

IVANILDE BEITHUM RIBEIRO

**A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO DE PÓS-VENDA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS DO SUL DO ESTADO**

Trabalho de Pós-Graduação apresentado ao Curso
de Especialização em Controladoria, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Mirian Palmeira

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me acompanha e ilumina meu caminho.

A meu esposo Eude e aos meus filhos: Talita e Henrique, pela compreensão e privação de atenção e carinho.

O meu agradecimento especial à professora e orientadora Mirian Palmeira, pela orientação, dedicação e atenção dispensada.

Aos professores do curso, em especial ao Prof. Lauro Brito de Almeida, pelos ensinamentos transmitidos para o meu aperfeiçoamento contínuo.

A todos os colegas de curso, em especial a Verônica, Cândido, Alex, Jorge, Cladis e Nayra, pela amizade e companheirismo.

Agradecimento especial ao colega Claiton Augusto Túlio, que dispensou momentos preciosos do seu horário de almoço para passar os dados da empresa.

Agradecimentos à Indústria de Máquinas "XY" em especial ao Diretor Geral, aos sócios e aos demais colegas que contribuíram para a realização deste trabalho e pela atenção dispensada.

A todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA	vii
RESUMO	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	3
1.4 METODOLOGIA	4
1.5 LIMITAÇÕES	7
2 REVISÃO TEÓRICA	8
2.1 IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO PÓS-VENDA.....	8
2.2 OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA DO PÓS-VENDA.....	11
2.2.1 Dificuldade de Previsão.....	11
2.2.2 Gestão de Estoques	12
2.2.3 Fabricação das Peças de Reposição	12
2.2.4 Custo da Falta de Peças e de Serviços.....	13
2.2.5 Tempo de Uso dos Equipamentos	13
2.2.6 Dificuldade de Obter Economias de Escala.....	14
2.2.7 Área Geográfica Dispersa	14
2.2.8 Mais Recursos São Necessários.....	15
2.3 PÓS-VENDA NA INTERNET (COMÉRCIO ELETRÔNICO).....	15
2.4 PÓS-VENDA NÃO É FERRAMENTA, É GESTÃO	16
2.5 O CRESCENTE PAPEL DO <i>MARKETING</i> NA GESTÃO DAS EMPRESAS ...	18
2.6 <i>MARKETING</i> DE RELAÇÕES: TUDO COMEÇA COM O CONSUMIDOR.....	19
2.7 A CAPACIDADE DE SATISFAZER O CLIENTE.....	21
2.8 LEALDADE À MARCA: RESULTADO DA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO.....	22
2.9 O PRODUTO TOTAL E O MERCADO.....	23
2.10 COMUNICAÇÃO E FIDELIZAÇÃO	25
2.11 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR ATRAVÉS DO CÓDIGO 0800 – DISCAGEM DIRETA GRATUITA.....	26

2.12 BANCO DE DADOS.....	26
2.13 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	28
2.13.1 O Consumidor Insatisfeito Troca de Marca, de Loja, de Assistência Técnica e de Fornecedor	29
2.13.2 Sem Contar Com Serviços Terceirizados Eficientes, Será Preciso Gastar Com O Pós-Venda.....	29
2.14 VENDER HOJE.....	30
3 RECOMENDAÇÕES	32
3.1 ORGANIZAÇÃO PARA O SERVIÇO PÓS-VENDA	32
3.1.1 Classificar por Tipo de Produto	32
3.1.2 Estabelecer Prioridades do Serviço Pós-Venda.....	32
3.1.2.1 Nos equipamentos de alto valor e baixo volume:.....	32
3.1.2.2 Nos equipamentos e nos bens de consumo de valor e volume médio	33
3.1.2.3 Bens de consumo de valor baixo e volume alto.....	33
4 A EMPRESA.....	35
5 ESTRUTURA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	37
5.1 ORGANOGRAMA.....	38
6 DIAGNÓSTICO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	41
7 PROBLEMAS LEVANTADOS	42
7.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E SUAS INTERPRETAÇÕES	42
8 SUGESTÕES PROPOSTAS	44
8.1 IMPLANTAR UM SETOR OU UMA ROTINA DE PÓS-VENDA:.....	44
8.1.1 Como Fazer Um Pós-Venda.....	44
8.1.2 Perfil Necessário ao Profissional Que Realiza Pós-Venda.....	44
8.2 CRIAR O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR ATRAVÉS DO CÓDIGO 0800 – DISCAGEM DIRETA GRATUITA;	45
8.3 IMPLANTAR UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES CRM – CONTROLE E TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES	45
8.4 MONTAR BANCO DE DADOS	45
8.5 CRIAR CONTROLE DE MANUTENÇÕES	46
8.6 CONTROLE DE PEDIDOS DE CLIENTES.....	46

8.7 CURSOS E TREINAMENTO PARA OPERAÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	46
8.8 CURSOS E APERFEIÇOAMENTO PARA OS TÉCNICOS DA EMPRESA.....	46
8.9 ESTOQUE MÍNIMO RIGOROSO PARA VENDA DE PEÇAS.....	47
8.10 PÓS-VENDA NA INTERNET	47
8.11 PESQUISA PERIÓDICA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	47
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXOS	54
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	55
ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ANÁLISE DOS DADOS PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	57

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – DEPARTAMENTO DE MONTAGEM EXTERNA	38
FIGURA 2 – CICLO DE RELACIONAMENTO	39
FIGURA 3 – GERAL “XY INDÚSTRIA DE MÁQUINAS”	39
FIGURA 4 – DIVISÃO ADMINISTRATIVA	40
FIGURA 5 – DIVISÃO COMERCIAL	40
FIGURA 6 – DIVISÃO FABRIL.....	40
FIGURA 7 – PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SUAS INTERPRETAÇÕES	43

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a importância do serviço de pós-venda em uma indústria de máquinas de panificação da região sul do Paraná. Assim, primeiramente, foram definidos o tema, o problema e os objetivos; foram apresentadas a justificativa, a metodologia utilizada, bem como a estrutura e as limitações do estudo. Em seguida, fez-se a revisão da literatura que sustenta o presente estudo. Nessa revisão, caracterizou-se a indústria de máquinas de panificação, conceituou-se o pós-venda e abordaram-se algumas das diferentes problemáticas existentes. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso na Indústria de Máquinas "XY". Quando as pessoas compram um produto ou serviço, ficam em dúvida e devolvem o produto ou cancelam o serviço, uma repetição da compra fica fora de questão. Por essa razão, é imprescindível adotar um sistema de reforço (o pós-venda). Segundo a análise apresentada a Indústria de Máquinas "XY" está no primeiro nível que refere-se a empresas que não possuem estrutura adequada de pessoal para atendimento ao cliente após o processo de compra, nem sequer uma central de atendimento a clientes, seja por telefone ou pessoalmente. É comum o cliente dizer que passa de "mão-em-mão", sem que ninguém resolva sua dúvida ou reclamação. O pós-venda tem por objetivo gerar a satisfação e fidelização do cliente, podendo resultar em acompanhamento da utilização do produto, assistência técnica, fornecimento de peças de reposição e manutenção, serviços, garantias e trocas, acompanhamento de cobranças e pesquisa de satisfação. Em razão dos fatores mencionados acima, pode-se concluir que a empresa oferece bons produtos, porém necessita urgentemente de uma reestruturação no setor de atendimento ao cliente, implantando o pós-venda. A estruturação desse tipo de serviço é vista como um investimento, que pode ser alto, mas que compensa. Ações de pós-venda correspondem a um instrumento de fidelização de clientes, de diferencial competitivo, de construção de imagem.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo demonstrar a importância do serviço de pós-venda em uma Indústria de Máquinas, localizada em Curitiba. A investigação discorrerá sobre a importância do Serviço de Pós-venda, os Desafios da Logística no Pós-venda, Pós-venda na Internet, o Crescente Papel do *Marketing* na Gestão das Empresas, *Marketing* de Relações, Capacidade de Satisfazer o Cliente, Lealdade à Marca, Produto Total e o Mercado, Comunicação e Fidelização, Serviço de Atendimento ao Consumidor, Banco de Dados, Qualidade em Serviços, Venda nos Dias Atuais, Recomendações, a Apresentação da Empresa, Diagnósticos dos Problemas Levantados, Análise e Interpretação dos Dados, Sugestões Propostas e Considerações Finais.

