vendas cresçam e com isso obtenha lucro, deve contatar por meios de comunicação para identificar os clientes potenciais, são aqueles que tem interesse em adquirir o produto ou serviço, mas talvez não possuam meios de compra-los, então motivando-os, capacitando-os e dando oportunidade para fazer a compra. Então, não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los. Atualmente, o índice de rotatividade dos clientes nas empresas é alto, pois tem facilidade para conquistar novos clientes, mas perdem muitos deles, por não possuir técnicas de manter os clientes ativos por muito tempo.

De acordo com Kotler e Keller (2006), existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

A maioria das empresas pensam que obtêm uma indicação da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações, enganam-se eles, pois os clientes insatisfeitos não reclamam, simplesmente só deixam de comprar, por isso que muitas empresas não sabem qual o motivo que estão perdendo os seus clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), cada vez mais as empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Para eles, os clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa. Ainda dizem que existem fatos interessantes sobre a retenção de clientes como: Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que

satisfazer e reter os já existentes; as empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano; conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento; A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido.

Os clientes entram e saem do mercado com muita frequência e facilidade, para manter esses clientes no mercado. Inevitavelmente, alguns clientes se tornarão inativos ou abandonarão a empresa. Por isso, sabe-se que o maior desafio será reativar a base de clientes insatisfeitos por meio de estratégias de reconquista de clientes. Mas como a empresa conhece os clientes inativos, é mais fácil atraí-los do que encontrar novos que se firmem. O trabalho da empresa será em analisar as causas da deserção por meio de entrevistas com clientes inativos e fazer levantamentos, buscando reconquistar apenas os clientes que possuem um valor para a empresa, ou seja, que venha trazer lucros.

Kotler e Keller (2006), dizem que há cinco passos para a empresa tentar reduzir os níveis percentuais de perda de clientes, como: Primeiro, a empresa deve definir e calcular seu índice de retenção; Segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas; Terceiro, a empresa deve estipular quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes; Quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais da perda de clientes; Por fim, a empresa deve ouvir os clientes.

Após reduzir as perdas de clientes, a empresa deve criar vínculos estruturais com o cliente, de modo que criem programas de retenção eficazes, no qual os gerentes precisam identificar padrões entre os clientes perdidos. A análise deve começar pelos registros internos, como histórico de vendas, de cotação e orçamento. O próximo passo é ligar para os clientes, mantendo vínculos diariamente com cada um.

5.6 Aspectos Metodológicos

O objetivo deste trabalho é identificar as lacunas que geraram e geram as perdas de clientes de uma distribuidora de aço. O universo de pesquisa foi constituído por 9.392 clientes inativos da distribuidora, sendo a amostra composta por 1.000 destes clientes.

Como instrumento de coleta de dados, foram aplicados questionários aos clientes inativos da distribuidora de aço, para confirmar o motivo das perdas de clientes inativos com a empresa, através do contato telefônico entre outubro de 2015 a março de 2016 (função desempenhada pela estagiária).

Este trabalho tem como base primária a pesquisa aplicada, que busca gerar novos

conhecimentos para a prática em uma situação específica. Segundo Matias-Pereira (2007, p. 70), “a pesquisa aplicada tem como propósito, gerar conhecimentos para aplicação prática e a solução de problemas específicos, que envolve verdades e interesses locais”.

A princípio foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e explicativa, pois ao mesmo tempo em que visa proporcionar maior familiaridade com o problema pretendendo torná-lo explícito, também, pretende identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos problemas, aprofundando o conhecimento da realidade para explicar a razão dos acontecimentos.

A fonte teórica foi feita através de dados bibliográficos, de obras já publicadas e pelo uso da internet. A pesquisa bibliográfica permite um maior aprofundamento nas investigações, já que há inúmeras fontes bibliográficas possíveis a serem pesquisadas. “A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.166).

