

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
Ceppad  
MBA Executivo em Gestão Empresarial e Estratégia

## **ANÁLISE DO PÓS VENDA COMO IMPORTANTE FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO**

Monografia apresentada para  
avaliação final relativa ao curso de  
MBA Executivo em Gestão  
Empresarial e Estratégia sob  
orientação do Prof. Marcelo Cleto.

Bernardo Correia Pinheiro da Cruz

Curitiba  
2003

## SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	3
<u>1. O PRODUTO</u>	5
<u>2. Pós Venda</u>	7
<u>2.1 Garantia</u>	8
<u>2.2 Manutenção Preventiva</u>	9
<u>2.3 Manutenção Corretiva</u>	9
<u>2.4 Esclarecimento de dúvidas de utilização</u>	9
<u>3. Clientes</u>	11
<u>3.1 Clientes de Pós Venda</u>	12
<u>3.2 Concorrência</u>	13
<u>4. EXPECTATIVA DO CLIENTE</u>	18
<u>4.1 CADEIA DE VALOR</u>	24
<u>4.2 Posicionamento de Preço</u>	29
<u>5. PROFISSIONAIS DE SERVIÇO</u>	32
<u>5.1 Tipos de Encontro</u>	33
<u>5.2 Intensidade dos encontros de serviço</u>	34
<u>5.3 Desenhos de Serviço</u>	34
<u>5.4 O Cliente Como Funcionário</u>	38
<u>5.5 Intermediários</u>	39
<u>5.6 Gerenciamento de intermediários</u>	39
<u>6. Pós Venda como Ferramenta de Fidelização e Encantamento</u>	42
<u>7. CONCLUSÃO</u>	45
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	47

## INTRODUÇÃO

Em nossas relações diárias estamos experimentando diversas relações de serviço. Muitas delas passam despercebidas em nosso cotidiano. Somos clientes, sem que muitas vezes possamos nos identificar como tal. Peguemos como exemplo um dia qualquer de uma pessoa comum. Ela acorda e enquanto toma café assiste o canal de notícias de sua TV à cabo. Se veste e passa na portaria do seu prédio onde o porteiro lhe entrega uma carta do síndico. Pega o carro e se dirige ao trabalho quando se depara com um congestionamento. Um guarda procura organizar o trânsito enquanto o nosso personagem pega o celular e liga para o trabalho para avisar que chegará mais tarde.

Sem perceber, a pessoa em questão foi cliente de pelo menos 04 provedores de serviço diferentes: TV à cabo, porteiro, guarda de trânsito e companhia de celular. O mesmo acontece no nosso dia, sem que nos demos conta. Hoje dois terços da economia mundial se concentra no setor de serviços. Isso acontece pois os serviços, diferentemente de uma produto, não é para nós uma coisa tangível. Os seus atributos são muitas vezes subjetivos e de difícil percepção. Como veremos no decorrer desse estudo, a percepção de consumidor e suas exigências irão variar de acordo com o serviço em questão e o seu valor. O nível de atendimento exigido certamente não será o mesmo num refeitório de escola que num sofisticado restaurante francês, embora o escopo de ambos seja o mesmo: fornecer alimentação.

Outra característica bastante marcante quando falamos de serviço é a interferência do provedor com o produto final: o serviço propriamente dito. Pessoa e produto se confundem de tal forma que, em muitos casos, torna-se impossível dissociá-los.

Como vemos a complexidade do assunto já é grande sem que seja preciso nos aprofundarmos muito. Dentre os diversos pontos que poderiam gerar um tema para esta pesquisa, um despertou-me especial atenção. O motivo para isto é o fato de misturar numa só relação produto e serviço e por muitas vezes, ter como ponto de partida uma frustração do cliente com o

produto( **deste ponto em diante leia-se produto ou serviço**) recebido. Os serviços de pós venda representa o “calcanhar de aquiles de muitas empresas” e pode ser uma requisito, em muitos casos, mais importante que o próprio preço da mercadoria. Com certeza muitos clientes da Caterpillar adquirem seus produtos baseados na reconhida qualidade de seus serviços de pós venda.

Um ponto bastante crítico deste estudo será analisar como lidarmos com a expectativa do cliente pois, muitas vezes, o fato gerador da relação, foi uma falha do produto comprado anteriormente. Certamente, não adquirimos um produto esperando que ele falhe, mesmo estando cientes desta possibilidade.

É essa relação, às vezes, antagônica entre gerar satisfação a partir de uma decepção que estaremos discutindo a seguir.

# 1. O PRODUTO

Os produtos são resultados de um projeto que antecede sua chegada ao mercado. Eles podem ter surgido através de: uma demanda existente no mercado, uma nova solução para um problema já existente ou ainda para suprir uma necessidade recém criada.

A primeira etapa do projeto, na maioria das empresas, é identificar detalhadamente o problema a ser solucionado pelo produto a ser criado. Os engenheiros tentarão de forma racional, prover o produto do máximo de soluções possíveis levando em consideração os diversos requisitos do projeto como ergonomia, custo, estética, etc.

Uma vez concebido a forma do produto, as empresas trabalham exaustivamente o protótipo de forma a tentar prever os possíveis problemas que podem aparecer quando da sua utilização no mercado. Para isso são utilizadas as mais diversas técnicas como:

- Teste de materiais e fornecedores;
- Testes de campo;
- Ensaios;
- Simulação, etc.

Hoje em dia já existem programas de computador que desenvolvem ciclos de simulação de produtos, antes mesmo da confecção do protótipo. Assim é possível corrigir problemas potenciais ainda na fase de projeto. Durante essa fase, são rastreados a maioria das falhas de projeto e dos problemas potenciais que por ventura possam ocorrer. Entretanto, a prova de fogo só ocorre com aplicação do produto pelo cliente no campo. Somente nesse momento é que se poderá avaliar a qualidade do projeto.

É nesse momento que costumam aparecer a maioria dos problemas. Apesar da severidade dos ensaios e dos testes de campo, muitas vezes as variáveis são em número muito grande e difíceis de reproduzir em laboratório.

Um serviço de telefonia pode ser prejudicado pela construção de um edifício alto posicionado próximo a uma antena.

Somente para exemplificarmos a quantidade de variáveis e requisitos possíveis no projeto do copo de um liquidificador:

- Resistência do material à quebra: o produto poderá ser utilizado tanto com produtos leves, para fazer sucos, como para bater produtos sólidos como gelo.
- Resistência do material a diferentes temperaturas: produtos frios(sorvetes) e muito quentes(sopas).
- Ergonomia: deve possuir formas harmoniosas de forma a não provocar acidentes ou incômodos durante a sua utilização. Exemplo: alça adaptável ao tamanho da mão de diferentes pessoas.
- Durabilidade do material: o produto deverá conservar suas características( cor, forma, odor, etc) pelo tempo requerido, mesmo depois de passar por condições severas de utilização e manuseio.
- Facilidade de manuseio: para possibilitar uma limpeza adequada.
- Cor e Forma: deverá atender a padrões estéticos de modos a se adequar aos mais diferentes ambientes.

Mesmo sem nos aprofundarmos a questões técnicas como processos de produção e viabilidade econômica, um simples produto demanda uma quantidade grande de requisitos a serem estudados antes mesmo de sua produção.

Apesar dessas precauções, todos os produtos tem uma vida útil estimada. Às vezes dentro de um mesmo produto você poderá encontrar componentes com durabilidade estimada diferente. Um relógio terá a vida útil de uma pulseira de borracha inferior ao da sua caixa de aço. Num caminhão existem itens de desgaste como lonas de freio e filtros que certamente terão durabilidade inferior ao do motor ou cabine.

Como vemos todos os produtos estão sujeitos a falhas e quebras causadas pela utilização e até mesmo pelo desgaste de seus materiais. Muitas delas são até mesmo previstas e consideradas inerentes à utilização.

## 2. Pós Venda

Podemos definir o pós venda como sendo todo relacionamento existente entre o cliente e a empresa fornecedora do produto/serviço, a partir do momento em que ocorre a tradição do negócio. Ele surge como um suporte para o cliente como demonstração do nível do comprometimento da companhia com o consumidor em caso de falha ou da necessidade de ajustes no produto adquirido.

Pode-se encarar o pós venda tanto como sendo uma mau necessário, ou como uma oportunidade de fidelização e de maximização de lucro. O que vai definir a abordagem a ser seguida será a cultura da empresa e as características do setor a que pertence. Em alguns setores a utilização do pós venda é mais desenvolvida e já representa uma ótima oportunidade de geração de lucros, principalmente em mercados e setores onde a concorrência é maior. O ramo de impressoras para computadores pessoais passou por um período de queda acentuada de preços durante a década de 90. Com isso as margens na venda do produto ficaram cada vez mais apertadas. A estratégia das empresas passou a ser direcionada para o pós venda. Passaram a vender as máquinas por preço de custo de forma a comprar uma fidelização forçada do cliente na compra de suprimentos. Uma vez que adquiriu uma impressora, o cliente passa a ser refém da marca quando necessita trocar os cartuchos de tinta. Em muitos casos esses cartuchos chegam a custar mais de 50% do custo da impressora nova. Fica claro o direcionamento da exploração do pós venda como fonte de lucro. O que ocorre é que o cliente tende a ser imediatista e valorizar o preço de venda do produto/serviço. Ele não consegue encarar a relação como algo mais amplo. Ele é pego numa armadilha que só perceberá depois de algum tempo.

Quando falamos de pós venda, podemos falar no fornecimento de:

- um serviço(Ex. consultoria técnica, 0800, reparo,etc)
  
- um produto(Ex. suprimentos, peças de reposição, acessórios, etc)

- um pacote produto + serviço(Ex. reparo de um veículo sinistrado)

Como vimos acima, apesar de graus distintos, todos os produtos estão sujeitos a problemas. Eles acontecem por motivos diversos como falha de material, montagem inadequada, falha humana, falha de projeto ou ainda pelo desgaste natural provocado pela utilização. Dentro deste enfoque, podemos classificar os tipos de serviço providos pelo pós venda em:

## **2.1 Garantia**

A maioria dos produtos contém como elemento formador do seu custo, um elemento chamado garantia. Ela nada mais é do que uma segurança para o consumidor de que o produto adquirido possui um certo nível de qualidade e está protegido contra defeitos de fabricação. Os automóveis Subaru nos EUA, oferecem 04 anos de garantia, diferindo-se dos demais fabricantes que oferecem somente 01 ano. O período de garantia é determinado por diversos fatores. Dentre eles podemos citar:

- Tipo de produto(Ex. Garantia de 01 ano para automóveis);
- Exigências legais (Ex. Código do consumidor);
- Política do fabricante(Os óculos da marca Oakley possuem garantia ilimitada);
- Posicionamento de preço( Produtos *premium* pressupõem um nível de controle de qualidade maior);

Além da garantia, muitos fabricantes têm-se utilizado de uma outra ferramenta para sanar problemas de campo de seus produtos, o *recall*. Esse procedimento, que na tradução literal para o português significa

“rechamamento”, ganhou força a partir da década de 90 na indústria automobilística. Ele é utilizado para sanar problemas de campo que possam ser potencialmente perigosos. Nesse caso as empresas se utilizam dos meios de comunicação para convocarem seus clientes para a resolução do problema e evitarem problemas com a justiça futuramente.