O serviço de pós-venda se inicia no final de cada venda, a partir do momento da entrega, no acompanhamento da instalação e utilização do produto; no atendimento ao cliente (SAC); na assistência técnica; no fornecimento de peças de reposição e manutenção; nos serviços; na entrega dos manuais de instruções; nas garantias e trocas; no acompanhamento de cobranças e nas pesquisas de satisfação do cliente.

"Anualmente", milhares de novos produtos entram no mercado. Com a intensificação da concorrência, posicionar um produto fica cada vez mais difícil. Em setores de alta tecnologia, as diferenças entre as marcas são cada vez menores. Prevalece a prestação de serviços, o atendimento ao cliente e o cuidado em conhecer seu consumidor.

Se as qualidades intrínsecas dos produtos são indiscerníveis, em termos de tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos pela força dos atributos não tecnológicos. Na decisão de compra vai pesar a sua fidelidade à empresa, que não só atendeu, mas que ultrapassou suas necessidades. Por exemplo, empresa que atende prontamente ao telefone será avaliada mais favoravelmente do que a que não atende ou está com as linhas sempre ocupadas. O atendimento pós-venda obriga a empresa a conhecer melhor o cliente, antecipando sua expectativa, e faz com que a empresa se supere com o objetivo de fidelizar o cliente e criar um relacionamento duradouro nos negócios.

Nesse contexto, pós-venda não pode mais ser separado do desenvolvimento de produtos, do desenvolvimento dos processos, da produção, das finanças e das vendas. As empresas bem sucedidas precisam estar dispostas a adaptar rapidamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes. Traçar uma nova relação entre cliente e empresa é de fundamental importância para o profissional de *marketing* que deseja ser eficaz como integrador, trazendo o cliente para dentro da empresa e como participante ativo do desenvolvimento desses bens e serviços.

O primeiro objetivo do pós-venda focado no cliente é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor de duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e o crescimento rentável.

O único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o pós-venda focado no cliente. Todo negócio começa e termina com o cliente. No final, haverá o cliente. A empresa com a maioria dos clientes vence. O objetivo do pós-venda é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.

Ao término deste estudo, conclui-se que, não basta apenas ter um setor voltado para o pós-venda, mas sim, uma conscientização de todos os colaboradores internos e externos de que a palavra-chave é a "excelência em atendimento ao cliente", do pedido à entrega do produto.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante do exposto, o tema desta monografia trata da importância do serviço de pós-vendas em uma indústria de máquinas. Como proposta para a presente pesquisa, busca-se responder a seguinte pergunta:

Quais os fatores críticos de sucesso ou variáveis-chave que contribuem para a eficiência e a eficácia do serviço pós-venda na comercialização de máquinas de panificação?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar a importância do serviço de pós-venda em uma indústria de máquinas de panificação da região sul do Paraná.

Especificamente, pretende-se:

- a) Apresentar e analisar pontos positivos e negativos relativos ao serviço pós-venda em uma indústria de máquinas da região sul de Curitiba;
- b) Entender a importância de se criar um setor ou uma rotina de pós-venda para setores envolvidos com o relacionamento de clientes;
- c) Identificar os fatores internos e externos que impulsionaram as alterações no serviço pós-venda.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As constantes mudanças na economia deixam claro que inovação e criatividade são fatores imprescindíveis para vencer no mercado. Se uma empresa pretende se manter bem posicionada no mercado, necessita direcionar seus esforços com o foco no cliente. A competição entre as empresas é cada vez maior, conseqüentemente, atrair novos clientes é um desafio cada vez mais caro. O custo para atrair novos clientes é mais elevado do que manter seus clientes atuais satisfeitos. Fabricar máquinas e equipamentos com custo mais baixo já é insuficiente para as indústrias de máquinas na sua disputa pelo consumidor. As indústrias investem em serviços pós-venda para estabelecer diálogo permanente com o cliente e criar uma rotina de relacionamento.

Quando se vende um bem ou serviço industrial, vende-se muitas vezes para os mesmos clientes. São contatos que se repetem, diferentes a cada passo, mas envolvendo quase sempre os mesmos profissionais, dos dois lados. É pelo menos um ato de prudência dar toda atenção na pré-venda, venda e pós-venda, senão não há a segunda vez. Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e promova a divulgação da empresa. A vantagem competitiva das empresas dependerá, cada vez mais, da inteligência no processo criativo de comunicação e da capacidade de manter a fidelidade do cliente.

1.4 METODOLOGIA

Para melhor entendimento do que se pretende, faz-se necessário um esclarecimento sobre a metodologia que está sendo utilizada nesta monografia.

O homem, como um ser racional, dotado de conhecimentos, tenta sempre dominar a realidade a fim de torná-la adequada às suas necessidades. O acúmulo de conhecimento faz com que o homem se aproprie da realidade e a entenda.

Segundo Ferrari (1974, p.7), “geralmente define-se o conhecimento como a relação que existe entre o objeto a ser conhecido e o sujeito que se conhece. A relação de *per si* adquire natureza completamente diferente, tanto do objeto como do sujeito”. Sempre que existir uma relação entre um sujeito e um objeto, em que o sujeito que possui conhecimentos passa a conhecer também determinado objeto, esse está adquirindo conhecimento sobre o mesmo. O conhecimento, então, é produzido pelo homem através da relação que possui com o objeto que passa a conhecer.

Um tipo importante de conhecimento encontrado na literatura é o conhecimento científico. Este resulta da investigação da realidade através da utilização de determinado método. A pesquisa é uma maneira que o homem encontrou para adquirir o conhecimento científico. Para Ruiz (1978, p. 48), “a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela Ciência”.