Também foi realizada a pesquisa de campo, que mostrou os fatos e fenômenos através da observação. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.166), “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos de um problema, assim, procurando uma resposta, ou hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos”.

A estratégia de pesquisa adotada no que se refere à forma de abordagem, foi qualitativa, pois foram utilizados números como quantificadores de informações, bem como foi feita a análise dos resultados obtidos, através de acesso direto ao banco de dados da empresa, relacionado as ligações feitas para os clientes diariamente durante os meses de outubro de 2015 a março de 2016.

5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A seguir são apresentados os resultados levantados a partir das entrevistas, auxiliados pela metodologia proposta, com o intuito de responder o questionamento: de que forma o marketing de relacionamento pode reter e recuperar os clientes inativos em uma distribuidora de aço, enfrentando a alta concorrência neste momento de crise no ramo de construção civil?

Como foi visto anteriormente, no período de estágio (outubro de 2015 a março de 2016), a estagiária desempenhou a função de contatar os clientes por telefone de uma distribuidora de aço da Paraíba (F&A). O objetivo desta tarefa é entrar em contato com todos os clientes por

telefone para saber os motivos que deixaram de comprar na empresa e tentar recuperá-los de alguma forma. Como também consiste em registrar no sistema CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com os clientes), os cadastros ativos, que estão com compra e também os inativos, que deixaram de entrar em contato com a distribuidora de aço por algum motivo.

Então para cumprir com o primeiro e o segundo objetivo desta pesquisa, na fase da coleta de dados realizou-se uma pesquisa documental dos dados coletados na empresa, através da ligação com os clientes inativos.

Na sequência, cumpre-se o primeiro objetivo específico deste trabalho, que é: “quantificar o total dos clientes inativos, no período de cinco meses compreendido entre outubro de 2015 a março de 2016”.

Os clientes ativos (494) e inativos (9.392) na base de dados da empresa, totalizam 9.886 clientes, sendo distribuídos no Quadro 3, de acordo com o relacionamento que tem com a distribuidora.

STATUS DE RELACIONAMENTO	QUANTIDADE DE CLIENTES	
Ativos	494 clientes	
Inativos – Falta força de vendas para cobertura	1.105 clientes	9.392 clientes inativos
Inativos – Falta interesse do comprador	60 clientes	
Inativos – Valor do cliente	8.227 clientes	
Prospect – Clientes Esporádicos (Pessoa Física)	758 clientes	
Total de Clientes	10.644 clientes	

Quadro 3 - Status de Relacionamento dos clientes com a distribuidora de aço da Paraíba.
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Para a distribuidora de aço F&A, o *status* de relacionamento com o cliente é a segregação dos clientes em grupos para que a equipe de vendas possa dar foco em suas atividades. O *status* de relacionamento visto no Quadro 3, é distribuído como:

- (1) **Clientes Ativos para Relacionamento** - Cadastrados com potencial de consumo identificado e que fazem parte do grupo de clientes que recebem contatos e visitas periódicas. É o alvo da empresa, no qual se esforça para manter o relacionamento;
- (2) **Clientes Inativos por Falta de Força de Vendas para Cobertura** - Se localizam fora da área de atuação da força de vendas;
- (3) **Clientes Inativos por Falta de Interesse do Comprador** – É o processo de compra que não atende os padrões exigidos pela ArcelorMittal distribuição ou clientes que compram somente outra marca;

(4) **Clientes Inativos por Valor do Cliente** – O potencial de consumo não comporta o atendimento de uma equipe de vendas, pois compra materiais por um tempo determinado durante sua obra/ reforma (clientes de pessoas físicas), compra em um patamar de preços muito abaixo dos praticados pela distribuição, ou compra sem nota fiscal;

(5) **Clientes *Prospects*** – São os clientes cadastrados, com potencial de consumo identificado que estão sob avaliação do núcleo de atendimento ou da equipe de vendas e que devem ser transferidos para a carteira de ativos ou inativos para relacionamento.