## ***2.2 Manutenção Preventiva***

Muitos produtos, para que haja um aumento de sua vida útil, ou mesmo para o seu funcionamento normal, requerem cuidados periódicos.

A manutenção preventiva pode ser obrigatória para que se mantenha a garantia do produto. Um automóvel requer troca de itens de desgastes como filtros e óleos. Esses cuidados vão influir diretamente na vida útil do motor do veículo. Alguns outros itens que podem ser considerados como manutenção preventiva são as pneus e lonas de freios.

## ***2.3 Manutenção Corretiva***

Nesse caso o problema surge por alguma razão que não seja passível de garantia. Pode ter havido uma utilização indevida do produto, pela expiração do prazo de garantia, ou ainda pelo desgaste do produto causando o fim de sua vida útil. Um caneta de luxo requer a troca de sua carga periodicamente assim como alguns modelos de relógio requerem a troca de suas baterias

## ***2.4 Esclarecimento de dúvidas de utilização***

Ultimamente as grandes empresas tem recorrido bastante aos serviços de SAC( Serviço de Atendimento ao Consumidor), como forma de esclarecer dúvidas e solucionar pequenos problemas de seus produtos. As empresas de cartões de crédito fornecem atendimento que vão desde dúvidas sobre a fatura até o cancelamento do cartão. Apesar de ser um meio bastante

utilizado, os chamados, serviços de 0800 tem trazido às empresas diversos problemas. Isso se deve, na maioria dos casos, ao despreparo dos atendentes. Muitas das empresas que prestam esses serviços são terceirizadas e não estão envolvida com o segmento das empresas.

Como forma de restringir o foco de nosso estudo, neste trabalho retrataremos somente os serviço de assistência técnica, abordando seus aspectos.

### 3. Clientes

O universo de clientes de uma empresa apresenta pessoas com comportamentos diversos. Cada um tem suas impressões e expectativas com relação ao serviço que receberão. Esses comportamentos são fundamentais para se definir a estratégia de atendimento a ser apresentada a cada tipo de cliente. Em seu livro *Administração de Operações e Serviços*, os autores Robert Johnston e Graham Clark classificam os clientes de serviços em 10 subcategorias:

- **O aliado.** Geralmente de bom humor, esse cliente está sempre disposto a dar *feedbacks* positivos sobre o serviço recebido.
- **O refém.** Esses clientes estão amarrados a determinado fornecedor por alguma questão contratual. Um exemplo são os donos de automóveis que são obrigados a procurar determinada concessionária indicada pelo traficante sob o risco, caso desrespeite essa exigência, de perder a garantia do produto.
- **O anarquista.** Não gosta de regras e sistemas. A companhia pode sempre oferecer vantagens para que esse cliente possa se sentir mais à vontade mas corre o risco de que outros clientes se sintam injustiçados.
- **O paciente.** Assim como o refém, este cliente pode estar ligado ao serviço por algum vínculo. Alguns exemplo são os pacientes de hospitais ou alunos de uma escola. Caso sejam impostas restrições desnecessárias esse cliente pode se transformar em um refém ou anarquista.

- **O tolerante.** São geralmente pacientes e passivos. Apesar disso, podem ser perigosos caso sejam tratados com desprezo devido a sua aparência passiva.
- **O intolerante.** É o oposto do anterior. Frequentemente sua presença pode causar problemas e estresse ao próprio serviço e a outros clientes.
- **A vítima.** Quando algo dá errado alguns clientes parecem fadados a serem vítimas. Seu comportamento diante do problema pode variar da simples aceitação à incidentes de grandes proporções.
- **O terrorista.** Monta um ataque destruidor quando menos se espera. Um exemplo disso é aquele cliente que arma um escândalo em meio a um restaurante lotado.
- **O incompetente.** Muitos clientes, por não conhecerem os procedimentos de determinados serviços, podem constatar que não foram atendidos a contento e jamais retornar. Nesses casos o apoio do pessoal de linha de frente é fundamental na explicação e descrição dos serviços.
- **O campeão.** É o cliente que as organizações desejam. Geralmente apoiam os funcionários e tecem comentários positivos demonstrando sua satisfação.

### ***3.1 Clientes de Pós Venda***

Apesar de todos esses clientes estarem presentes em nosso estudo sobre pós venda, alguns são mais representativos. O cliente de pós venda busca um ponto de assistência técnica pelos seguintes motivos:

1. Correção de problemas: seja ele de garantia ou causados por mau uso do equipamento.
2. Manutenção preventiva: revisões, troca de óleo, etc.
3. Informação: dúvidas sobre a correta utilização do produto ou sobre suas características técnicas.
4. Compra de acessórios: que podem aumentar o desempenho e a eficiência de determinado produto.

Em muitos casos a única opção do cliente que teve um problema qualquer com o seu produto é a assistência autorizada pelo fabricante. O cliente acaba se tornando um refém. Além disso, como meio de controlar a manutenção preventiva dos seus produtos muitas empresas exigem que sejam realizadas revisões periódicas de seus produtos. Aqueles que não cumprem essa exigência perdem a garantia do fabricante. Um problema muito comum do cliente refém é a dificuldade em encontrar opções para a manutenção do seu produto. Em muitos tipos de produtos somente as assistências técnicas autorizadas estão aptas a realizar o reparo. Isso cria uma espécie de reserva de mercado para o fabricante. Isso geralmente ocorre com produtos recém lançados, com equipamentos de vendas de pequeno volume(Ex. Equipamentos industriais) ou produtos de cuja tecnologia não se transformou em domínio público(Ex. Palm).

### **3.2 Concorrência**

Os casos acima vem se tornando cada vez menos freqüentes. Hoje o acesso e a proliferação de informações ocorre de forma muito rápida. Desta forma dificilmente uma empresa consegue manter cativa a sua tecnologia por muito tempo. Uma tecnologia que a dois anos fosse a última palavra em determinado setor, hoje já é dominada por técnicos do mercado alternativo. A indústria de computadores é um exemplo de como a tecnologia se populariza. Hoje em dia empresas de fundo de quintal

conseguem fazer reparos em equipamentos sofisticados. Mesmo em setores mais restritos como os de equipamentos hospitalares é possível encontrar outras opções de manutenção para os produtos que não seja a assistência técnica autorizada pelo fabricante. Os processos de engenharia reversa e a alta rotatividade de funcionários de empresas, fizeram com que as informações, antes consideradas secretas, se popularizem.

Esses estabelecimentos alternativos de assistência técnica também são conhecidos no mundo corporativo como mercado paralelo. Esse setor iniciou seu crescimento no ramo automotivo. Duas foram as razões para este desenvolvimento:

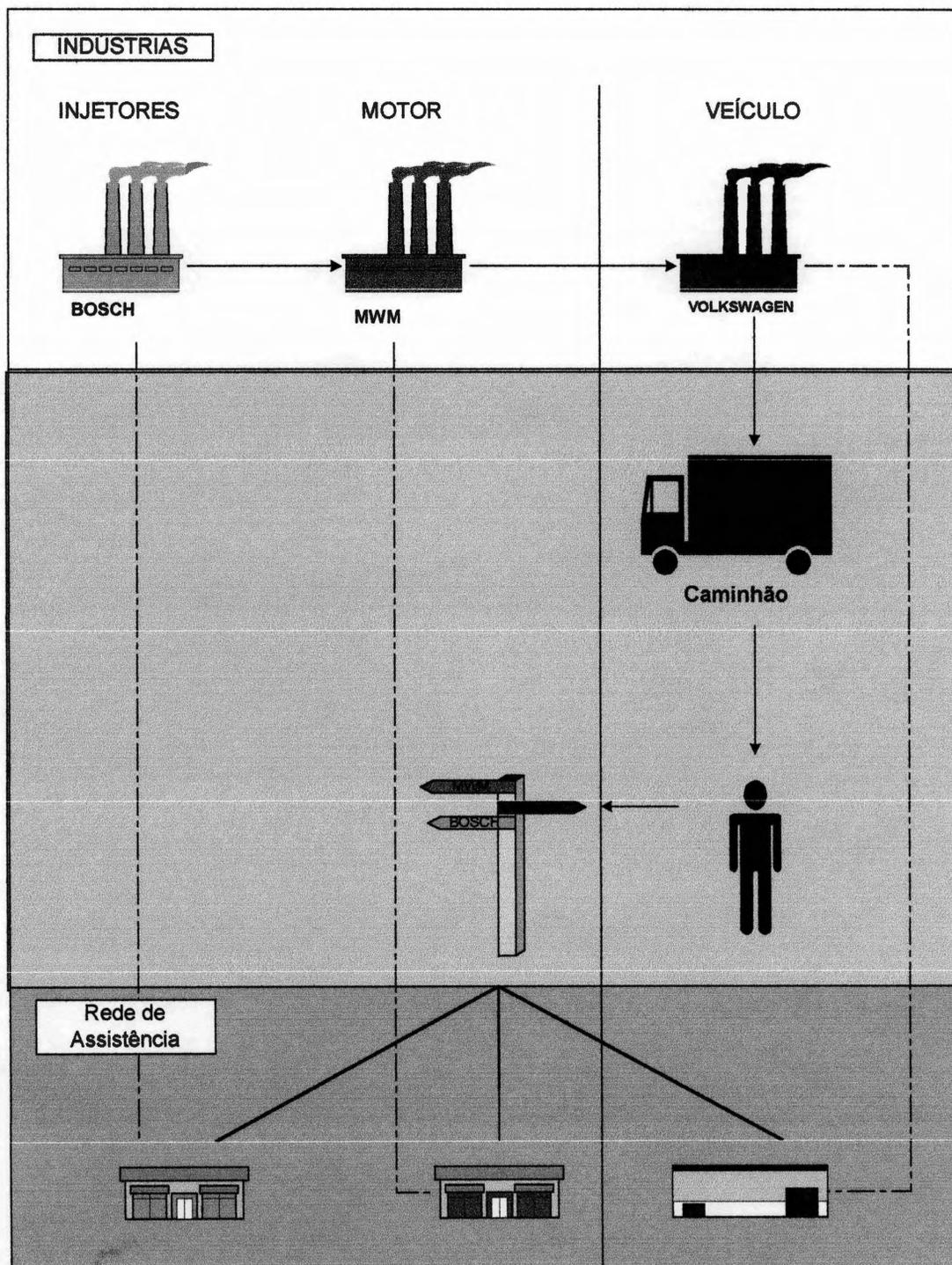
- As altas margens praticadas pelo serviço autorizado pela fábrica. Isso ocorria pela falta de opção do cliente que acabava tendo que aceitá-lo. Um mercado de altas margens acabou atraindo novos entrantes.
- Pela falta de cobertura geográfica em muitas regiões. Sem poder enviar o produto para uma oficina autorizada na sua cidade, o cliente acabou tendo que buscar outras alternativas.

