

Como incorporar as expectativas dos clientes aos serviços de uma concessionária de máquinas agrícolas

Nelson Cerino Franco Junior; Leandro Maria Gimenez; Thiago Libório Romanelli; Marcos Milan

A compra de equipamentos agrícolas, seja ele um trator ou um implemento, é uma decisão que depende de vários fatores, desde a preferência pela marca até o desempenho esperado. O importante é que o cliente tenha a sensação de que adquiriu um equipamento que atendeu e superou suas necessidades e expectativas. No caso das máquinas agrícolas, a compra é normalmente realizada em concessionárias. Estas, além das vendas, disponibilizam serviços como a revisão e manutenção, venda de peças e equipamentos usados, entre outros. Elas também patrocinam ou participam de demonstrações a campo para a divulgação do produto, disponibilizam artigos associados à marca ou a própria revenda e podem ser consideradas como a linha de frente do fabricante. Elas estão onde as ações acontecem e são uma fonte de conhecimento sobre o mercado, clientes atuais e potenciais.

Identificar e entender as necessidades do mercado são pontos fundamentais para garantir a sobrevivência e crescimento do negócio não só da concessionária, mas também do fabricante. Para Noriaki Kano, as necessidades dos clientes estão associadas a três requisitos da qualidade: obrigatório (qualidade esperada ou básica); linear (qualidade linear) e atrativo (qualidade atrativa) (Figura 1).

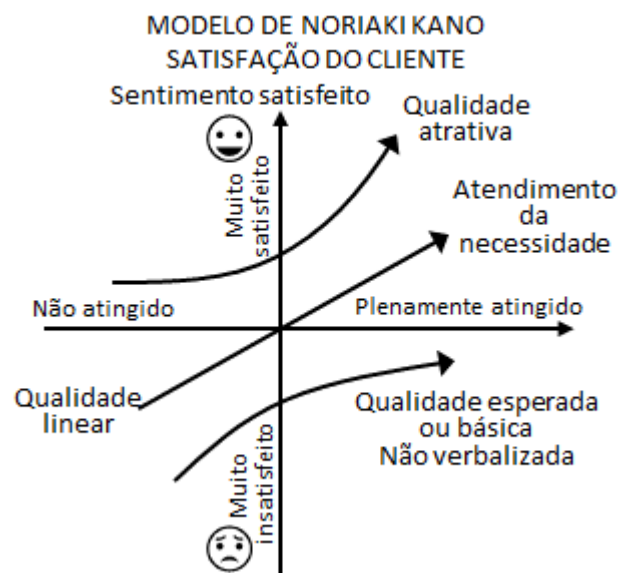


Figura 1. Requisitos da qualidade associados às necessidades dos clientes

Os obrigatórios têm de estar presentes no produto ou serviço e neste caso a percepção do cliente é neutra, mas se os requisitos estiverem ausentes o cliente logo percebe e pode ficar muito insatisfeito. O comportamento adequado do vendedor da concessionária é algo esperado e se isso não acontecer, o humor do cliente será alterado. Os lineares estão associados ao desempenho e quanto melhor for o atendimento do vendedor maior é a satisfação. Já os

requisitos atrativos são aqueles que surpreendem pois o cliente não espera encontrá-los, por exemplo, um programa de fidelização com descontos nos produtos e serviços. Dependendo da situação e com o passar do tempo, os itens da qualidade atrativa podem se tornar obrigatórios. É preciso sempre desenvolver atrativos para conquistar a preferência. Nas pesquisas realizadas, os clientes geralmente só se lembram dos requisitos associados à qualidade linear, desempenho do produto ou serviço. Aqueles associados à qualidade obrigatória assumem que devem estar lá, e quanto à qualidade atrativa, não conhecem a possibilidade da existência.

Entendendo as necessidades é preciso incorporá-las ao produto ou serviço. Esse foi o desafio que Yoji Akao enfrentou quando, na década de 1970, percebeu que era preciso incorporar no produto as necessidades dos clientes desde a fase do projeto. Uma série de ideias e conceitos desenvolvidos no ambiente, à época, da Gestão pela Qualidade Total (Company Wide Quality Control - CWQC), deram origem à ferramenta função de desdobramento da qualidade (Quality Function Deployment - QFD). O QFD auxilia na transformação do que o cliente deseja, mas não sabe expressar adequadamente, em linguagem de engenharia, apresentadas como características técnicas. Estas características são desdobradas ao longo de todo o processo por meio de matrizes, do projeto à obtenção do produto ou serviço, incorporando as necessidades do cliente nas diferentes fases. A primeira matriz, denominada de casa da qualidade, devido a forma de um telhado na parte superior, é empregada para traduzir as necessidades dos clientes em características técnicas (Figura 2).