Apesar da distribuidora (F&A) ter 10.644 clientes cadastrados na base de dados, o número de inativos se encontra mais elevado do que o de ativos. A empresa só possui 494 clientes ativos, enquanto tem 9.392 clientes inativos, e 758 *prospects*, ou seja, clientes que estão sob avaliação do setor de vendas e que devem ser transferidos para a carteira de ativos ou inativos, dependendo do seu contato com a empresa (o seu relacionamento).

Então, pode-se dizer que existem outros motivos que causaram a perda dos clientes inativos da distribuidora. Apesar da distribuidora ter o trabalho de tentar reter e recuperar os seus clientes inativos, a empresa está tendo dificuldades de medir a satisfação dos clientes, pois o número de perdas de clientes é absurdo com relação ao número de clientes ativos.

A maioria das empresas só procuram medir a satisfação dos clientes, após sentir que estão perdendo clientes para os concorrentes, então tem que procurar metodologias para monitorar o índice de perdas e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor. A empresa tem o direito de saber o motivo pelo qual o cliente deixou de entrar em contato, e procurar reparar o erro cometido por alguém da organização que muitas vezes passam despercebidos perdendo o cliente para o concorrente por uma pequena falha de algum funcionário.

Segundo Hoffman *et al.* (2009) retenção do cliente se refere a focalizar os esforços de marketing da empresa na base de clientes existente. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo e tentar recuperá-los.

No Quadro 3, apresentado anteriormente, foram quantificados os totais de clientes (ativos e inativos) ligados ao status de relacionamento com a empresa, segundo as categorias-chave elencadas pelo próprio sistema CRM da empresa.

O Quadro 4 cumpre o segundo objetivo específico desta pesquisa que é: “Identificar os motivos das perdas de clientes inativos”. Para tanto, foram analisadas qualitativamente as falas dos clientes, a partir dos contatos telefônicos registrados nos meses de outubro de 2015 a março de 2016. Nesta análise são aprofundados os reais motivos (as causas da insatisfação) para a

distribuidora F&A estar perdendo seus clientes. Apesar da empresa estudada medir a satisfação dos seus clientes diariamente (através dos contatos com os clientes por telefone) para buscar reter e recuperá-los, muitos problemas foram identificados devido a algum erro cometido por funcionários de diferentes setores. Os problemas encontrados e analisados pela estagiária foram agrupados nas seguintes categorias, de modo a facilitar a análise: (1) Não Trabalha com Ferros; (2) Falta de Comunicação; (3) Crise; (4) Alta Concorrência; (5) Falta de Crédito; (6) Falta de Material; (7) Demora na Entrega; (8) Demora no Atendimento; (9) Falhas no Peso; (10) Falta de Etiqueta no Material; (11) Materiais Errados; (12) Problemas na Retira de Material. Por exemplo, quando o cliente sinaliza que “o mercado está fraco”, este motivo não tem relação com a força de vendas ou com uma insatisfação no atendimento ou com o produto ofertado, mas está ligado à variável externa (a crise).