Hoje em dia, além de conseguir realizar serviços, é possível também encontrar peças no mercado alternativo. Essas peças, geralmente mais baratas que nos representantes oficiais podem ter duas origens:

- Indústrias que as copiam para comercializar como peça paralela.
- Comercializadas pelos mesmos fornecedores que as fornecem para a empresa que vende o produto acabado. São as chamadas peças genuínas.

Esse mercado paralelo vem se profissionalizando cada vez mais. Hoje existem empresas multinacionais, especializadas no comércio de peças alternativas. Em alguns casos, os maiores concorrentes para os fabricantes são as redes autorizadas de seus próprios fornecedores. Um exemplo bastante ilustrador é o caso da Bosch. Essa empresa alemã é a principal fornecedora de peças de injeção de combustível para

motores a diesel. A sua gama de produtos é tão grande que lhe permite criar sua própria rede de autorizadas que irá rivalizar com a rede de seus cliente no caso, os fabricantes de motores e veículo movidos à diesel. A figura seguinte ilustra o caso da linha de caminhões Volkswagen:



No caso acima, a cadeia fica ainda mais complexa pois como a Volkswagen não produz motores diesel, ela é obrigada a comprá-los da MWM, criando mais um elemento na cadeia. Caso o cliente tenha um problema nos injetores do seu caminhão ele pode recorrer aos postos autorizados da : Bosch, MWM ou Volkswagen. Desta feita a Volks sofre concorrência direta de dois dos seus principais fornecedores. Não foi ilustrado no gráfico, mas o

mesmo motor utilizado no veículo da Volks é também utilizado nos caminhões Ford. Portanto caso tenha uma problema no motor, o cliente pode optar ainda por um revendedor desta marca, pois seus mecânicos estarão aptos a consertar motores MWM.

Como vemos o nível de concorrência no mercado é bastante acentuado. É portanto, importante manter a lealdade do cliente à marca impedindo o contato e a provavel fidelidade do seu cliente a um concorrente.

## 4. EXPECTATIVA DO CLIENTE

Quando falamos em serviços de pós venda e a expectativa do cliente entramos num dos pontos cruciais da relação empresa X cliente. Anteriormente vimos os tipos de serviços oferecidos.

Analisaremos agora, sob o ponto de visto do cliente as suas expectativas em decepções que experimentam ao utilizar os serviço de pós venda de determinado produto. A primeira coisa quando analisamos esse tipo de relacionamento, é verificar quando finda um relacionamento de venda e se inicia a relação do serviço de pós venda.

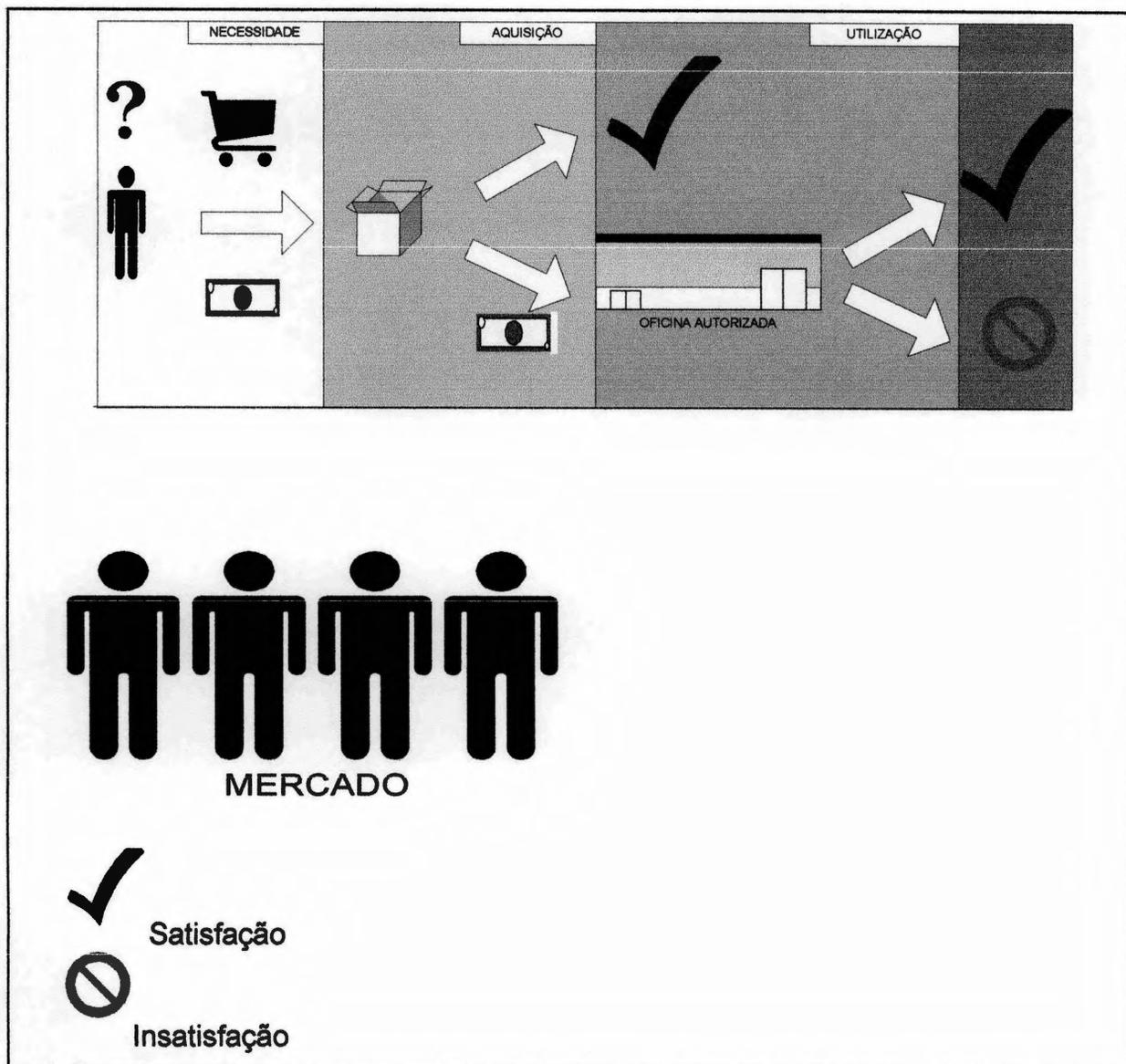
A venda por si é um momento de conquista. Entre diversos produtos e serviços existentes no mercado, esta é a hora onde, por alguma razão o cliente escolha determinada marca. As razões para que isso ocorra são as mais diversas. Entre as razões que fazem que ele opte por determinado produto podem elencar:

- Preço: o cliente busca o melhor preço, ou seja, ele coloca o maior peso no fator econômico.
- Funcionalidade: o produto oferece uma ou mais característica que o diferencia dos demais produtos.
- Estética: o produto atrai mais o cliente no seu requisito estético e para ele esse é um fator decisivo.
- Marca: o produto está apoiado numa marca reconhecida no mercado e que representa um diferencial em relação aos seus concorrentes.
- Empatia com o vendedor: o fator decisivo no processo foi a habilidade do profissional de vendas em conquistar o cliente. Muitas vezes, mesmo sem argumentos racionais que possam guiá-lo, o vendedor pode possuir técnicas que confundam o cliente fazendo-o optar por um produto com custo benefício inferior.
- Serviço de pós venda: em alguns setores a assistência que o cliente terá após a concretização da venda pode ser um fator decisivo na escolha do cliente por determinada marca. Seja pela garantia que o fornecedor ofereça ou mesmo pela competência reconhecida pelo mercado. Este tipo de exigência

costuma ser maior em clientes que tem no produto um insumo importante para a realização de uma atividade final. Um exemplo característico deste tipo de requisito é a Caterpillar. Ela não possui o menor preço, tão pouco o seu produto é o mais resistente a falhas. Apesar disso possui um serviço logístico que é reconhecido como muito eficiente. Ela consegue fornecer uma peça de reposição, em qualquer localidade dos EUA no prazo máximo de 24hs. Esse é uma atributo muito importante para um cliente que assinou um contrato de cifras altíssimas e que por uma falha no equipamento não pode dispô-lo sem produzir por um tempo muito grande. Devemos ainda levar em consideração que os clientes de máquina pesada operam em locais bastante inóspitos, muitos deles inacessíveis por terra. Para ele o custo de manter o equipamento parado é muito superior à alguns tipos de reparos. Nos capítulos seguintes estaremos abordando mais profundamente esse tópico.

- Outros: além dos requisitos acima, existem alguns que podem ser decisivos no processo de compra. Um exemplo disso pode ser a apatia do cliente com determinada marca. Isso faz com que escolha determinado produto mesmo sem ter este, uma vantagem competitiva aparente em relação ao seu concorrente direto.

Como vemos os fatores que levam o cliente a preferir determinado produto em função do outro nem sempre são racionais. Este raciocínio serve para que possamos analisar o nível de expectativa do cliente após a aquisição.



Na primeira etapa o seu cliente tem uma necessidade e está disposto a dispendir certa quantia para supri-la. Após a compra, a relação não se finda. Caso a necessidade seja atendida conforme as expectativas, você terá um cliente satisfeito. Entretanto com a utilização, é provável que surjam problemas no produto vendido. Este é o momento mais complexo do seu relacionamento com o cliente. Existe aí uma insatisfação potencial pois o produto deixa de atender a demanda do cliente até que o problema seja sanado. É possível que o cliente seja compreensivo o bastante para entender que qualquer produto está sujeito a falhas. Entretanto esta não é a regra, mas sim a exceção. Na maioria dos casos o cliente se sente injustiçado por ter adquirido um produto que veio a lhe causar transtornos. A situação se agrava

caso o produto não mais goze da garantia de fábrica, pois além de ter dispendido dinheiro para adquirir determinado produto, agora ele é obrigado a arcar com os custos de um dano inesperado. Vale considerarmos que o mercado observa o que passa na relação cliente x empresa.