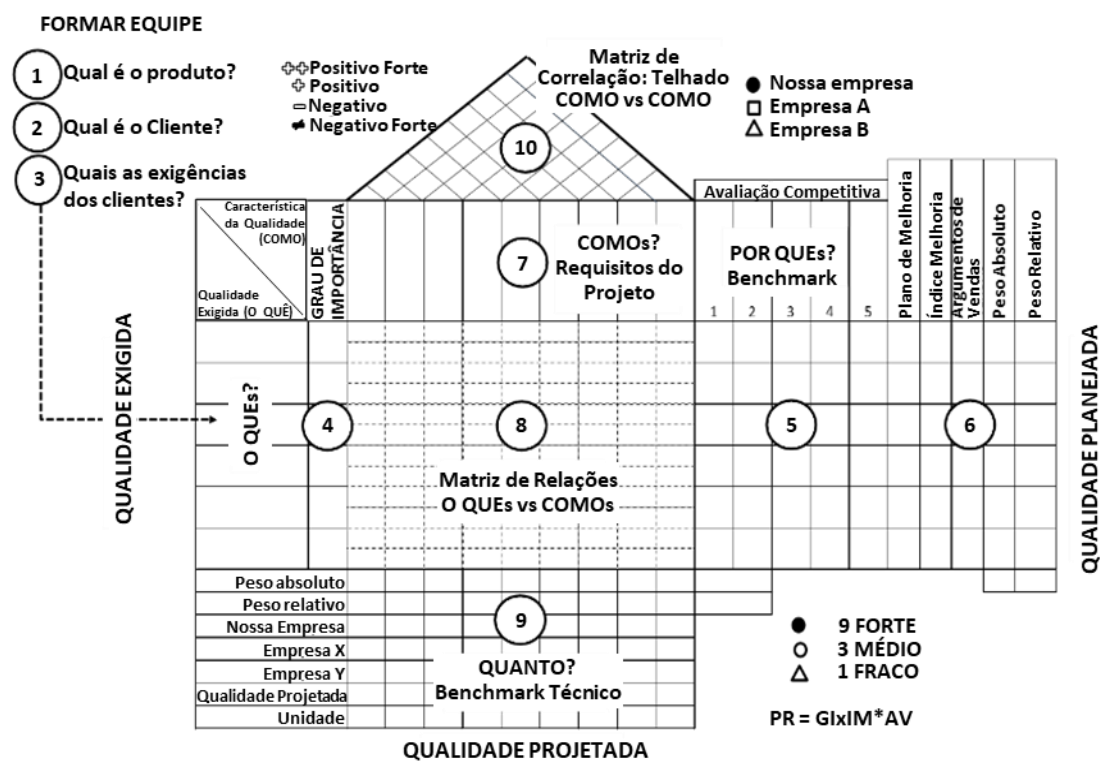


Figura 2. Casa da qualidade

Para construção da casa, a primeira atividade é a escolha da equipe que vai desenvolvê-la. A equipe deve ser composta por pessoas experientes, abrangendo diversas áreas, do marketing à produção. Em certos casos é necessário contar com um elemento externo à empresa, um facilitador, para orientar a aplicação da ferramenta. Formar uma equipe multidisciplinar é um meio de “quebrar as barreiras” que existem entre os departamentos e unir conhecimentos das diversas áreas. Depois de definida a equipe, é hora de escolher o produto ou serviço (1) e a recomendação é começar com algo simples, mas que represente um desafio. Após

a escolha, é necessário definir o mercado alvo do produto ou serviço (2), e estabelecer os itens referentes às necessidades dos clientes denominados de “O QUE´s?”, qualidade exigida (3). Aqui, é bom lembrar que o cliente não se expressa em termos técnicos e que os itens devem abranger os requisitos propostos no modelo de Kano para atender a qualidade obrigatória, linear e atrativa.

O grau de importância (4) é obtido por meio de uma pesquisa junto aos clientes na qual eles definem quais os itens da qualidade exigida são os mais importantes para serem atendidos, o que é feito por meio de atribuição de pontos. A seguir, na mesma pesquisa, eles opinam sobre o posicionamento do produto/serviço da empresa em relação aos concorrentes, o chamado “benchmarking” competitivo (5). Analisando o grau de importância e o posicionamento dos itens da qualidade exigida perante a concorrência, a equipe trabalha agora para estabelecer o que deve ser melhorado e quanto (Plano de melhoria) (Figura 2). O índice de melhoria é obtido pela divisão do valor do plano de melhoria do item pela avaliação atual da empresa, que é obtido no “benchmarking”. O argumento de venda é um peso atribuído para expressar os benefícios de cada item da qualidade exigida, de acordo com a opinião da equipe. Aqueles considerados como uma qualidade atrativa são candidatos a receber pontuação mais alta. A multiplicação do grau de importância, do índice de melhoria e argumento de venda, define o peso absoluto e relativo (%) para os “O QUE´s”, definindo assim a ordem importância de cada item da qualidade planejada (6).