A pesquisa tem como objetivo procurar respostas para os problemas ou para as questões a que se propõe responder, bem como oferecer um completo entendimento daquilo que está sendo pesquisado. Para fazer uma pesquisa, além de utilizar o conhecimento que já possui sobre o assunto, o homem deverá ser capaz de dominar os métodos e as técnicas, assim como deverá ter condições de assumir outras condutas para alcançar os resultados pretendidos.

Existem diversos tipos de pesquisas científicas. Segundo Ruiz (1978), a pesquisa é exploratória quando se possui pouco conhecimento sobre o problema. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo caracterizar inicialmente o problema, classificá-lo e defini-lo sem o objetivo de resolvê-lo, mas somente caracterizá-lo. A pesquisa teórica, ainda segundo o mesmo autor, tem por objetivo o desenvolvimento

de algo que já existe, numa visão unitária do universo e a criação de novas suposições através da dedução lógica. Já a pesquisa aplicada, para Ruiz (1978), parte de leis ou teorias mais amplas, com o objetivo de investigar, comprovar ou rejeitar as hipóteses que são sugeridas pelos modelos teóricos.

As formas de se proceder a uma pesquisa, segundo Rudio (1985), são: através da pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso, pesquisa para análise de trabalho, pesquisa documental e pesquisa histórica.

Na pesquisa de opinião, conforme Rudio (1985), procura-se saber as atitudes, pontos de vista e preferências de uma pessoa com relação a algum assunto, para tomar as decisões sobre o mesmo.

A pesquisa de motivação, de acordo com Rudio (1985, p. 57), é realizada “para saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar determinado produto”. Busca-se saber, por meio desta forma de pesquisa, por que alguém é motivado, por exemplo, a adquirir algo.

O estudo de caso, segundo Cervo e Bervian (1983, p. 57), “é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou consumidor para examinar aspectos variados de sua vida”. O estudo de caso é realizado com o objetivo de verificar o que ocorre com um indivíduo, uma família, um grupo, um consumidor, bem como com uma indústria e empresa.

A pesquisa para análise de trabalho, conforme Rudio (1985), objetiva entre outras coisas, identificar deficiências, elaborar programas de capacitação e determinar normas.

No caso da pesquisa documental, procura-se investigar documentos para descrever e comparar, por exemplo, diferenças e tendências. E, na pesquisa histórica, também se faz uma investigação, mas sobre algo que ocorreu no passado.

Um estudo realizado através da pesquisa científica poderá ser transformado em uma monografia que é um trabalho completo sobre determinado assunto, trabalho este que segue uma metodologia. De acordo com Lakatos & Marconi (1985, p. 210), a monografia trata “de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece à rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina”.

Com o aumento da competitividade, as empresas estão se preocupando cada vez mais com o pós-venda e com a fidelização do cliente. Apesar da existência de muitos estudos publicados sobre satisfação e fidelização do cliente, pouca coisa tem sido escrita sobre a possível relação entre ambos.

Assim, nesta monografia, busca-se relacionar a importância do pós-venda com os benefícios que este serviço pode trazer, por meio de uma pesquisa exploratória. Segundo Ruiz (1978), a pesquisa é considerada exploratória quando um problema ainda é pouco conhecido e quando ela tem por objetivo a caracterização do problema, sua classificação e definição, não buscando resolvê-lo, mas apenas caracterizá-lo.

Quanto à forma, a pesquisa exploratória é realizada através de um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Gil (1995, p. 78), "é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados". A presente pesquisa trata de um estudo de caso, em que será feita uma análise, em uma indústria de máquinas, sobre a possibilidade de relacionar a importância do pós-venda e os benefícios atingidos por ela.

A execução desta monografia está dividida nas seguintes etapas: coleta e análise dos dados bibliográficos, revisão teórica, coleta e análise dos dados da empresa, apresentação de conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

Na primeira etapa deste trabalho fez-se uma coleta dos dados bibliográficos disponíveis e selecionou-se as bibliografias consideradas pertinentes para a elaboração da mesma.

Na análise de tais dados, etapa posterior à coleta dos mesmos, foram estabelecidos os critérios de classificação para eles, com o objetivo de manter somente o que poderia ser utilizado na revisão teórica, efetuada após a análise dos dados.

Para a coleta dos dados da empresa, adotaram-se dois roteiros de entrevista, um com o objetivo de obtê-los para a apresentação da empresa e outro para a análise dos mesmos, sendo que os roteiros oferecem ponto de partida para novas interrogações. Os roteiros da entrevista estão no anexo 1 e 2. Para simplificar a realização da entrevista, efetuou-se um questionário. Além da entrevista, obteve-se outros dados por meio eletrônico.

Na análise dos dados da empresa, procurou-se apresentar a empresa em estudo, bem como seus dados diante de uma revisão teórica, para verificar a possibilidade da implantação de um setor de pós-venda ou criar rotinas a setores envolvidos, para que possa abrir um canal de comunicação, levantar os problemas e medir o nível de satisfação do cliente.

O presente trabalho é um estudo de caso qualitativo abordando aspectos da estrutura de atendimento ao cliente existente nos dias atuais. A pesquisa envolveu portanto, a coleta de dados relativos às ações relacionadas com o atendimento ao cliente, em contraste com o que se pretende implantar na área de pós-venda. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista-semi estruturada aplicada às pessoas das áreas envolvidas. Mediante o referencial teórico existente, foram estabelecidos critérios para a seleção das respostas e a compilação das informações. Utilizaram-se como dados secundários os dados da empresa que subsidiou as entrevistas. Posteriormente foram apresentadas as conclusões e algumas recomendações para futuras pesquisas.

1.5 LIMITAÇÕES

Apesar de o tema ser de uma vasta amplitude, a maior limitação deve-se ao fato de a realização desta pesquisa dar-se em apenas uma empresa do ramo de indústria de máquinas de panificação, o que não permite generalizações de conclusões diante de outras empresas do mesmo ramo de atividade. O fato de realizar a pesquisa em uma única empresa, deve-se ao tempo limitado para a realização da monografia e à dificuldade de encontrar empresas dispostas a colaborar para a execução deste tipo de trabalho.

Como a pesquisa exploratória trata de um estudo de caso, as situações apresentadas apenas poderão ser estendidas a outras indústrias de máquinas, se forem confirmadas por estudos pertinentes.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO PÓS-VENDA

Atualmente, um dos princípios básicos para a obtenção do sucesso no mundo dos negócios é manter um bom relacionamento com os clientes. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode reduzir a dependência de estar continuamente conquistando novos clientes, numa intensa luta com uma concorrência cada vez maior. Esta constante perseguição a novos clientes tem aumentado dramaticamente os custos de *marketing* e, por esta razão, seguidamente ouvimos falar que manter os clientes conquistados sai mais barato do que atrair clientes novos.

“As pessoas compram expectativas, não coisas” (LEVITT, 1983).