Alguns fatores servem como atenuantes do desconforto causado por uma quebra/falha ocorrida no produto. São eles:

	<b>Grau</b>	<b>Expectativa sob qualidade</b>	<b>Compreensão à defeitos</b>
Preço	maior	maior	menor
	menor	menor	maior
Tempo de aquisição	maior	menor	maior
	menor	maior	menor
Intensidade de utilização	maior	menor	maior
	menor	maior	menor
Insalubridade na utilização	maior	menor	maior
	menor	maior	menor
Importância do para o cliente	maior	maior	menor
	menor	menor	maior

Quando um cliente adquire um produto com valor menor que os concorrentes, existe implicitamente uma expectativa de que o produto possua uma qualidade inferior aos demais. O nível de expectativa quanto a não incidência de falhas é menor. Portanto quando o problema ocorre é mais fácil se contornar a situação com o cliente. Da mesma forma, caso o produto seja essencial para o cliente na elaboração de uma tarefa fim, o nível de exigência será muito maior. Uma impressora de notas fiscais que falhe numa empresa num dia de faturamento intenso , gerará maiores transtornos do que uma semelhante que seja usada para impressão de avisos no mural de um clube.

Existe um outro efeito que podemos observar e que pode parecer antagônico a primeira vista. No mesmo exemplo citado logo acima. A empresa que perdeu sua impressora de faturamento, é muito menos sensível a preço do que o clube, Isto ocorre pela imprescindibilidade da impressora para a empresa. O período em que ela fica parada significa perda de faturamento e

consequentemente prejuízos que podem alcançar valores bem maiores que o reparo da impressora. Portanto, para ela, o custo de reparo é relegado em função da rapidez de reparo.

Quando o encontro do cliente com o provedor dos serviços de pós venda é irremediável, o cliente possui uma escala de expectativa que variará do Ideal ao intolerável.

- Ideal: O melhor possível
- Ideal Factível: O que deve acontecer, dado o preço ou padrão setorial.
- Desejável: O padrão que o cliente deseja receber.
- Obrigatório: O nível de desempenho deve receber dados os custos percebidos.
- Mínimo tolerável: Os padrões mínimos toleráveis que devem ser atingidos.
- Intolerável: Os padrões que o cliente não deve receber.

Um dos desafios para o profissional de serviço é identificar o nível de exigência do seu cliente. Muitas vezes sua expectativa não é clara. O profissional deverá se utilizar então das pistas do serviço para equalizar a expectativa do cliente com o produto fornecido. Um cliente que entra num restaurante e depara com cadeiras e mesas de plástico, terá um nível de exigência menor que se estivesse num ambiente sofisticado. Com relação à esse aspecto podem existir dois problemas distintos.

O primeiro ocorre quando existe uma discrepância entre a expectativa do cliente e a entrega do serviço. Nesse caso o serviço entregue pode exceder a expectativa e encantar o cliente, ou na pior das hipóteses, estar aquém do esperado e o cliente ficará decepcionado. Existem várias razões para que isso ocorra. O serviço pode ter sido especificado ou desenhado de maneira inadequada ou pode haver recursos insuficientes para atender a demanda. Nesses casos existe uma falha de marketing em anunciar

resultados que não podem ser alcançados ou seja, gerar expectativas que já sabem serem impossíveis de serem cumpridas.

No segundo caso o serviço é entregue cumprindo o que deveria. Entretanto a percepção do cliente é que a expectativa não foi cumprida a contento. Numa organização de serviços isso pode figurar-se numa falha mortal pois, devido a intangibilidade do serviço, a imagem que fica para o cliente é na verdade a percepção que ele tem do serviço, ou seja o filtro que ele faz da experiência que teve. Podem ocorrer:

1- O serviço pode ser percebido como **bom** mas é **mau**.

Nesses casos a expectativa do cliente é particularmente baixa (podem ter sido deliberadamente criadas desta forma). Nesse caso um mau serviço pode ser percebido como bom por ter excedido a expectativa.

2- O serviço pode ser percebido como **mau** quando é **bom**.

O oposto do anterior, foi prometido mais do que é oferecido. Mesmo que o serviço seja bom pode ser percebido como mau pela expectativa que estava inflacionada.

3- O serviço que foi **bom** na última vez pode ser apenas **“Ok”** agora.

Uma vez experimentado o serviço o cliente pode gerar expectativas maiores em próximas visitas. Uma pesquisa realizada pela Disney demonstra que seus clientes exprimem uma qualidade inferior nos serviços a medida que repetem suas visitas em parques temáticos, mesmo que o serviço tenha se mantido uniforme. Inconscientemente as pessoas tendem a ser mais críticas.

As expectativas dos cliente são influenciadas por diversos fatores dependendo das características do mercado em questão. Podemos dividi-los em três grandes grupos:

**Fatores higiênicos:** precisam ocorrer e quando não acontecem geram insatisfação. Provavelmente não trarão encantamento.

**Fatores de enriquecimento:** que tem potencial de encantar caso estejam presentes, mas que, caso ausentes, provavelmente não trarão insatisfação ao cliente.

**Fatores críticos:** são os que tem capacidade de encantar e insastifazer o cliente Alguns exemplos são: a responsividade, a comunicação e a competência dos funcionários.

**Fatores neutros:** terão pouco efeito sobre a satisfação.

Existem algumas formas de se levantar quais os fatores que serão relevantes para determinada atividade. Entre eles podemos citar:

- Questionários e levantamentos
- Grupos de foco
- Painéis de cliente
- Levantamento de novos clientes/ clientes perdidos
- Análise de reclamações/ cumprimentos
- Técnica do incidente crítico
- Análise de incidentes seqüenciais

É bastante importante identificar quais são as reais expectativas dos clientes e não às que os funcionários pensam ser importantes para que não ocorram as discrepâncias já descritas anteriormente.

No caso do cliente de pós venda é importante analisar os dois momentos da relação: o momento antes da realização do serviço e o depois. Isso se dá pela decepção que pode ter sido gerada pelo motivo do contato do cliente. O potencial de que o cliente já inicie a relação insatisfeito é muito grande. Assim é importante cruzar as informações de forma a perceber se a experiência foi positiva ou negativa.

#### **4.1 CADEIA DE VALOR**

Qual o valor de uma caneta? Certamente esta indagação irá gerar uma série de outras indagações da outra parte. De que material é feito? Ou ainda, Qual a sua marca? Todas essas características pelas quais julgamos e analisamos certo produto é que irão constituir seu valor. O simples critério funcional é muitas vezes insuficiente para explicar variações de preços. Uma

caneta BIC atende ao mesmo critério funcional à de uma Mont Blanc ou uma Waterman. Apesar disso, estas últimas podem custar milhares de vezes mais que a primeira. Diversos atributos nos justificam, mesmo que muitas vezes não racionalmente, as diferenças de valor que atribuímos a cada uma delas.

Como vezes os critérios de valorização e de satisfação do cliente, estão ligados a fatores, palpáveis, facilmente percebidos. O nível de exigência de um cliente de compra uma caneta BIC, por pouco mais de R\$1 (um real) não é o mesmo de um comprador de uma Mont Blanc. O preço além de outro fatores como a exclusividade, os materiais utilizados, a escrita, entre outros, faz com que o consumidor crie uma cadeia de valor tangível, uma vez que baseia-se em critérios visíveis e facilmente expostos.

O que acontece então quando você vai a um oculista? Que critérios você utilizaria para julgar qual o valor justo que deverá ser cobrado pela consulta? A beleza das instalações onde se encontra o consultório? Ou quem sabe a aparência física do oftalmologista? Certamente esses não serão os fatores que nortearão a sua decisão sobre a justiça do preço ou mesmo da qualidade do serviço desse especialista.

Quando falamos de serviços, outro ponto ganha importância. Enquanto os produtos podem ser vistos e expostos numa vitrine, os serviços não são, muitas vezes, passíveis de uma pré-avaliação, dada a efemeridade de suas realização. A relação com o cliente se dá através de um consumo instantâneo, ou seja, o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido.

Um serviço está diretamente ligado à pessoa que o provê. Prestador e mercadoria estão íntima e diretamente ligados. A qualidade percebida será bastante influenciada pelo provedor do serviço.

Todos esses fatores, explicam a dificuldade de mensuração do valor de um serviço. O serviço está muito mais ligado a pessoa que está na ponta final e em contato com o consumidor.

Agora mais complexa ainda é a relação existente entre serviços e produto. Muitas vezes eles estão totalmente interligados, sendo difícil até mesmo definir onde um começa e o outro termina.

Um bom exemplo disso são os serviços de pós venda. Você por alguma vez já necessitou utilizar o serviço de conserto de um televisor? Ou mesmo um serviço de 0800 de sua operadora telefônica. Como vemos o serviço de pós-venda, pode ser um atributo tanto de um produto, quanto de um serviço.

Como vemos a maioria das relações existentes entre o serviço de pós-venda e cliente, inicia-se numa situação crítica. Dificilmente, você ligaria para um serviço de 0800 para elogiar a mercadoria/serviço que recebe. Mais provavelmente o motivo da sua ida a uma oficina de assistência técnica se dá por um problema apresentado no produto adquirido.

Em muitos casos o cliente encara os serviços de pós venda como uma agregado, já pago no momento da compra do produto principal. De fato alguns serviços já foram provisionados no custo do produto vendido. A garantia e os custos dos serviços de 0800 certamente fazem parte da constituição de preço dos produtos. O problema ocorre quando os clientes acreditam que alguns agregados que são cobrados a parte, na verdade faziam parte do pacote comprado inicialmente. Um software pode ser adquirido com uma garantia contra defeitos. O que passa é que muitos clientes esperam que essa assistência se transforme numa consultoria de forma a personalizar esse programa de forma a trabalhar de acordo com as necessidades da empresa. Esse serviço de consultoria geralmente é oferecido e cobrado separadamente.