Agora é hora de a equipe trabalhar nos itens “COMO´s” (7), as características técnicas, mensuráveis, que vão atender aos “O QUE´s”. Se um dos itens da qualidade exigida para um trator é que ele deve ser confortável, uma das características técnicas, de muitas, que fazem com que o trator transmita a sensação de conforto para o cliente é o nível de ruído, medido em decibéis (dB).

Definidas as características técnicas, o próximo passo da equipe é estabelecer a correlação, se existir, entre cada item “O QUE” e cada “COMO”. Valores são atribuídos para identificar se a correlação é forte, média, fraca ou inexistente. Esses valores são multiplicados pelo peso relativo obtido na qualidade planejada e, com isso, esse número ou indicador, passa a incorporar além da importância, do “benchmarking” e dos benefícios, o potencial que cada item “COMO” tem de atender a cada item “O QUE” (8).

A soma dos valores para cada coluna que representa um “COMO”, estabelece a prioridade, por meio dos pesos absoluto e relativo (%), que cada “COMO” tem para atender aos “O QUE’S.” Assim, as características técnicas que atendem às necessidades dos clientes ficam priorizadas. As novas especificações para o produto ou serviço, qualidade projetada, são estabelecidas com base na importância e na comparação das características técnicas atuais do produto/serviço da empresa com as da concorrência, “benchmarking” técnico (9).

No “telhado da casa” a análise envolve as características técnicas, “COMO´s”, (10) e a equipe deve verificar se existem correlações entre elas e, existindo, estabelecer como são afetadas, positivamente ou negativamente. Com isso é possível avaliar se, ao alterar o valor de um COMO, isso não trará reflexos, positivos ou negativos, em outras características. A casa da qualidade permite uma avaliação completa do produto ou serviço e estabelecer os valores a serem assumidos no projeto.

Um dos primeiros registros do emprego do QFD foi no Japão em 1979 no projeto da porta de uma camionete. Em 1983, a ferramenta chega aos Estados Unidos e Europa e, em 1984, já se tem notícias de sua aplicação na indústria automobilística desses locais. Em 1989, ela é introduzida no Brasil durante o congresso internacional de controle de qualidade. As aplicações ocorrem em vários setores como automobilístico, siderúrgico, alimentação, educação, informática, medicina, construção civil, entre muitos outros. No setor de educação, por exemplo, o QFD foi empregado para analisar um programa de MBA, e no de alimentação para definir as

características de um macarrão para atender aos consumidores que buscam alternativas saudáveis na alimentação.

No segmento da agricultura, como exemplos de aplicação, podem ser citados trabalhos voltados ao desenvolvimento de implementos, variedade de tomate, mudas de café, carvão para churrasco e preparo do solo. Uma das aplicações nesse segmento, na área de serviços, envolveu uma concessionária de tratores. Para tanto, uma equipe foi formada na concessionária sendo constituída por seis pessoas, envolvendo as áreas comercial, serviços, suporte ao cliente e inteligência, e um membro externo, facilitador. A finalidade do trabalho foi a de definir as características técnicas mais importantes para a área de serviços. Como mercado alvo foi considerado a região de atuação da concessionária. Definidos a equipe, o serviço e o cliente, a próxima etapa foi desenvolver os itens da qualidade exigida.

Um total de trinta e quatro itens foram elaborados, dos quais 47,1% relacionados à área comercial, 26,5% a serviços, 17,6% à administração e 8,8 % a peças. Após a pesquisa junto aos clientes, os cinco principais itens para o grau de importância foram: “boa qualidade de serviço”; “bom preço das peças”; “boa disponibilidade de peças”; “rapidez no atendimento”; “bom preço da mão de obra”. Na avaliação competitiva (“benchmarking” competitivo) realizada entre a concessionária e três concorrentes que atuam representando diferentes fabricantes, os itens da qualidade exigida que mais se destacaram foram: “comercialização de produtos com tecnologia adequada ao perfil do produtor”; “comercialização de produtos de qualidade”; “bom relacionamento com o vendedor”; “conhecimento da equipe sobre o produto”; “boa localização/ acesso à concessionária”. Dois itens classificados, entre os cinco principais no grau de importância, receberam as menores notas em relação à concorrência: “bom preço da mão de obra” e “boa disponibilidade de peças”. Uma sugestão para esse caso é a de que sejam avaliadas e implementadas ações para a melhoria desses dois itens.