O autor defendia que o relacionamento entre consumidor e fornecedor deveria ser caracterizado muito mais por ser duradouro e contínuo do que ficar restrito ao momento da venda. No futuro, prosseguia o autor, a entrega, o serviço, a confiabilidade e a qualidade das interações serão muito mais importantes do que o produto e a tecnologia empregada em sua fabricação. Ao fazer uma analogia entre as etapas de uma compra (antes, durante e depois) com as etapas do relacionamento entre casais (namoro, noivado e casamento), o autor dizia que, se existirem provas concretas de atenção, preocupação e respeito “uma vez concluída” a venda, a relação será sólida e duradoura. Se, ao contrário, ficar claro que se o propósito do vendedor é apenas vender seu produto, nenhum vínculo será estabelecido com o cliente e, provavelmente, assistiremos a um caso de rejeição no momento de se realizar uma nova compra.

Quase vinte anos depois, observamos que a previsão de Levitt se concretizou. A redução do nível de diferenciação entre produtos concorrentes fez com que a decisão de compra por parte do cliente ficasse influenciada, não só pela relação entre o valor percebido do produto e seu preço, mas também pela comparação entre a qualidade do serviço oferecido e seu custo para o cliente. Muitas empresas precisaram de muito tempo para entender que não é suficiente fabricar um bom produto para conseguir clientes. Infelizmente pode ocorrer de os clientes não apreciarem os aspectos técnicos mais sofisticados, resultado de muitas

horas ou anos de trabalho de projetistas e pesquisadores muito bem remunerados. É mais fácil e mais rápido, entretanto, que o cliente note que o produto, em dado momento, deixa de funcionar e que conseguir que o mesmo seja reparado acaba sendo um pesadelo ou porque demora o diagnóstico ou porque não há peças de reposição disponíveis. Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o *design*, seu rendimento e o preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função do pós-venda é garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e a divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores.

Diversos fatores sociais, econômicos e concorrenciais se combinam para justificar o crescente interesse pelas questões relacionadas com o pós-venda e explicar porque, através do serviço pós-venda, uma empresa pode se diferenciar de seus concorrentes e ganhar a lealdade de seus clientes:

- a) Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram na compra de produtos e, por esta razão, estão preocupados em aumentar a vida útil dos produtos adquiridos. O objetivo básico do serviço pós-venda é o de assegurar que o cliente obtenha o maior proveito e valor por sua compra. Entendendo valor como a relação entre os benefícios proporcionados pelo produto e o preço pago pelo cliente, mais os custos de acesso ao produto ou ao serviço associado, criar valor para o cliente através do pós-venda significa reduzir esses custos. É claro que um produto pode falhar. O papel do pós-venda seria, então, o de reduzir o tempo que o cliente fica sem o produto que apresentou um defeito, proporcionando-lhe acessibilidade ao serviço de reparos, disponibilidade de peças de reposição e até, por que não, o oferecimento de um produto substituto enquanto o primeiro estiver sendo reparado;
- b) Produtos cada vez mais complexos são mais sensíveis à necessidade de serviços especializados: produtos com componentes eletrônicos, como televisores, computadores e até mesmo automóveis, exigem suporte especializado quando apresentam algum problema. Os técnicos amadores, que entendiam de tudo e que improvisavam soluções baratas,

tiveram sua carreira encerrada com o advento de produtos tecnologicamente sofisticados. Desse modo, o serviço pós-venda do fabricante passou a ser a única maneira de assegurar a reparação confiável dos produtos adquiridos;

- c) Cresce a venda de produtos, mas não aumenta, na proporção adequada, o número de pessoas habilitadas para fazer a manutenção dos mesmos. Este fator segue a mesma linha do anterior. O barateamento de alguns produtos e as facilidades de crédito à disposição dos consumidores fazem crescer a demanda por equipamentos que até há pouco tempo eram privilégio de poucos: equipamentos de som, aparelhos de ar condicionado, tanto de uso doméstico como para automóveis, computadores, automóveis e uma série de outros itens, passaram a exigir instalações, técnicos especializados e estoques de peças de reposição espalhados por um amplo território geográfico. Nem todas as empresas se preparam adequadamente para contar com estruturas de pós-venda proporcionais ao crescimento das vendas de seus produtos;
- d) Pressões inflacionárias elevam o custo dos reparos. É cada vez mais freqüente o cliente receber como resposta, quando procura a assistência técnica, que vale mais a pena comprar um produto novo do que reparar o que apresentou defeito. O cliente pode até aceitar o conselho, mas, dependendo da idade do equipamento, é muito provável que mude de marca, porque vê que a vida útil do produto que possuía acabou por ocasião do primeiro defeito apresentado e que o serviço de pós-venda daquela marca é muito caro, justificando a compra de um modelo novo. Desse modo, não é suficiente ter uma estrutura de serviço pós-venda. Ela precisa ser eficiente, vista como uma unidade de negócios e não como um mal necessário. Deve ser administrada de modo a ter seus custos controlados, considerando o nível de serviço que se deseja proporcionar. Precisa ter uma política de preços competitivos para compensar os custos com a prestação de serviços. Esta advertência é possível porque muitas empresas, erradamente, embutem no preço dos reparos os custos que incorrem com os períodos de garantia, custos estes que deveriam ser alocados de outra forma de modo a não onerar o

serviço pós-venda. Isto explica porque muitos clientes só usam o serviço de assistência técnica autorizado nos períodos de garantia. Na primeira vez que recorrem à assistência técnica, após o período de garantia, não aceitam pagar o preço que lhes é cobrado, recorrendo, então a serviços alternativos.

Mesmo sem entrar em considerações sobre o tipo de produto que uma empresa fabrica, não é difícil, pelo exposto até o momento, entender a importância estratégica do serviço pós-venda. Transformar esse entendimento em realidade, no entanto, não é uma tarefa trivial. O projeto de uma estrutura de serviço pós-venda enfrenta uma série de incertezas, dificuldades e desafios que passaremos a discutir. Veremos que a logística do pós-venda tem aspectos distintos daqueles associados com a entrega de produtos originais.

2.2 OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA DO PÓS-VENDA

2.2.1 Dificuldade de Previsão

Um elemento básico para o planejamento das atividades logísticas é a estimativa da demanda de peças e serviços. Se já é complexa a tarefa de prever a demanda de produtos a serem fabricados para serem posteriormente entregues, esta complexidade é ainda maior quando é preciso prever a demanda da imensa quantidade de peças que pode constituir um produto final e que serão necessárias para as atividades de manutenção e eventuais substituições por defeito. Quais as peças que precisarão ser repostas? Em que quantidade? Quando ocorrerá a falha?

Uma série de fatores contribui para dificultar a previsão da demanda no ambiente de serviço pós-venda. Por exemplo, quando a taxa de falhas é baixa, há uma variabilidade relativamente alta da demanda média. Esse fato tem significativas implicações na gestão de estoques das peças de reposição. A possibilidade de fazer previsões confiáveis quanto à necessidade de peças de reposição e de estrutura de serviço de atendimento requer a manutenção de bancos de dados sobre a base instalada de equipamentos, incluindo clientes atuais e passados, onde estão localizados tipos e idades dos equipamentos, condições de uso, histórico de reparos por tipo de equipamento e o que rezam os contratos de manutenção. O uso de

dados históricos, entretanto, enfrenta uma série de obstáculos e críticas. É realista considerar a obtenção de dados sobre, por exemplo, como os clientes utilizam o produto: eles usam o produto corretamente? Realizam as revisões periódicas recomendadas pelo fabricante? Por outro lado, há produtos que só apresentam problemas depois de muito tempo de uso (ou nunca apresentam falhas) e o cliente prefere comprar um modelo novo; logo, a informação sobre a falha não é recolhida pelo sistema.