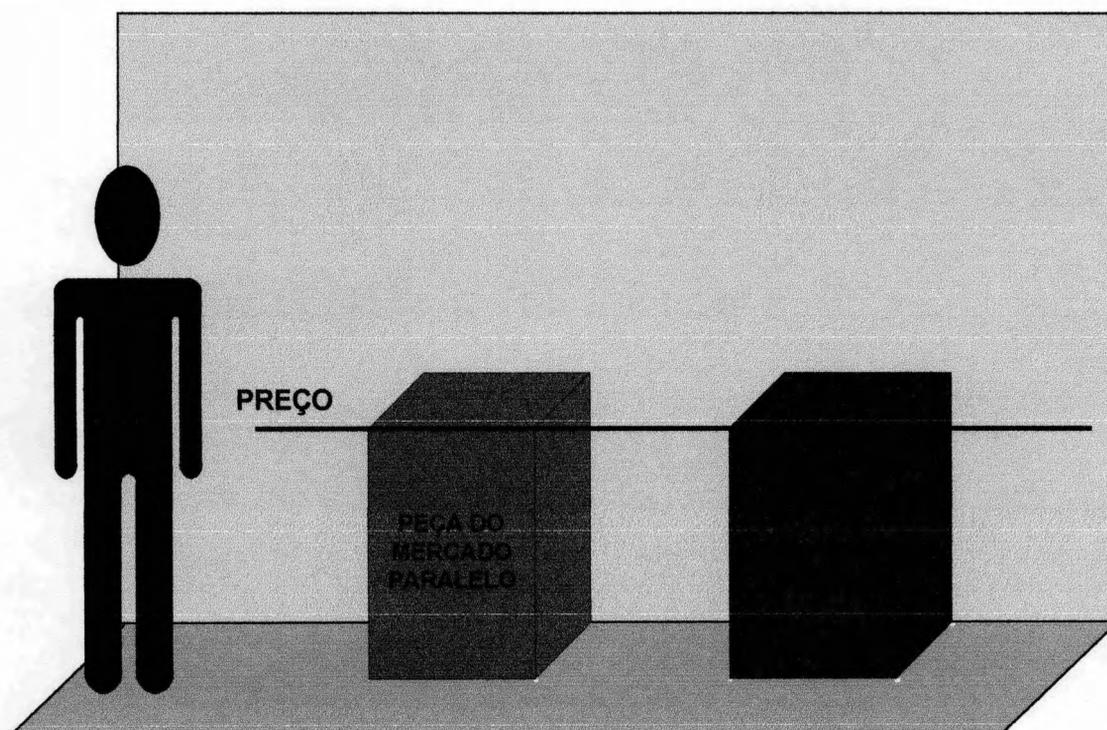
Qual o preço a ser cobrado num serviço de pós venda? Com absoluta certeza a visão do cliente é que este deverá o mais barato possível pois o fornecedor do produto já aferiu sua margem de lucro. Já o fornecedor pode adotar diferentes políticas, entre as quais:

- **Utilizar margens baixas nos seus produtos de pós venda e aferir seu lucro prioritariamente na venda do produto.** Ex. Conserto de óculos. Geralmente nem são cobrados ajuste e/ou reparos, desde que o cliente comprove que o produto foi adquirido naquela loja.
- **Trabalhar com margens altas no pós vendas para compensar perda de margem no momento da venda.** Ex. impressoras pessoais, concessionárias de automóveis.

- **Trabalhar com margens altíssimas como forma de desestimular os reparos e estimular a venda de produtos novos.** Ex. indústria de eletrônicos. Muitas vezes o reparo de um vídeo cassete é mais caro que um produto novo.

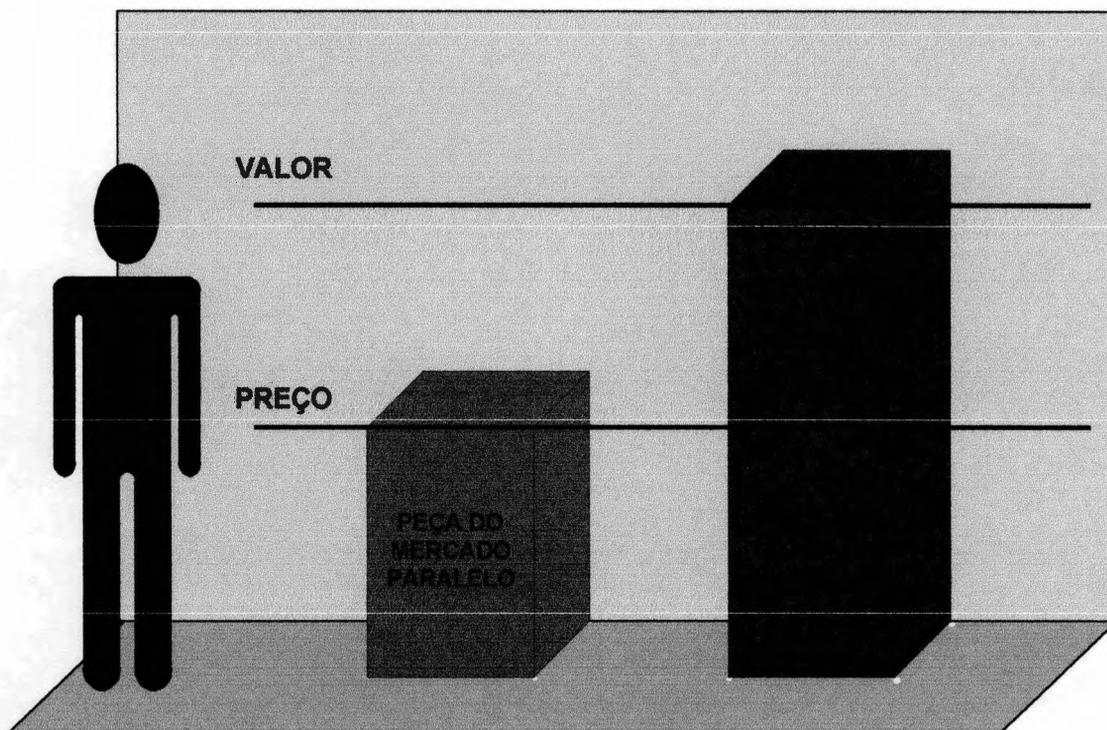
Deixemos um pouco de lado a última alternativa, por motivos óbvios e analisemos agora sob a aborçem merdológica. As empresas investem milhões em marketing e divulgação de suas marcas. Isto tem um custo e é cobrado do cliente. Toda vez que estamos adquirindo uma mercadoria de marca conhecida, com certeza não estamos pagando somente pelo produto. Vamos supor que o cliente de pós venda tivesse somente duas alternativas para reparar seu veículo: a concessionária autorizada e uma oficina paralela.

1º situação: Os dois pacotes de serviço possuem o mesmo preço. Qual dos dois você escolheria?



Certamente, numa situação de preços iguais você optaria pelo serviço da concessionária autorizada por diversos fatores. Pois bem todos esse fatores tem um valor. Vamos tentar ilustrar esses fatores e como ele afetará o preço final do produto.

Situação 2: Quais os fatores que fariam você optar pela opção oficial e qual o valor que daria a eles?



Elencamos alguns fatores que são importantes e facilmente identificados quando falamos na imagem de uma fábrica de automóveis. O grau de importância e o valor que cada pessoa dá a estes fatores vai depender dos conceitos individuais de cada cliente. Uma pessoa conservadora e precavida, certamente daria um valor maior para os fatores e por isto estaria disposto a pagar uma diferença maior. Já uma pessoa arrojada e que goste de arriscar, atribuiria um valor muito menor a essas características.

A definição de preço para mercadorias e serviços de pós venda é uma tarefa bastante complexa. Existem uma série de peças e serviços que são considerados cativos por não possuírem concorrentes no mercado. Uma placa eletrônica de celular dificilmente será copiada por concorrentes do mercado paralelo. Desta forma o fabricante tem uma reserva de mercado para esta peça e poderá praticar margens de lucro maiores. Já a capa plástica que envolve o aparelho é de fácil confecção e facilmente encontrada em qualquer esquina. Certamente a margem desta peça específica é bem menor que a anterior pois o cliente tem uma opção que é mais barata. Mesmo os Cartuchos

de impressora que citamos anteriormente já sofrem uma forte concorrência dos cartuchos remanufaturados(reabastecidos).

O problema é maior em produtos que possuem similares no mercado. Os filtros dos automóveis são um exemplo. No mercado existem dezenas de fornecedores de qualidade e preços diferentes. Qual o posicionamento de preço de uma peça original neste caso? Certamente a peça original será a mais cara. Mas quanto o maior número de cliente estaria disposto a pagar a mais por ela?

#### **4.2 Posicionamento de Preço**

Para que se estabeleça preços de maneira eficaz é preciso levar em consideração é preciso levar em consideração os seguintes aspectos:

- O preço deve refletir os objetivos estratégicos da empresa;
- Deve focar o cliente alvo;
- O posicionamento do produto/serviço;
- A posição competitiva;
- Os custos envolvidos. A variável custo representa o chão da empresa;
- Os canais de distribuição;
- O ciclo de vida do produto. O ciclo de vida do produto. Quanto mais velho o produto, menor o valor que o cliente dá ao produto, portanto menor o preço que ele estará disposto a pagar por seu reparo.

Outro aspecto bastante importante para o estabelecimento do preço para o serviço é o valor que o cliente dá à este. Podemos definir valor como sendo: "A validade, percebida em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios econômicosm funcionais técnicos e psicológicos recebido pelo cliente em troca de um produto oferecido, levando em consideração os preços oferecidos pela concorrência". A concorrência leva a uma pressão contrária na determinação do valor. Entende-se por concorrentes não só os produtos que competem diretamente com a empresa como também aqueles que

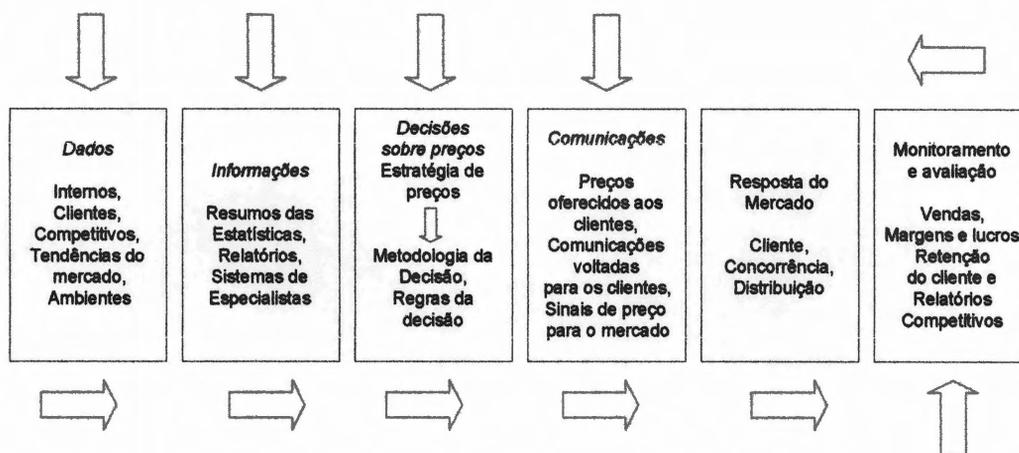
servem de substitutos. Abaixo segue alguns efeitos da competição na determinação de preços:

- A competição pressiona os preços para baixo;
- Ela aumenta a sensibilidade dos preços;
- A longo prazo a competição expurga os competidores menores do mercado permitindo ao mercado como um todo desenvolver-se;

Vale lembrar que as empresas líderes do setor recebem menos pressão de preços que seus concorrentes. No caso dos serviços autorizados de pós venda, os representantes oficiais levam vantagem sobre os independentes, pois já existe uma qualidade intrínseca que eleva o valor para o cliente. A *brand equity* tem um fator fundamental no estabelecimento dos preços pois permite uma predisposição no cliente em procurar um serviço que seja autorizado pelo seu fornecedor de produto/serviço. Um exemplo que esclarece bastante a *brand equity* é o caso do mercado de medicamentos. O anagésico mais vendido no mundo continua a ser a Aspirina® Bayer, mesmo tendo um preço superior e tendo concorrentes que fornecem medicamentos de fórmula e eficácia idênticos. Ninguém se cura com a marca. Existem fatores psicológicos que fogem a mera racionalidade. Apesar de ajudar, a *brand equity* muitas vezes trabalha no sentido contrário. Muitas vezes clientes sequer fazem um orçamento numa prestadora oficial de serviços/produtos de pós venda autorizado pela empresa, pois imagina que seus preços são bastante superiores que o mercado paralelo. Isso é bastante comum no mercado de automóveis.

O gráfico abaixo demonstra como organizar-se para definição de preços:

## Processo de Estabelecimento de Preços



Um segundo passo na criação de uma política consistente de preços é analisar as possíveis reações de seus clientes às mudanças relativas a preços, ou seja, examinar a sensibilidade da elasticidade de preço no seu setor. Alguns setores de pós venda, onde os clientes utilizam com maior frequência a sensibilidade a mudanças de preços é maior pois os clientes acabam criando valores referências. Em outros onde a frequência de visitas é menor, os aumentos de preços são aceitos com resistências menores.

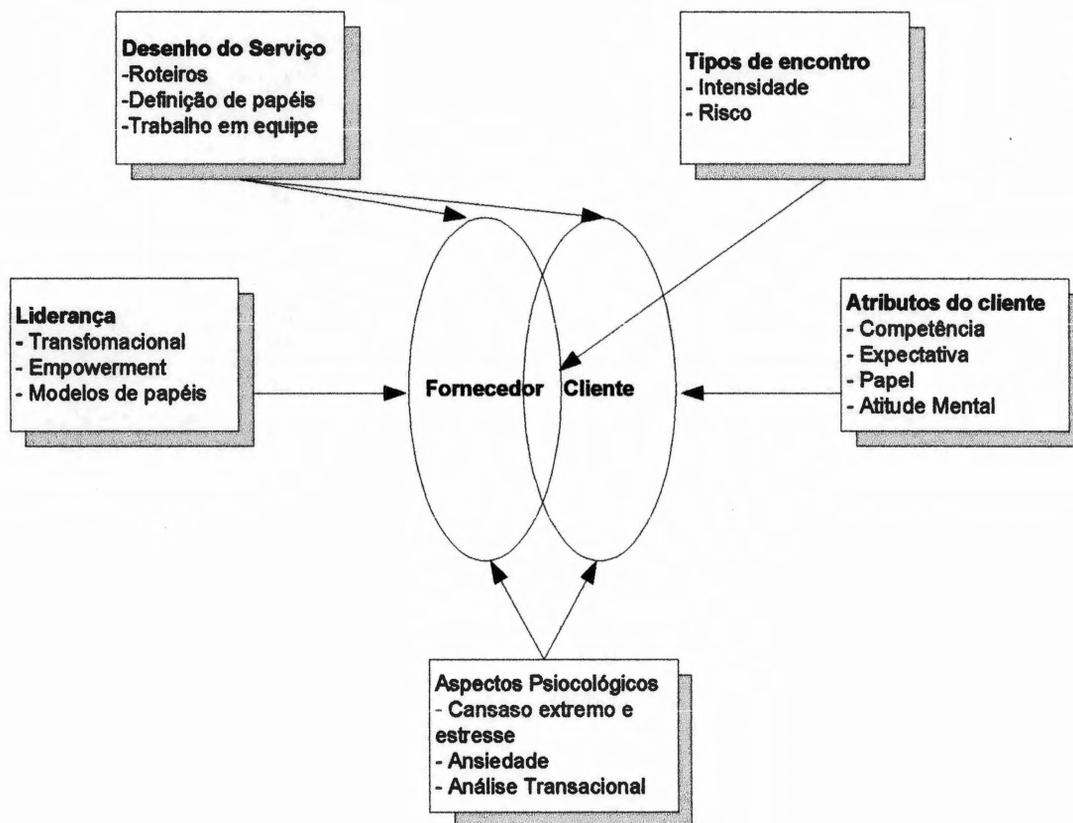
## 5. PROFISSIONAIS DE SERVIÇO

Como já citamos anteriormente, no ramo de serviços a variável mais importante é o funcionário da prestadora. Quando você vai a um dentista, certamente o escolhe em cima de critérios ligados diretamente a pessoa que presta o serviço. Podemos citar entre outras razões:

- indicação de conhecidos;
- nível de especialização;
- reconhecimento deste entre os profissionais, etc.

Todos os aspectos acima estão intrinsecamente ligados a pessoa que exerce o serviço. O contato com o cliente é algo bastante complexo. A essência dos serviços profissionais está na experiência, capacidade e conhecimento das pessoas da linha de frente. Existe um conceito, criado por Jan Carlzon, presidente da SAS na década de 80, chamado de encontros de serviço. Ele estimava haver 50.000 momentos de verdade anualmente, ou seja 50.000 atividades experimentadas por seus clientes e pelas quais estas julgariam o serviço por inteiro. O encontro de serviço mais difícil de controlar está entre duas pessoas: o cliente e o funcionário de atendimento. A figura abaixo ilustra a complexidade deste tipo de encontro:

### **Influências sobre o encontro do serviço**



## 5.1 Tipos de Encontro

- **Encontros remotos:** o encontro entre o cliente e a operação se dá sem o contato humano direto. Ex. reclamações por email.
- **Encontros por telefone:** os chamados *call centers* são utilizados em tarefas rotineiras e padronizadas. O grande desafio, é que este encontro pode gerar uma insatisfação no cliente, pois como as pessoas não se veem, o risco de mau entendidos é muito grande. O fornecedor do serviço deve ter sensibilidade o bastante para julgar o humor do cliente sem mesmo poder vê-lo.
- **Encontros face a face:** geralmente são encontros mais complexos pois a elementos de variabilidade nessas transações. Alguns desses encontros é de natureza bastante pessoal.

## **5.2 Intensidade dos encontros de serviço**

Um aspecto da variabilidade de um encontro é a percepção pelo cliente de um grau de risco ou incerteza. Esse risco pode tomar várias formas:

**Risco Financeiro:** para o cliente, muitas vezes é difícil mensurar o risco financeiro envolvido num serviço. Uma revisão mau feita pode botar em risco equipamentos de custo altíssimo.

**Risco Físico:** apesar de estar presentes em muitos serviços, este risco pode existir sem nunca ser utilizado. Um cliente que viaja de avião sabe do risco envolvido numa viagem, mesmo sem tê-lo experimentado.

**Risco Psicológico:** surge de várias fontes. Um cliente que não tenha confiança ou mesmo competência para analisar determinado tipo de serviço terá dificuldade num encontro de serviço.

O funcionário de atendimento tem de estar ciente de que muitos dos encontros envolverão risco potenciais. Eles terão de enfrentar a atitude mental do cliente, que no caso dos clientes de pós venda, pode ser extremamente desfavorável, em face da decepção que pode haver frente a uma falha do produto; o humor do cliente, que pode ser extremamente volátil e ainda estar exposto a choques de personalidade, pois pode haver uma apatia entre o atendente e o cliente. Em muitos casos, experiências anteriores que foram desagradáveis, implicam na não aceitação de um atendimento posterior por parte do cliente, pois esse conflito passa a se tornar um problema pessoal. Esse problema é maior em atendentes de grandes contas onde o cliente tem grande influência.

## **5.3 Desenhos de Serviço**

Como vemos o profissional de atendimento no setores de pós vendas desempenham papel fundamental na percepção do serviço por parte do cliente. Eles serão responsáveis diretos sobre a satisfação ou não da expectativa do cliente.

É bastante responsabilidade colocada sobre um único profissional cujo tratamento estará centralizando o serviço de todo o pessoal de suporte. Assim, um trabalho mau feito do atendente comprometerá o serviço como um todo. Mesmo a parte em que ele não teve envolvimento direto. Por outro lado, um funcionário habilidoso será capaz de contornar possíveis falhas realizadas pelo pessoal operacional.

Nenhuma empresa pode comprometer toda a sua operação em função do desempenho de um funcionário. Para minimizar e auxiliar o profissional de atendimento no desempenho de suas atividades as empresas investem bastante no desenho de suas atividades. Com isso visa não só padronizar suas operações como também diminuir o risco de conflitos entre cliente e o profissional de atendimento. Esse desenho é desenvolvido em função de um roteiro a ser seguido por seus funcionários.