POSSÍVEIS CAUSAS DAS PERDAS DE CLIENTES	TRECHOS DOS QUESTIONÁRIOS	QUANTITATIVO: Porcentagem (%)
Não trabalha com ferros	“Deixei de trabalhar com ferros”. “Comprei ferros para construir minha casa”.	25%
Falta de Comunicação	“O nosso colaborador foi apanhar e, para nossa surpresa, nos ligou falando que a compra teria que ser a vista! Só mandei o dinheiro para ele, pois não tinha em outro lugar próximo nosso. A empresa de vocês tem que saber ganhar o cliente! Só compraremos novamente aí, em último caso! ”. “Não tenho interesse em fazer negócio com a empresa. Foi vendido um material que não tinha no estoque”.	23,9%
Crise	“Estou parando as obras para analisar o mercado. O mercado está fraco”. “Não preciso de material. A demanda está baixa”.	17,1%
Alta concorrência	“Os preços de vocês estão muito altos”. “A diferença dos preços de vocês em relação aos seus concorrentes é absurda”. “Vocês vendem mais caro do que os seus próprios clientes”. “Os concorrentes estão cobrindo os seus preços”.	7%
Falta de crédito	“Vocês não querem me dá crédito para realizar compras a prazo. Consigo comprar no boleto em todo canto menos aí”. “A burocracia para a concessão de crédito é grande”.	6,1%
Falta de Material	“Sempre que vou comprar aí, nunca tem o material que preciso”.	6,1%
Demora na Entrega	“Vocês dizem que vão entregar o material em um dia e passa mais de uma semana para entregar. “Não quero comprar com vocês, devido ao atraso da minha entrega”. “Vocês demoram muito para entregar no interior. Sem contar que o volume para entregar aqui é grande. Prefiro comprar a um revendedor mais próximo da minha cidade”.	5,4%
Demora no atendimento	“Perda de tempo, demora muito para atender a minha ligação”.	4,9%
Falhas no Peso	“Os pesos dos ferros vieram diferentes do que me informaram no ato da compra”.	1,2%
Falta de Etiqueta no Material	“Os ferros vieram sem etiquetas. Exijo que entreguem os meus materiais com etiquetas para poder identifica-los, juntamente com a nota”.	1,2%
Materiais Errados	“Meus materiais vieram diferentes do que foi solicitado”.	1,1%
Problemas na Retira de Material	“Chego aí para retirar o material e sou barrado na portaria”. “O tempo para retirar o material é muito curto”.	1,0%

Quadro 4 - Motivos pela perda dos clientes

Fonte: Pesquisa direta (2016).

As causas das perdas de clientes listadas no Quadro 4, são os principais problemas ligados à insatisfação dos clientes, encontrados na empresa estudada, podendo haver outras causas que não foram identificadas pela estagiária nos cinco meses em que foi feita a análise. Segundo Kotler e Keller (2006), existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente, como monitorar o índice de perdas de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo, como também podem contratar compradores misteriosos para passar por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos seus concorrentes.

No Quadro 4, pode-se perceber que as três principais causas para a perda de clientes da F&A Serviços são: 1. Os clientes (pessoas físicas) que não trabalham com ferros, mas compram materiais de construção para uma obra na sua casa, totalizando 25%, ou seja, são clientes que realizaram uma compra e não voltarão a comprar tão cedo; 2. A falta de comunicação eficaz dos funcionários com os clientes, sendo o segundo fator que gera a saída dos clientes da distribuidora, com 23,9 % e este item é preocupante para a empresa, que deve buscar minimizar este ponto fraco; 3. A crise totaliza 17,1% da deserção desses clientes. Apesar de ser um fator externo, pondera-se que é preocupante para a empresa, por causar grande impacto nas suas vendas.

Para cumprir com o terceiro e último objetivo: “Propor soluções de recuperação, fidelização e retenção dos clientes inativos da distribuidora de aço como forma de aproximar os clientes da empresa”, faz-se necessário propor soluções para os problemas encontrados ligando-os ao embasamento teórico para que possa comprovar a análise por meio da teoria.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

Assim, com relação aos problemas encontrados e descritos no Quadro 4, foram sugeridas melhorias corretivas para serem aplicadas na empresa, que são apresentadas no Quadro 5, a seguir.