Outro fator que dificulta prever a demanda de peças de reposição é que, além de serem usadas para substituir peças defeituosas, elas são empregadas pelos técnicos de manutenção para realizar diagnósticos. Em poder dos técnicos, nem sempre são acondicionadas e mantidas segundo as especificações que garantem seu funcionamento. Assim, surge uma outra demanda: a das peças usadas para apoio nos diagnósticos.

2.2.2 Gestão de Estoques

A dificuldade de prever a necessidade de peças de reposição, ou a variabilidade alta da demanda média gera a necessidade de manter altos estoques para atender eventos de baixa probabilidade. É sempre mais custoso manter estoque para atender a demanda para produtos de baixo volume porque não é possível juntar a demanda de um grande número de clientes. A distribuição geográfica da base de equipamentos instalados agrava o problema porque a demanda pode estar fracionada em pequenas regiões.

2.2.3 Fabricação das Peças de Reposição

A disponibilidade de peças de reposição pode ser limitada porque a fabricação dessas peças é, com freqüência, considerada secundária em comparação com a fabricação de equipamentos originais. Especialmente durante a introdução de novos produtos ou nos momentos em que a demanda supera a capacidade, os fabricantes são bastante resistentes a usar a “preciosa” capacidade de que dispõe para fabricar peças de reposição cuja, demanda é incerta e que provavelmente serão estocadas.

2.2.4 Custo da Falta de Peças e de Serviços

Dependendo do equipamento em questão, o tempo de resposta é crítico porque o custo da falta de uma peça ou do técnico para realizar um diagnóstico e reparar uma falha pode ser extremamente alto. Uma hora de paralisação de uma máquina em uma grande instalação fabril, devido ao defeito apresentado por uma peça, pode representar uma perda de milhares de reais. Assim, a estrutura de serviço pós-venda precisa estar permanentemente preparada para reduzir os custos decorrentes da falha de uma peça nos equipamentos de seus clientes. Em outras palavras, quanto maior o impacto da falha para o usuário, maior deve ser a velocidade de realização do reparo.

Mesmo onde o custo da falta não seja tão dramático, as pesquisas mostram que, em geral, o cliente fica mais insatisfeito com o produto que ele comprou e que não funciona do que com um possível atraso na entrega logo após a compra. Em muitos casos isto ocorre porque o equipamento novo entrará em substituição a um antigo, mas que ainda funciona. Quando o cliente coloca o equipamento novo em funcionamento, normalmente ele se desfaz do antigo. Desse modo, se o novo apresentar algum problema, parece fácil entender que sua insatisfação é maior agora do que no atraso por ocasião da entrega do produto.

2.2.5 Tempo de Uso dos Equipamentos

Um dos elementos que marcam a intensa competição entre as empresas é o ritmo de lançamento de novos produtos. Novidades tecnológicas, necessidades dos consumidores, novos padrões de desempenho, uso de componentes de menor custo e outros motivadores estão entre os fatores que reduzem o ciclo de vida dos produtos. Entretanto, o tempo de uso dos produtos é superior ao período de tempo em que são fabricados e vendidos. Assim, a fábrica deve programar a “última corrida” contemplando a produção de peças para cobrir as futuras necessidades de reposição ou ter flexibilidade para continuar fabricando as peças preferencialmente em pequenas quantidades. Em relação a muitos produtos, os consumidores estão, inclusive, legalmente protegidos, ou seja, durante determinado prazo o fornecedor é obrigado a oferecer peças de reposição.

A constante introdução de novos produtos, recém comentada, é outro fator que complica a gestão dos estoques associados ao serviço pós-venda. A proliferação de modelos conduz a uma proliferação de peças, gerando custos cuja existência acaba sendo alocada ao serviço pós-venda.

2.2.6 Dificuldade de Obter Economias de Escala

Muitas situações logísticas apresentam significativas oportunidades de economias de escala, notadamente quando existem altos volumes envolvidos. Não é bem o caso do ambiente do serviço pós-venda. A dificuldade de estimular a demanda torna difícil conseguir altos volumes. Aliás, a dificuldade de influenciar a demanda é uma característica do serviço pós-venda. Com produtos originais, a propaganda ou o preço podem ser usados para trabalhar a demanda dos produtos. O mesmo não acontece com peças de reposição ou serviços de reparos porque, não havendo a “cultura” de manutenção preventiva, a demanda só acontecerá quando ocorrer algum problema com o funcionamento do equipamento.

2.2.7 Área Geográfica Dispersa

Uma vez que os produtos deixam a fábrica, não é uma variável de inteiro controle da empresa o local onde os produtos serão vendidos e utilizados. Assim, a realização do serviço pós-venda pode ser necessária numa área geográfica dispersa. Este fato, combinado com a pressão para tempos de resposta mais curtos, faz com que seja muito difícil atender a demanda a partir de um estoque consolidado (de peças, de pessoal de serviço, de equipamentos de diagnósticos, etc.). Isto torna praticamente inevitável a pulverização de unidades de armazenagem e a conseqüente necessidade de dimensionar os estoques de peças em cada local.

A dispersão geográfica, aliada aos fatores já comentados, como o tipo de produto, o custo que pode representar para o usuário a falta do produto quando é necessário um reparo, e as necessidades de suporte para a realização do serviço pós-venda conduzem a uma questão importante: qual o tipo de estrutura de organização mais adequada para o serviço pós-venda?

2.2.8 Mais Recursos São Necessários

Tudo o que foi exposto nos itens anteriores converge para a conclusão de que na logística do pós-venda são necessários mais recursos do que na entrega de novos produtos. Além dos estoques de peças de reposição, muitas vezes espalhados geograficamente, são necessários pessoal e equipamentos de diagnóstico e de reparos. Além disso, o planejamento das necessidades logísticas requer tecnologia de informação na forma de banco de dados de histórico de problemas, tempo de uso, informações contratuais, etc. A questão dos estoques talvez seja a mais crítica. Os estoques de segurança são calculados em função de três fatores: *lead time* de reposição, variabilidade da demanda durante o *lead time* e o nível de serviço que se deseja proporcionar. Essas três variáveis tendem a ter valores mais altos no caso de peças de reposição. O *lead time* é alto porque a fabricação dessas peças não costuma ser uma prioridade nas fábricas; a variabilidade da sua demanda é alta porque a aleatoriedade de sua necessidade é exatamente uma característica de sua procura; e o nível de serviço é alto quando a empresa tem a noção de quanto significa para seu cliente o custo decorrente de um defeito.

2.3 PÓS-VENDA NA INTERNET (COMÉRCIO ELETRÔNICO)

Se a Internet muda tudo, o que muda no pós-venda?