Íntrínscico nesses roteiros estão conselhos para o bom desempenho dos seus papéis pelos funcionários. Tansik e Smith(2000) sugerem 11 funções que deverão ser seguidos na confecção dos roteiros:

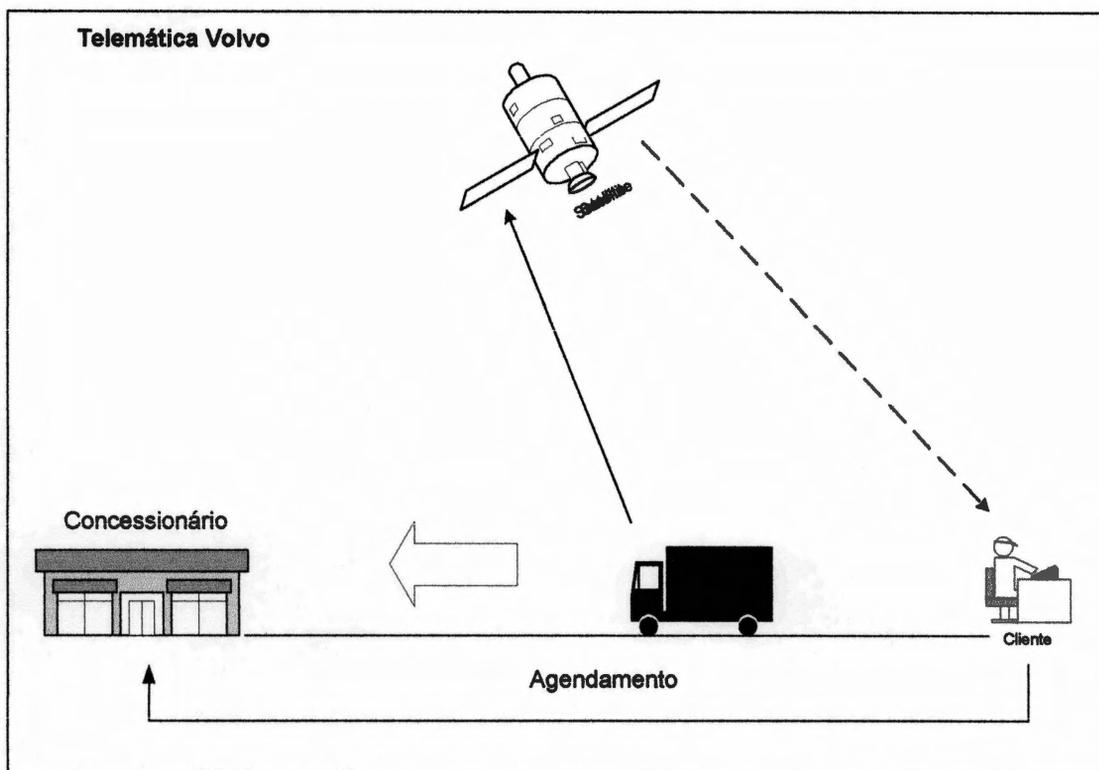
1. Oriente o seu funcionário para descobrir os desejos de seus clientes.
2. Controle o cliente. Faça o roteiro de modo que a interrupção por parte do cliente seja mínima.
3. Estabeleça rotinas históricas de serviço que possam ser relevantes para o encontro de serviço.
4. Facilitar o controle dos funcionários.
5. Legitimar as ações organizacionais. A organização deverá ter informações consistentes sobre o nível de interação esperado pelos seus clientes.
6. Servir como analogias. Utilizar experiência anteriores de seus funcionários na confecção do roteiros.
7. Facilitar o comportamento organizado. As ações devem ser previamente treinadas e coreografadas.
8. Fornecer um guia para comportamento.
9. Abafar ou exarcebar o conflito de papéis. O roteiro deverá ser desenhado de forma a contornar perguntas desconcertantes.
10. Fornecer uma base para avaliação de comportamento. Criar formas de acompanhamento sobre o desempenho de seus funcionários.

## 11. Conservar a capacidade cognitiva.

O desenho do roteiro é muito importante para a eficiência do serviço e diminui a responsabilidade individual de cada profissional de atendimento. Apesar disso sua aplicação comumente pode trazer alguns problemas, entre eles podemos citar:

- Inflexibilidade: os clientes que, por alguma razão, não conseguirem seguir o roteiro, enfrentarão problemas.
- Podem levar o cliente a um comportamento robotizado.
- Podem levar a um comportamento defensivo. Os funcionários que estiverem enfrentando um situação que requeira uma resposta personalizada podem sempre requerer erroneamente a cartilha e buscar a resposta que melhor se enquadre a situação.

Nos serviços de pós venda existem duas situações que são bastantes distintas e que serão fundamentais na confecção de roteiros personalizados para cada uma delas. A primeira diz respeito aos clientes que buscam uma loja de assistência para uma revisão ou para para uma manutenção preventiva. Nesses casos o momento para que isso ocorra são previsíveis com certa precisão. Um exemplo bastante desenvolvido desta aplicação vem sendo utilizado pela Volvo em sua linha de veículos pesados com o uso da telemetria. Em seus caminhões existem computadores que detectam o momento exato para determinado tipo de manutenção. Caso haja a necessidade de uma troca de óleos ou filtros, o computador enviará uma mensagem via satélite para a central do cliente, que enquanto o veículo segue sua viagem, poderá programar sua parada com a concessionária próxima ao destino da viagem. O cliente economizará assim tempo com uma possível fila que enfrentaria caso não tivesse programado a parada, ou ainda, com possíveis procedimentos de aprovação do serviço e de crédito. Veja ilustrção à seguir.



Esse tipo de rotina funciona bem para procedimentos previsíveis. Entretanto quando falamos em pós venda sabemos que nem todos os comportamentos possam ser previsíveis. É comum no mercado de seguros que junto à apólice seja oferecido um serviço de guincho em caso de pane do veículo. O cliente não pode prever que o problema vá ocorrer. Nesses casos a agilidade da empresa é fundamental para a satisfação do cliente, pois a pane pode ter ocorrido numa área remota e perigosa, expondo o cliente até o momento do socorro. Caso a empresa de socorro demore, a imagem que estará sendo denegrida é a da seguradora que provém o serviço.

Nos casos em que a imprevisibilidade é regra e não exceção, é ineficiente tentar traçar roteiros. Nestas situações, as variáveis são em número grande e muitas vezes incontroláveis. O cliente pode estar sobre forte pressão psicológica, pode enfrentar prejuízos financeiros, estar numa situação embaraçosa ou mesmo de risco. A melhor solução para estes casos é aumentar a autonomia dos seus funcionários e investir em treinamento para que eles saibam aproveitar bem os recursos que possuem a sua disposição e saber discernir uma situação especial das contatos normais do dia-à-dia.

## **5.4 O Cliente Como Funcionário**

Talvez o setor onde o cliente exerça mais claramente uma postura de funcionário é o de pós venda. Ele é parte integrante no processo de prestação de serviço. Entre os papéis do cliente na tarefa de funcionário neste sistema, podemos elencar:

- **Especificador do serviço**

Cabe ao cliente especificar o serviço a ser realizado, de forma clara e expondo suas exigências e expectativas, como por exemplo, tempo esperado para o fim do serviço. Deve ainda auxiliar no diagnóstico do problema a ser resolvido.

- **Inspetor da qualidade**

A palavra final sobre a qualidade do serviço é dada pelo cliente. É ele que define se sua expectativa foi suprida ou mesmo superada. Para isso a empresa deverá se utilizar de ferramentas eficientes de *feedback*.

- **Có-produtor**

Os clientes são de fundamental importância na atmosfera que a empresa cria para os outros clientes. Um cliente que se exalte dentro da empresa tornará o clima desagradável para todos os clientes que estiverem naquele ambiente.

Para que haja um melhor aproveitamento desse recurso chamado cliente, é preciso que seja realizado um treinamento deste na entrega do produto de modo a evitar desperdícios de recursos futuros. Uma empresa de segurança descobriu que a maioria de suas ligações seriam evitáveis embora envolvessem um deslocamento custoso de recursos para detecção do problema. Ela adotou um programa de treinamento junto ao pessoal chave e com seus clientes. O resultado foi uma redução significativa dos alarmes falsos, melhorando a eficiência no tempo de resposta dos chamados realmente urgentes e ao mesmo tempo aumentando a satisfação dos seus clientes. O mesmo ocorre no mercado de automóveis, onde uma entrega técnica bem feita, explicando as obrigações e direitos dos clientes, pode evitar futuros mau-entendidos e perdas de garantias.

## **5.5 Intermediários**

No Setor de pós venda é comum a utilização de intermediários na realização final dos serviços. Diversas são as razões para a utilização de representantes no suporte:

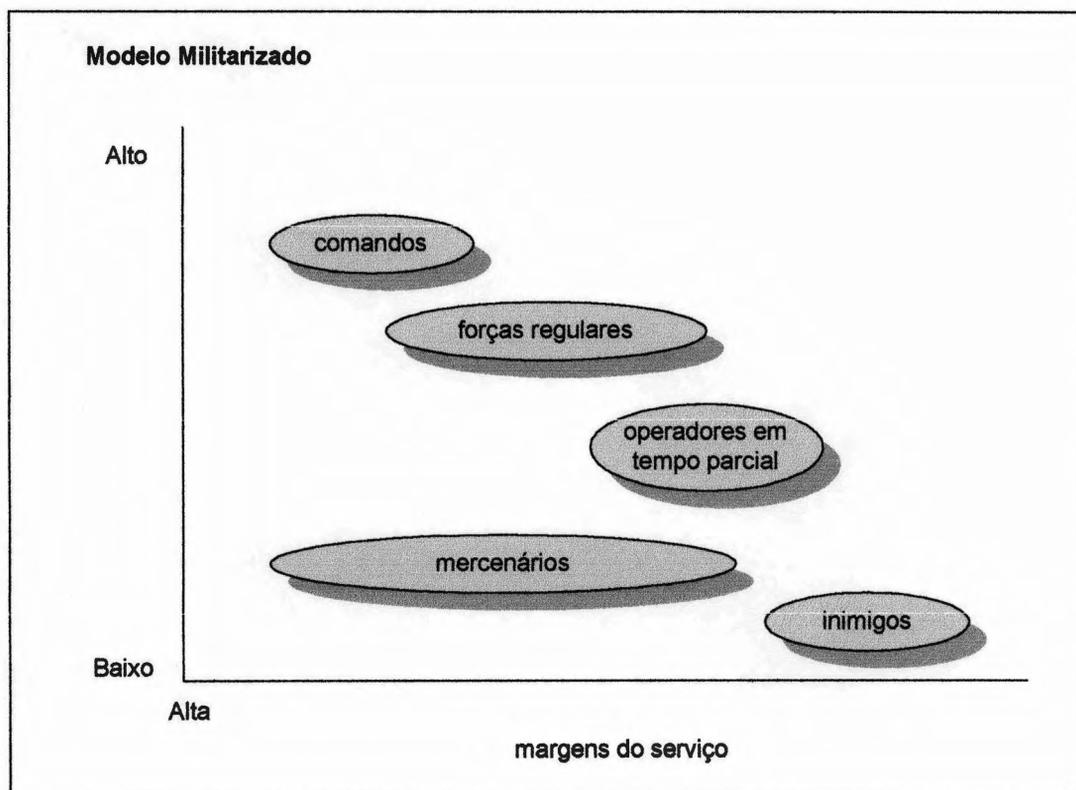
- **Proximidade com o cliente.** Muitos clientes preferem lidar com organizações que estejam fisicamente próximas.
- **Conhecimento do local.** É comum que a matriz não consiga prover informações sobre todas as regiões, principalmente em países de grande extensão territorial e de grande diversidade cultural.
- **Experiência focada.** A empresa pode focar-se na sua atividade central em vez de cuidar de particularidades individuais de seus clientes.
- **Margens estreitas no serviço.** O volume de unidades vendidas pode ser muito pequena em determinadas regiões para justificar um investimento para instalar-se na região. Nesse caso é melhor buscar parceiros locais que possam suprir essa necessidade.
- **Capacidade produtiva insuficiente.** Podem haver necessidades de picos de serviço que ocorram em determinadas épocas do ano. Nesses casos é melhor subcontratar serviço de terceirizados para proverem essas necessidades sazonais. Esse subterfúgio é bastante utilizado no mercado de *call centers* em épocas como o Natal.