PROBLEMAS ENCONTRADOS	SUGESTÕES DE MELHORIA	QUANTITATIVO: Porcentagem (%)
Não trabalha com ferros	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivar os cadastros dos clientes que não trabalham com ferros para evitar que os estagiários percam tempo ligando. 	25%
Falta de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários devem estar atentos aos que os seus colegas vão dizer, ou até mesmo algum cliente para não haver perdas de clientes por falta de atenção dos próprios funcionários dentro da empresa; • Realizar reuniões, dinâmicas e treinamentos, frequentemente com todos os funcionários da empresa, a fim de melhorar o ambiente de trabalho. 	23,9%
Crise	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar a linha de produtos; • Realizar uma pesquisa de mercado com os seus clientes para saber quais são os materiais mais procurados; • Baixar os preços a fim de atrair clientes. 	17,1%
Alta concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma pesquisa de preço no mercado para saber os preços praticados nos concorrentes, a fim que a empresa faça o possível para cobrir os preços dos concorrentes; • Conversar com o gerente para que, de seis em seis meses, seja realizada uma promoção na empresa, chamando a atenção dos clientes para realizar compras. 	7%
Falta de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ao gerente para que analise os créditos dos clientes atentamente e procure passar o <i>feedback</i> aos vendedores para que repassem aos seus clientes, evitando a insatisfação dos consumidores por não terem tido resposta a solicitação. 	6,1%
Falta de Material	<ul style="list-style-type: none"> • Atentar ao estoque para que não venha faltar material. 	6,1%
Demora na Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar mais funcionários para atender a demanda; • Programar a entrega de materiais de acordo com a necessidade de cada cliente, priorizando os pedidos que estão na frente; • Informar aos clientes o prazo de entrega para cada região. 	5,4%
Demora no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar mais vendedores no balcão quando o vendedor interno se sentir sobrecarregado; • Conversar com os vendedores para que não deixem os seus clientes esperando por tanto tempo, fazendo o possível para que os problemas sejam solucionados o mais rápido possível. 	4,9%
Falhas no Peso	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir aos clientes a qualidade dos seus materiais; • Pesar e etiquetar todos os materiais; • Informar aos clientes o tipo de balança utilizada na empresa para pesar os materiais. 	1,2%
Falta de Etiqueta no Material	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente deve solicitar ao conferente líder que não mande materiais sem etiquetas, evitando gastos com a fiscalização. 	1,2%
Materiais Errados	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir aos vendedores para solicitarem os pedidos por e-mail, evitando erros no material solicitado. 	1,1%
Problemas na Retira de Material	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar com a logística e expedição para aumentar o tempo de retira de materiais, disponibilizando maior tempo de expediente para as retiradas do dia; • Caso ocorra alguma eventualidade e o cliente precisar retirar em um horário oposto da retirada, solicitar ao supervisor logístico para que disponibilize uma pessoa para retirar o material, ou pedir ao cliente que aguarde um pouco para concluir o trabalho realizado no momento; • Solicitar aos vendedores para informar aos seus clientes o horário da retirada, e só retirar em horário oposto, quando for um caso à parte, mantendo sempre o contato com a área da logística para que o cliente chegue na empresa e não possa retirar. 	1,0%

Quadro 5 - Sugestões de Melhorias para a distribuidora de aço

Fonte: Pesquisa direta (2016).

Com relação às melhorias propostas no Quadro 5, para que todas sejam desempenhadas com sucesso, primeiramente, sugere-se que a empresa deve ouvir e interpretar melhor os seus clientes sobre as falhas cometidas no dia a dia, procurando solucioná-los de acordo com o grau de necessidade.

Como demonstrado no Quadro 5, a principal causa para a perda de clientes na distribuidora são os clientes - pessoas físicas que compraram materiais de construção para uma obra na sua casa. Estes clientes não voltarão a comprar tão cedo. No entanto, para solucionar este fator faz-se necessário que o supervisor de vendas atente ao *feedback* que os estagiários passam no final de cada mês relacionados aos contatos realizados com os clientes inativos e selecione a opção no sistema de clientes arquivados para evitar que os estagiários percam seu tempo ligando para clientes que não tem interesse em comprar novamente com a distribuidora.

Como mencionado anteriormente, a segunda maior causa para a deserção de clientes é a falta de comunicação eficaz dos funcionários com os clientes. Este é o principal fator que está gerando a insatisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela distribuidora. Este item é preocupante para a empresa, que deve buscar minimizar este ponto fraco. A falta de comunicação está fazendo com que o relacionamento de fidelidade que a distribuidora vem construindo há anos com os seus clientes seja rompido pelos próprios funcionários da F&A Serviços. Então, para que a empresa consiga solucionar este fator, deve realizar reuniões, dinâmicas e treinamentos frequentemente com todos os funcionários da empresa, a fim de melhorar o ambiente de trabalho.