Com as compras através da Internet, fica muito mais fácil conhecer um cliente. As compras serão registradas e um perfil poderá ser desenvolvido facilmente ao longo do tempo, se se souber fidelizá-lo (para o fidelizar, naturalmente, é importante satisfazer suas expectativas e o empresário, no caso, deverá, então, gerir a sua empresa em função do cliente). Mas, certamente, não são só as compras que serão registradas: o cliente Internet tem normalmente que se identificar e dar o seu endereço, ou seja, o seu perfil é potencialmente completo, mais ainda do que se possa imaginar.

Se a empresa souber “prender” adequadamente os clientes – promovendo uma comunidade entre eles e enviando-lhes, com a respectiva autorização, mensagens freqüentes pelo correio eletrônico, informando-os sobre novidades

relevantes e propondo-lhe ofertas exclusivas (enquanto os convida a freqüentar o *site*, isto é, a "sua" própria empresa) – vai inteirar-se de todas as informações que são importantes sobre os clientes do ponto de vista do seu negócio e eles, por sua vez, ficarão satisfeitos e, acima de tudo, fiéis.

O busílis da questão é o termo “comunidade”, o que quer dizer que soube segmentar os seus clientes e criou entre outros veículos de intimidade (*customer intimacy*), grupos de discussão, *forae* virtuais de encontro entre eles, em função dessa segmentação. Soube adaptar a oferta (e mesmo a estrutura de gestão) da empresa para refletir o interesse de grupos significativos de clientes e conseguiu que estes se encontrassem em função da oferta da empresa.

Assim, a relação dos clientes com a empresa é muito mais forte que no passado porque é também uma relação entre pessoas que, de alguma forma, identificam-se com os mesmos interesses – os da empresa.

Diz-se que a paz é a continuação da guerra por outros meios. Pense no pós-venda da era Internet nesses termos: é a continuação do processo de venda por outro meio.

2.4 PÓS-VENDA NÃO É FERRAMENTA, É GESTÃO

Nos últimos tempos, as consultorias de *marketing* tem sido muito procuradas por empresas dos mais diversos segmentos, ansiosas em aprimorar suas ações de pós-venda.

No geral, estas empresas apresentam-se em três níveis. No primeiro nível estão aquelas que não possuem nenhuma dinâmica ou estrutura de pessoal para atendimento ao cliente, após o processo de compra. Não possuem nem sequer uma central de atendimento a clientes, seja por telefone ou pessoalmente. Nesses casos, quando assumimos o gerenciamento, avaliação e análise deste item no composto de *marketing* das empresas, é muito comum ouvirmos como depoimentos de clientes/consumidores, reclamações sobre terem ficado passando de “mão-em-mão”, sem que ninguém resolvesse suas dúvidas ou reclamações sobre o desempenho do produto ou serviço contratado.

No segundo nível, estão as empresas que já disponibilizam os mais modernos canais de atendimento a seus clientes – *call center* ou *contact center*, *site*,

intranet, *extranet* e *database* interligados, em modernos sistemas de CRM – *Customer Relationship Management*. São realizados grandes investimentos nessas modernas estruturas que, por não acompanharem uma política de relacionamento e pós-venda, acabam por serem sub-utilizadas, funcionando como uma grande central reativa, à espera de que os clientes liguem e enviem suas manifestações. Essas estruturas geram relatórios gerenciais extremamente sofisticados, mas ainda pouco utilizados pelas empresas porque envolvem os consumidores e solicitam deles uma interatividade que não corresponde, na mesma medida, a um retorno sobre suas manifestações.

Antes de passarmos ao terceiro nível, cabe repassarmos que pós-venda é a denominação genérica para todos os momentos de contato entre a empresa e seus clientes, após a compra de produtos e serviços. Envolve todas as consultas do cliente, sejam estas reclamações, sugestões, elogios, dúvidas ou solicitação de informações sobre a empresa, seus produtos e serviços. Envolve ainda todas as ações pró-ativas da empresa no sentido de orientar o cliente na correta e melhor utilização de seus produtos, assistência técnica para a solução de problemas na utilização dos mesmos e, ainda, a customização de produtos, ou seja, o oferecimento de produtos e serviços específicos para um determinado tipo ou solicitação de cliente. É um instrumento que mede a *performance* da empresa, ajuda a reposicionar produtos, processos, serviços e comunicação. É serviço agregado ao produto.

As empresas que estão no terceiro nível já assimilaram que o pós-venda não é um departamento, não é uma função exclusiva do Departamento de *Marketing* da empresa. É um conceito, uma FILOSOFIA DE GESTÃO, e a principal ferramenta do pós-venda são as pessoas.

Todos os funcionários que entram em contato com o cliente, direta ou indiretamente, para ouvi-lo, ampará-lo, dispostos a antecipar e resolver seus problemas, a desenvolver um relacionamento de confiança e de parceria, devem ter clareza na sua missão. Tais procedimentos não apenas corrigem rotas como possibilitam o desenvolvimento de novos produtos ou serviços a serem implementados.

Empresas com esse nível de sofisticação e análise das respostas dadas pelos clientes sobre sua *performance* de pós-venda já assimilaram que a missão de

uma empresa não termina com a entrega de seus produtos e serviços mediante o pagamento de uma determinada quantia. Ações de pós-venda correspondem a um instrumento de fidelização de clientes, de diferencial competitivo e de construção de imagem.

2.5 O CRESCENTE PAPEL DO *MARKETING* NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Hoje o *marketing* pode ser considerado o principal ativo de uma empresa, sendo que este engloba diversas fases desde a concepção do produto aos serviços pós-venda. Enquanto que antigamente a empresa era vista pelos seus responsáveis, em essência, como um meio de produção, rodeada por diversos elementos nomeados fornecedores, quer de capital, quer de matérias-primas, concorrentes e potenciais clientes, hoje a visão que predomina é bastante diferente. A organização não é mais vista pelos dirigentes como o centro do universo econômico, sendo essa posição ocupada pelo mercado. Simultaneamente, as empresas já não têm a simples missão de produzir e esgotar os seus produtos, mas sim de vender para poderem continuar a produzir.

Assim, partindo desta nova ótica, o *marketing* sendo sinônimo de tudo aquilo que concorre para a criação, conservação e alargamento da clientela da empresa, evoluiu no sentido de deixar de ser apenas uma função acessória relativamente à área operacional, financeira e de organização, passando a ser a função principal da empresa, elemento que condiciona a prosperidade e crescimento da mesma. Assim, cada vez mais a função do *marketing* é reconhecida nas estruturas organizacionais o que é evidenciado pelos recursos que lhe são destinados.

Paralelamente o âmbito do *marketing* tem-se ampliado no interior das empresas; as suas funções expandiram-se e diversificaram-se. Adicionalmente, o *marketing* conseguiu penetrar nos mais diversos setores de atividade, uma vez que, graças à evolução que o mercado tem registrado nas últimas décadas, as empresas devem estar atentas às necessidades deste mercado antes de decidirem o que produzir e qual o preço de venda, sendo que em muitos dos setores é necessário satisfazer os compradores e assegurar-lhes serviços pós-venda.