## **5.6 Gerenciamento de intermediários**

A questão quando se fala em lidar com terceirizados, é gerenciar os serviços por eles prestados. Os interesses deles podem nem sempre convergir com os da organização principal. Um dos modelos para esse gerenciamento é o chamado modelo "militarizado". Nele se iguala os terceirizados à mercenários que lutam por uma causa na guerra não pela causa, mas sim por estarem sendo pagos.

A principal característica deste modelo é a centralização do controle. As razões para isso são:

- usar a oportunidade para aumentar a profundidade e a extensão de um relacionamento com o cliente.
- assegurar que as reclamações dos clientes estão sendo efetivamente atendidas e que o *feedback* rápido para a melhoria do processo é facilitado.
- o suporte fornecido está associado a bens e serviços inovadores para os quais há recurso limitado.



Segundo esse modelo os intermediários podem se classificar em:

- **Comandos.** São o corpo de técnicos altamente especializados, geralmente utilizados em situação onde a presença de um pessoal com um conhecimento superior seja exigido. Ex. Produtos de automação industrial.

- **Forças regulares.** Menos especializados que os comandos, estão treinados para exercerem papéis mais rotineiros. Abrangem a maioria dos tipos de serviço de pós vendas.
- **Operadores em tempo parcial.** São geralmente cliente treinados para exercerem papéis que normalmente caberiam a organização. Um exemplo vem dos fabricantes de fotocopiadoras que treinam seus clientes para executarem serviços mais simples como a troca de cartucho de *toner* ou liberarem uma máquina que esteja obstruída por papéis sem a necessidade das forças regulares.
- **Mercenários.** Trabalham em troca de recompensa financeira. Caso o concorrente ofereça mais benefícios pode mudar facilmente de lado.
- **Inimigos.** São formados geralmente por intermediários que fazem parte da organização mas que, por insatisfação com as margens de lucro decidem não mais prestarem os serviços.

O recrutamento e seleção dos intermediários é uma decisão crítica para as organizações que optam por serem apresentados por franquedos. Eles operam sob a marca da empresa e qualquer mau desempenho prejudicará a imagem da marca na região. O procedimento para seleção deverá ser pelo menos tão rigoroso quanto o de seus fornecedores.

A questão principal reside na homogeneização do padrão do serviço. Em grandes redes de pós venda, distribuídas entre grupos diferentes, esse desafio ganha grandes proporções e pode se tornar um diferencial competitivo bastante importante.

## 6. Pós Venda como Ferramenta de Fidelização e Encantamento

Grande parte do esforço deste estudo busca demonstrar a importância que deve ser dada ao pós venda como parte integrante de um pacote que é oferecido ao cliente. Assim ao comprar o produto ele não só adquire a parte tangível, como também um pacote de agregados intangíveis que se tornarão úteis a medida que este produto vá sendo utilizado. Ao efetivar a aquisição de um produto, desde que a negociação seja conduzida sem pressões e conflitos, a regra é que o cliente saia satisfeito. Poucos são os casos onde o cliente não teve o direito de escolha e foi obrigado a adquirir determinado bem ou serviço, sem que isso lhe service para algum propósito. As compras, via de regra, são resultado do livre arbitrio do cliente.

Apesar deste instante de satisfação, o fator determinante para a análise da eficiência do produto/serviço, só se dará com a sua utilização prática. Todos os produtos e serviços estão sujeitos a falhas. Apesar disso, o tempo de reparo e o número de incidências pode causar uma rejeição por parte do cliente e abrirá margem para comparação com outro produto que por ventura o cliente tenha adquirido anteriormente ou que possua ao mesmo tempo. Uma empresa de ônibus possui equipamentos de diversos fabricantes realizando um mesmo serviço. Nesse caso, como critério de comparação entre o custo e benefício, o cliente utilizar-se-á além do preço de aquisição do custo operacional daquele produto, ou seja, todos os gastos que ele teve para a manutenção do funcionamento de determinado produto. Um ônibus que tenha uma pane por uma falha mecânica, além dos gastos do seu conserto, gerará uma série de outros custo para a empresa. Entre eles podemos citar a perda de receita com o equipamento parado, multas pela paralização da linha, além das reclamações dos passageiros. Além de um produto confiável(que o número de falhas seja menor que o de seus concorrentes) a agilidade no reparo do equipamento é um diferencial a ser oferecido pelas organizações. Um empresa de tratores pode possuir o melhor equipamento pelo melhor preço , mas caso não possua um estrutura de pós venda que torne possível o

reparo na obra do cliente ou em um local próximo, todo o seu esforço será em vão. Além de comprar o produto pelas suas características estéticas e funcionais, compramos também a marca que dá suporte aquele produto. O que torna os automóveis Subaru, que no mercado norte americano oferecem 4 anos de garantia, confiáveis é também a rede de assistência capilarizada que possuem nos EUA. Apesar do produto ser muito pouco suscetível a falhas, o consumidor que o adquire quer ter a certeza de que haverá uma concessionária próxima caso ocorra algum imprevisto.

Algumas empresas tem no seu pós vendas, um diferencial bastante representativo para seus clientes. A Caterpillar é reconhecida por levar as peças de reposição aos locais mais inóspitos, o Carrefour tem como lema deixar seus cliente sempre satisfeitos e não criam barreiras para trocas e devoluções, a operadora de cartões de crédito American Express oferece serviços de suporte aos seus cliente que perderam seu cartão em outros países. Todos esses serviços, certamente serão levados em consideração por seus clientes no momento da compra de um novo produto, funcionando assim como uma ferramenta de fidelização.

O cliente, de maneira geral, aprecia o sentimento de conforto ao saber que a marca escolhida, possui uma estrutura que o suporte num momento de necessidade, mesmo que ele nunca venha a acontecer. Ao adquirir um seguro, você não tem certeza que o utilizará, mas caso o inesperado aconteça, a sua expectativa é que situação seja resolvida de forma menos traumática e burocrática possível.

Alguns setores mais especializados, principalmente nos ramos *business to business* tem optado ultimamente por acordos de manutenção com seus fornecedores. Com isso buscam focar seus esforços no seu *core business* deixando a preocupação com a manutenção de seus equipamentos em cima dos seus fornecedores. Para eles o que importa é possuir um equipamento que lhes forneça disponibilidade necessária para produção .

Além de fidelização um conforto que o cliente deposita embasado no seu suporte de pós venda agregará o valor percebido por ele. Com certeza ele optará por comprar um computador de um fabricante reconhecido no mercado mesmo que ele possua um preço superior ao montado por pequenas

empresas de fundo de quintal. O valor que ele estará disposto a pagar a mais dependerá da personalidade de cada cliente.

## 7. CONCLUSÃO

Este trabalho visou demonstrar com exemplos práticos a importância do setor de pós venda como parte fundamental de todo produto ou serviço vendido.

Em setores de forte concorrência, ele pode ser um fator decisivo na decisão de compra, representando um diferencial em relação aos demais. A competição acirrada causa uma decréscimo na margem dos produtos e retira do mercado os competidores de menor capacidade. Nesses casos, muito além de ser um diferencial, o pós venda se torna uma importante fonte de renda para muitas organizações. Um exemplo típico é o mercado de automóveis, onde as receitas com as vendas de produtos novos tem uma representatividade cada vez menor na receita dos concessionários e das montadoras. Assim uma alternativa plausível é buscar rentabilidade em áreas onde a concorrência é menor. Apesar do estágio de desenvolvimento do mercado paralelo de pós venda, muitos subprodutos de um automóvel continuam protegidos contra os concorrentes, principalmente as peças de maior desenvolvimento tecnológico que demandam maior investimento das empresas do mercado paralelo.

Outro ponto que merece ser comentado é o aspecto legal. Ultimamente os consumidores vem adquirindo cada vez mais direitos e se tornam mais conscientes destes. Com isso a exigência e a expectativa dele em relação ao produto também cresce na mesma proporção. É sabido que são necessários cada vez mais esforços para que se consiga encantar seu cliente. Atitudes que antes eram surpreendentes, hoje são essenciais. O mercado desenvolve cada vez mais rapidamente e a criatividade é fundamental, não só na venda dos produtos, como também na manutenção do cliente junto a marca. Vários são os esforços necessários para trazer um cliente para o seu lado, entretanto basta um encontro mau sucedido para que todo esse esforço seja jogado por água abaixo. Uma palavra, uma falha, um mau entendido é suficiente. O mercado não perdoa falhas sucessivas.

A verdadeira concepção sobre o produto só se dá com a sua utilização prática. É no campo que ele desmonstrará sua eficiência em relação às expectativas depositadas.

É bastante interessante perceber como o pós venda e a própria venda estão intimamente ligados. Durante o processo, são criadas uma série de expectativas baseadas na descrição que a equipe de vendas fez do produto. Mesmo que uma empresa possua um pós venda bastante competente pode ser prejudica por uma equipe de vendas que costumam fazer promessas impossíveis de serem cumpridas. Empresas orientadas para um longo prazo, depositam no pós venda uma atenção especial como forma de manutenção da marca. Os consumidores apreciam empresas que desmonstram ser dignas de confiança.

De forma contrária, uma empresa que não possua uma estrutura capilarizada de assistência técnica, ou não invista num relacionamento duradouro com o mercado, pode ficar estigmatizada e perder mercado a médio e longo prazo, pois os consumidores de seus produtos que se sentiram desamparados, dificilmente serão fiés à marca.

O pós venda é uma peça fundamental no relacionamento entre cliente e empresa pois alem de permitir uma fidelização e acompanhamento do cliente é também uma importante ferramenta de lucratividade agregada.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume 1 e 2, 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987

JOHNSTON, Robert; CLARK, Grahan. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Princípios de Administração de Marketing**. 7ed. São Paulo: Ltc, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. 12ed. São Paulo: Futura, 2002.