O terceiro fator que causa mais perda de clientes é a Crise Econômica. Por ser um fator externo, gera um grande impacto à empresa, pois é um fenômeno que está acontecendo no país inteiro, e que como os consumidores estão passando por dificuldades, as empresas estão fazendo de tudo para suprir as demandas. Por causa da crise, as vendas estão fracas com relação ao ano passado, as construtoras estão parando de construir para analisar o mercado, e a distribuidora está sentindo essa falta de clientes devido ao maior número de vendas serem decorridas das construtoras, dependendo delas para manterem os serviços de corte e dobra dos ferros.

A distribuidora de aço deve analisar os pontos positivos e negativos da concorrência para que consigam encontrar soluções chamando a atenção dos seus clientes. Segundo Kotler e Keller (2006), existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém,

é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

No entanto, como foi mencionado no referencial teórico, a distribuidora de aço espera que as vendas cresçam e com isso obtenha lucro. Mas, para isso, deve identificar novos clientes potenciais - que são aqueles que tem interesse em adquirir os produtos ou serviços, mas talvez não possuam meios de comprá-los. Por isso a empresa deve dar a oportunidade para o cliente fazer a compra, como por exemplo, conceder créditos aos clientes, de forma que sintam que a empresa confia neles. Então, não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los. De acordo com a pesquisa realizada, os índices de rotatividade dos clientes da distribuidora são altos, pois assim como a F&A tem facilidade para conquistar novos clientes, perde também muitos deles, por não possuir técnicas eficazes e funcionários eficientes para manter os clientes ativos por muito tempo.

5.8 Aspectos Conclusivos

Nessa última seção são expostas a conclusão, a contribuição do estágio para a vida acadêmica e, por fim, as considerações sobre o contexto da pesquisa.

5.8.1 Conclusão

Com base no método aplicado através de uma entrevista ao gestor, foi possível efetivar o primeiro objetivo específico – **quantificar o total dos clientes inativos, no período de cinco meses de outubro de 2015 – março de 2016**. No entanto foi analisado que há mais clientes inativos do que clientes ativos, apesar da empresa realizar contatos com os clientes mensalmente para tentar recuperá-los, os métodos utilizados para recuperar os clientes não correspondem à realidade, por ser uma enorme diferença.

Referente a pesquisa documental dos dados disponibilizados pela empresa, a partir das ligações realizadas com os clientes, o segundo objetivo específico – **Identificar os motivos das perdas de clientes inativos**, foram encontrados diversos problemas apontados pelos clientes inativos da distribuidora e que não são enxergados pela empresa como: (1) Não Trabalha com Ferros; (2) Falta de Comunicação; (3) Crise; (4) Alta Concorrência; (5) Falta de Crédito; (6) Falta de Material; (7) Demora na Entrega; (8) Demora no Atendimento; (9) Falhas no Peso; (10) Falta de Etiqueta no Material; (11) Materiais Errados; (12) Problemas na Retira de Material.