Quanto à qualidade planejada, os itens “O QUE’S” classificados como mais importantes foram na ordem: “o acompanhamento e orientação técnica do produto”; “bom relacionamento com o vendedor”; “comercialização de produto de qualidade”; “preço justo de aquisição de trator novo”; e “bom preço de peças”. É importante destacar que a qualidade planejada incorpora as opiniões do cliente, grau de importância e índice de melhoria, e a percepção da equipe quanto aos benefícios, argumento de vendas. O índice de melhoria tem como formadores, o plano de melhoria e o valor obtido na avaliação competitiva.

Para o item “acompanhamento e orientação técnica do produto”, a equipe entendeu que ele necessitava ser aprimorado para poder fazer frente a concorrência e, por estar associado ao marketing da empresa e a fidelização do cliente, destaca-se como um excelente argumento de vendas. A decisão foi por aplicar um valor alto ao plano de melhoria e ao argumento de vendas e, por esse motivo, o item ficou em primeiro lugar na qualidade planejada, embora não figurasse entre os cinco primeiros no grau de importância.

Com base na qualidade exigida, a equipe definiu cinquenta e duas características técnicas, “COMO’s” para atender a qualidade exigida “O QUE’s”. Das 1768 possibilidades, 539 (30,5%) apresentaram correlações e foram pontuadas. Com a multiplicação dos valores da correlação pelos obtidos na qualidade planejada e a posterior soma desses resultados para cada item “COMO”, (colunas) as características técnicas mais importantes foram identificadas: “porcentagem de fidelização dos clientes”; “tempo médio de capacitação profissional dos vendedores e mecânicos”; “pontualidade na entrega do trator comprado”; “densidade de mecânicos treinados”; “quantidade de reclamações referentes ao atendimento”. A “porcentagem de fidelização dos clientes” apresentou correlação com 32 dos 34 itens da qualidade exigida, “O QUE’s”, o que indica sua importância para o atendimento das necessidades dos clientes.

Na avaliação “COMO versus COMO”, a “percentagem de fidelização dos clientes” obteve 24 correlações positivas, indicando que se essa característica melhorar, ela afetará outras 24 positivamente. “A quantidade de reclamações dos vendedores” afeta negativamente 12. A equipe deve avaliar as implicações quando da modificação das características técnicas, COMO’s. A realização do trabalho possibilitou entre outros resultados: entender melhor a necessidade dos clientes da concessionária; identificar a importância da capacitação do profissional de vendas para o negócio; a necessidade do acompanhamento do desempenho da concorrência e de rever a política de preços praticados.

O emprego da ferramenta QFD permite desenvolver um produto ou serviço que atenda aos desejos dos clientes, aumentando a integração entre os departamentos da empresa e reduzindo os prazos e custos de um projeto, novo ou de melhoria. Além da opinião do cliente sobre os itens que compõe o produto ou serviço, ela auxilia na estruturação do conhecimento das pessoas da equipe e permite uma avaliação da concorrência. Os riscos de insucesso da sua aplicação são associados principalmente a uma equipe inexperiente e à pressa em terminar o trabalho.

Referências

Akao, Y. 1997. QFD: Past, Present, and Future. International Symposium on QFD. Linköping. Suécia.

Cheng, L. C.; Scapin, C. A.; Oliveira, C. A. de; Krafetusk, E.; Drumond, F. B.; Boan, F. S.; Prates, L. R.; Vilela, R. M. 1995. QFD: Planejamento da Qualidade. Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Franco Junior, N.C. 2017. Atributos básicos relacionados aos produtos e serviços de uma concessionária de máquinas agrícolas para atender as necessidades dos clientes. Tese. Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, SP, Brasil

Govers, C.P.M. 1996. What and how about quality function deployment (QFD); Int. J. Production Economics, 46-47: 575-585.

Peccinelli, M.C. 2019. Características de um produto saudável e prático para atender as novas tendências de alimentação de consumidores que buscam melhor qualidade de vida. Dissertação. Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, SP, Brasil.

Pitman, G.; Kumar, J.M.A.; Cheng, C.H. 1995. QFD application in an educational setting: a pilot field study. International Journal of Quality & Reliability Management, 12(6): 63-72.

Como citar

Franco Junior, N.C; Gimenez, L.M.; Romanelli, T.L.; Milan, M. Como incorporar as expectativas dos clientes aos serviços de uma concessionária de máquinas agrícolas. Estratégias e Soluções, 2: e20210018.

Sobre os autores

Nelson Cerino Franco Junior, Doutor em Engenharia de Sistemas Agrícolas pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo (USP), Piracicaba, SP

Leandro Maria Gimenez, professor do Departamento de Engenharia de Biosistemas da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo (USP), Piracicaba, SP

Thiago Libório Romanelli, professor do Departamento de Engenharia de Biosistemas da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo (USP), Piracicaba, SP

Marcos Milan, professor do Departamento de Engenharia de Biosistemas da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ) - Universidade de São Paulo (USP), Piracicaba, SP