Como consequência desta extensão das funções do *marketing*, existe uma distinção entre *marketing* estratégico e operacional. Assim, por um lado, o *marketing*

estratégico recupera as funções que precedem a produção propriamente dita e a respectiva venda. Mais especificamente, trata de estudos de mercado, seleção de mercados-alvo, concepção do produto, fixação de preço, escolha de canais de distribuição e elaboração de um plano de comunicação. Por outro lado, o *marketing* operacional refere-se às operações que sucedem à produção, nomeadamente, definição de campanhas de publicidade e de promoção, definição da estratégia a seguir pela força de vendas da empresa, distribuição e serviços pós-venda. Assim, o *marketing* pode ser tido como um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe, para incentivar o seu público-alvo a ir ao encontro dos objetivos da mesma.

2.6 *MARKETING* DE RELAÇÕES: TUDO COMEÇA COM O CONSUMIDOR

Marketing é basicamente o desenvolvimento de relações. *Marketing* é trabalho de todos. *Marketing* é desenvolver e manter relações com o cliente, é integrá-lo ao projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa. A empresa inteira tem que pensar em termos de *marketing*.

O *marketing* de relacionamento entrou na moda. "Relacionamento" significa, aqui, desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando estabelecer uma união perene de fidelidade com a empresa.

O *marketing* de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. No nível da estratégia corporativa, um maior conhecimento do cliente significa que você pode entrar em novos mercados, com maior grau de certeza. Ele também pode identificar clientes sob ameaça competitiva e indicar providências para reforçar sua fidelidade. No nível da estratégia empresarial, o *marketing* de relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. Você pode analisar seu banco de dados para identificar oportunidades específicas de mercados e linha de produtos. No nível funcional, essas mesmas técnicas podem ser usadas para elaborar e testar especificações de produtos, abordagens de atendimento do cliente e opções promocionais. (STONE; WOODCODK, 1998, p.93)

O desenvolvimento de nova tecnologia permite que as empresas localizem com muito mais precisão quem é o seu mercado-alvo, evoluindo da comunicação de massa para o *marketing* direto. Dessa maneira, passa-se a tratar o consumidor como indivíduo.

MARKETING DIRETO é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização. Esta definição dá ênfase a uma resposta mensurável, tipicamente o pedido de um consumidor. Assim, *marketing* direto é às vezes chamado de *marketing* de resposta direta. Hoje, muitas empresas de *marketing* direto vêem-se exercendo um papel mais amplo que é construir um relacionamento a longo prazo com o consumidor (*marketing* de relacionamento direto) (KOTLER, 1998, p. 624).

O conceito de *marketing* de relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação entre a empresa e o consumidor. Deve ser um processo para proporcionar satisfação contínua aos clientes. Esses devem ser identificados, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo é construir relacionamentos duradouros com todos eles.

Nas últimas décadas, a comunicação de massa tornou-se a estratégia mais eficiente para aumentar as vendas e conquistar novos clientes. Contudo, essa ferramenta de *marketing* tem a desvantagem de reduzir a chance de se construir um relacionamento mais sólido e duradouro com os consumidores, seduzidos 24 horas por dia pelos produtos de concorrentes cada vez mais ativos. Com o avanço da Informática, equipamentos e programas sofisticados permitem que as empresas conheçam cada vez melhor seus clientes e estabeleçam com eles laços tão íntimos quanto os de antigamente. Hoje, as empresas podem conhecer os gostos, as necessidades e os desejos do seu público-alvo para satisfazê-los individualmente, utilizando um processo conhecido como "*marketing one to one*".

Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, o *marketing* – o novo *marketing* – é a solução. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu potencial de vendas e de *marketing*, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real obviamente não é mais *marketing*, e sim o melhor *marketing*. E isso significa um *marketing* que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre empresa e o cliente (McKENNA, 1992, p.4).

A cada dia os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado devido ao fato de estar melhor informado sobre os produtos e, também, devido à

grande concorrência entre as empresas. Hoje elas têm que estudar muito bem o mercado e, principalmente, seu público-alvo, para poder atender da melhor forma as necessidades.

2.7 A CAPACIDADE DE SATISFAZER O CLIENTE

A compra deve significar uma experiência benéfica ao consumidor, deve se adequar aos seus planos e objetivos, satisfazendo-o integralmente. A satisfação do consumidor é o principal medidor da aceitação de um produto e é calculada subtraindo a experiência esperada da experiência realmente percebida. "Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa."(KOTLER, 1998, p. 53)

Os consumidores estão cada vez mais bem informados. Com um acesso ilimitado a um número cada vez maior de informações, os consumidores estão cada vez mais desenvolvendo um senso crítico sobre suas relações com os produtos, de maneira que as empresas necessitam estar mais sensíveis e atentas às necessidades dos clientes. A preocupação com o cliente final e com a sua satisfação domina hoje as estratégias das empresas. Entretanto, as pesquisas aos consumidores continuam revelando uma grande insatisfação da parte deles. Ironicamente, o que as estratégias do *marketing* têm feito é por em ação, salvo raras exceções, métodos que, infelizmente, só incomodam o cliente e o indispõe progressivamente cada vez mais contra o *marketing* direto e o *telemarketing*.

Se encararmos a realidade pelo lado do cliente final, e não pelos desejos dos profissionais de *marketing*, o que se verifica é que, cada vez mais, as pessoas jogam no lixo todo o entulho de propaganda que encontram na sua caixa de correio, e a reação aos telefonemas de promoção é crescentemente intempestiva, o que significa também que a porcentagem do orçamento anual gasta nesse tipo de ações, transforma-se em um grande desperdício.

O modelo de "massacre" ao cliente está se repetindo no próprio *marketing* direto feito através da Internet para os endereços de correio eletrônico das pessoas. E muitos dos "clubes" criados em *homepages* não estão sendo potencializados como comunidades de interesse e grupos de discussão. Um dos paradoxos mais

estranhos é o fato de que as mesmas entidades que usam os seus *call centers* para atingir seus consumidores com as promoções da semana, raramente têm um sistema eficaz de atendimento de reclamações e pedidos de informações por parte dos clientes.

Além do aborrecimento com a gestão de todo esse lixo, os cidadãos interrogam-se sobre a legitimidade do negócio crescente das *mailing list* e do uso, sem sua autorização, de dados pessoais que preencheram, ingenuamente, num questionário qualquer. Isso não significa que se deva desconsiderar o *marketing* de relacionamento, porém é urgente repensá-lo e transformá-lo efetivamente num meio de fidelizar clientes.

Os hábitos dos consumidores modernos são muito dinâmicos. Nos próximos anos a estratégia *on-line* será decisiva para as empresas. É de suma importância que as empresas entendam que elas têm que satisfazer as necessidades dos clientes, não apenas produzir mercadorias. E para isso, têm que monitorar e conhecer o mercado.

Cliente satisfeito não é necessariamente um cliente fiel. Entender essa diferença é vital para as empresas. O que faz o cliente satisfeito subir um degrau e transformar-se em consumidor leal é sentir que a empresa se importa com ele. A questão então é: como criar no consumidor a sensação de que a empresa se importa sinceramente com ele? A resposta é simples: saber ouvir. As empresas tentam praticar o *marketing* de relacionamento – além de querer que os consumidores conheçam suas marcas, seus produtos, seus serviços – e conseqüentemente, obter a venda. Elas devem estar interessadas em conhecer os seus clientes.