Os três principais problemas verificados foram: 1. Cadastros de pessoas físicas que estão ativos, devendo ser arquivados, evitando o contato sem necessidade; 2. Falta de Comunicação eficaz dos funcionários com os clientes que estão ligados ao atendimento do cliente de todas as áreas da empresa estudada, e que estão causando a insatisfação dos clientes, fazendo com que o relacionamento construído a anos, seja rompido pelos próprios funcionários da empresa; 3. A crise, é um fator externo mais está causando grande impacto para a distribuidora, pois está diminuindo o ritmo de vendas com relação ao ano passado, como também está fazendo com que a empresa passe por dificuldade financeira. Para reverter esse quadro, é necessário que a F&A Serviços diversifique os seus produtos distribuídos, a fim de satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Quanto ao terceiro objetivo específico – **propor soluções de recuperação, fidelização e retenção dos clientes inativos da distribuidora como forma de aproximar os clientes da empresa**, recomenda-se que sejam adotadas as mudanças propostas, e que as sugestões fornecidas pela estagiária sejam atendidas, pois devido a satisfação atual dos clientes, as melhorias servirão para captar novos clientes e fidelizá-los. A principal melhoria proposta relacionado a insatisfação dos clientes foram realizar reuniões mensalmente com todos os setores para cada funcionário, expor a sua opinião sobre o mês que passou, apontarem novos problemas e tentar solucioná-los o mais rápido possível, como também, realizar dinâmicas entre os funcionários para melhorar a comunicação entre os setores da empresa.

No âmbito da pergunta norteadora desta pesquisa: de que forma o marketing de relacionamento pode reter e recuperar os clientes inativos em uma distribuidora de aço, enfrentando a alta concorrência neste momento de crise no ramo de construção civil? A presente pesquisa chegou ao entendimento que o relacionamento com o cliente é o melhor caminho para reter e recuperar clientes inativos, a melhor forma é manter sempre ativos os contatos com os clientes mesmo que não comprem materiais, mas que a distribuidora, tem que fazer com que se satisfeitos com os serviços prestados, de forma que quando forem comprar materiais de construção civil, possam se lembrar da empresa. O marketing de relacionamento serve como instrumento de atração e fidelização de clientes, que torna possível reter, conquistar e recuperar um número satisfatório de clientes para a empresa, criando um relacionamento de longo prazo.

Para que a F&A possa reter e recuperar os seus clientes é necessário que a empresa conheça o perfil do cliente, treine a equipe de vendas para fidelizar, reconheça os custos de fidelização, fidelize o cliente a curto prazo, acompanhe o mercado, mantenha contato ativo com os clientes e por fim ouça os seus clientes, mesmo que sejam críticas, pois a empresa pode converter em algo positivo, propondo melhoria para o problema encontrado.

Com isso, conclui-se que as empresas estão preocupadas com as perdas constantemente de clientes, fazendo necessário que a organização crie vínculos estruturais com os seus clientes, de modo que criem programas de retenção eficazes. Segundo Kotler e Keller (2006), cada vez mais as empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Para eles, os clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa.

No entanto, para que a empresa estudada mantenha os seus clientes ativos, faz-se necessário continuar o trabalho de retenção e recuperação. Como também, realizar reuniões e treinamentos com os seus funcionários para que possam priorizar o seu relacionamento com os clientes da distribuidora, a fim que evitem perdas futuras.

5.8.2 Contribuição do estágio para a vida acadêmica

O estágio obrigatório contribuiu imensamente para a realização deste respectivo trabalho de conclusão de curso, pude ampliar os meus conhecimentos recebidos em sala de aula, e colocá-los em pratica no dia a dia, sendo explorados no decorrer do período realizado.

Cooperou para expor que a contribuição das áreas de cada setor da organização como finanças, recursos humanos, marketing, logísticas, entre outras, são essenciais para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Foi gratificante para mim, como graduanda em Administração poder explorar novos conteúdos existentes no marketing, como retenção e recuperação de clientes, como também contribuir na solução de problemas encontrados em uma distribuidora de aço de uma multinacional.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ARCELORMITTAL. **Dados da empresa**. Disponível em:
<<http://brasil.arcelormittal.com.br/>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIRARDI, Edson Canal. **Setor terciário**. Disponível em:
<<http://www.infoescola.com/economia/setor-terciario/>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, L. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAPS, Google. **Foto Real da Empresa**. Disponível em:
<<https://www.google.com.br/maps/@-7.0707831,-34.8499587,3a,75y,278.27h,88.11t/data=!3m6!1e1!3m4!1s5g3M5I72B7ztbSdb-kGc2g!2e0!7i13312!8i6656>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. e LAMB, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9.ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.