2.8 LEALDADE À MARCA: RESULTADO DA ESTRATÉGIA DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

A marca é a essência da empresa. A própria existência da empresa depende do desenvolvimento da marca na mente dos clientes. Uma estratégia para o mercado mundial necessita de uma marca forte no mundo todo de um nome que represente algo na mente do comprador. A igualdade da marca, sua retidão, seu caráter são ativos e têm valor. Ela carrega uma imagem, uma personalidade. Os

consumidores usufruem os benefícios dela, por meio da confiança que conferem a ela. O cliente tem expectativas claras quanto ao padrão de qualidade e ao serviço que irão receber, e as empresas ampliam suas margens com a lealdade de seus consumidores, o que possibilita novos negócios, novos produtos. A empresa precisa ter sempre em mente o que ela realmente representa para o seu cliente e agir assim, de acordo com essa imagem.

A lealdade envolve entusiasmo e identificação do consumidor com a marca para que ele se torne um forte difusor dela e de seus benefícios. Um consumidor leal não só continuará comprando o produto ou serviço de uma empresa por um longo tempo, como também será um poderoso *outdoor* da marca que ela possui. Quanto mais perto uma empresa estiver do seu consumidor, mais leal ele será ela.

As marcas bem administradas têm um valor incomensurável. Ter a propriedade de uma marca dá à empresa a oportunidade de auferir mais lucro. A criação de uma marca é um dos melhores caminhos de longo prazo para a sobrevivência e o crescimento. A consolidação de uma marca é uma das barreiras mais eficazes contra a entrada de novos concorrentes. Ela constitui uma barreira psicológica nas mentes dos consumidores que torna esses consumidores menos propensos a tentar novas experiências. Essa barreira também os torna mais dispostos a pagar preços mais altos. Uma marca fortemente associada com um bom *marketing* de relacionamento é uma excelente barreira contra a concorrência (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 115).

É vital entender o verdadeiro papel da marca. Uma marca tem que ser mais do que um simples ícone, tem que representar as qualidades da empresa e do produto. Uma empresa tem que estar disposta a experimentar novos produtos ou estratégias, sempre atenta à resposta do mercado. Deve acompanhar seus movimentos e orientar sua estratégia na mesma direção.

2.9 O PRODUTO TOTAL E O MERCADO

Um produto pode apresentar diversos significados sob a ótica dos consumidores. Todos os fatores externos ao produto, os elementos de mercado como tendências tecnológicas, dinâmica, concorrência, tendências sociais e econômicas, influenciam a maneira do consumidor ver um determinado produto.

Os atributos qualitativos derivam-se de experiências com o produto e com a organização de assistência técnica. A qualidade é comunicada ao mercado através de experiências. E a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa está na experiência com o serviço. A fidelidade do consumidor começa com uma experiência. Um conceito de produto tecnológico inclui não só os benefícios do desempenho do produto mas também a integração daquela tecnologia ou produto aos planos e objetivos do consumidor, a direção futura do produto e as consequências econômicas da decisão de usá-lo (McKENNA, 1992, p. 68).

O produto total é composto de partes tangíveis e intangíveis. O consumidor compra uma percepção como parte de todo produto tangível. A percepção estende-se da reputação pela qualidade do produto e seu fabricante à reputação de outros usuários do produto. E o que é mais importante, a percepção abrange a responsabilidade pela solução. Se o produto possui alta qualidade, bom serviço, bom suporte, liderança em tecnologia, etc., maior será a probabilidade de aceitação por parte do mercado.

O *marketing* de relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca. É muito mais interessante se posicionar baseado em fatores como qualidade, confiabilidade e serviço, os chamados fatores intangíveis. A empresa tem que determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo. Os fatores intangíveis são a chave para a construção de relações com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido do produto.

Mais uma vez vale lembrar que é o mercado que posiciona os produtos. Portanto, saber lidar com as flutuações do mercado é decisivo para obter sucesso. Estudar todas as características dos seus clientes, suas necessidades, seus gostos, suas percepções possibilita à empresa criar uma relação mais forte com seu público. É analisando o mercado que uma empresa consegue criar a percepção de que seu produto é único. Não é somente antes de lançar um produto, mas também depois de seu lançamento, que ela deve estar atenta ao comportamento do seu público. Aliás, conhecer seu público é o seu primeiro e principal dever. Tudo que uma empresa criar pode ser copiado por outra, mas o conhecimento que ela detém de seus clientes é seu principal trunfo em relação aos concorrentes.

2.10 COMUNICAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Toda ferramenta de contato com o consumidor deve prestar serviço: toda comunicação, num primeiro momento, deve estar voltada para entender os clientes. O efeito das ações de relacionamento depende de como é mantido o foco nas suas necessidades. Isto, por sua vez, também depende de como é utilizada a informação acerca do consumidor, fator fundamental para se manter a coerência e a uniformidade na comunicação com os clientes.

As informações acerca de seus clientes e respectivas necessidades devem ser levadas em conta durante o processo de planejamento e devem estar disponíveis em um formato utilizável em pontos de contato específicos com o cliente. Esses pontos de contato podem ser voltados para dentro (quando o cliente entra em contato com você), abrangendo uma variedade de tipos de contato (por exemplo, pedidos, reclamações, consultas genéricas, consultas de venda, consultas sobre cobranças, consultas técnicas). O uso dos dados dessa maneira, tanto para o planejamento como para fins de comunicação, é importante para a "implementação da estratégia" e para tornar os seus planos mais visíveis para os seus clientes (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 36).

A comunicação deve procurar constantemente criar proximidade com os clientes, seja por meio de correspondências pessoais ou promoções exclusivas, com o objetivo de obter a interação com eles através de um diálogo permanente. A partir desse diálogo, a empresa pode desenvolver ações direcionadas e, portanto, mais eficazes.

As ações de comunicação direta com o cliente devem enfatizar o aprimoramento do seu relacionamento com a empresa. Os canais de comunicação são uma combinação dos meios utilizados para levar a informação acerca da empresa, de seus produtos e serviços até o cliente; para receber informações acerca de suas necessidades objetivando detectar de que maneira ele gostaria de ser tratado. Comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fiéis a eles. A comunicação é um diálogo e é através dele que as relações são construídas.

2.11 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR ATRAVÉS DO CÓDIGO 0800 – DISCAGEM DIRETA GRATUITA

As empresas que colocam à disposição dos clientes o serviço dos números 0800 estão abrindo um canal direto onde é possível o esclarecimento de dúvidas sobre seus produtos e serviços, o tratamento das reclamações, o recebimento de informações sobre a localização do revendedor mais próximo e conveniente, o registro das opiniões dos clientes sobre os produtos desejados, enfim, permitem inúmeras possibilidades de comunicação com seus clientes.

Para um crescente número de empresas bem sucedidas, as linhas 800 têm se tornado meio de escolha para contato com clientes. A filosofia que orienta o uso dessas linhas é tornar o mais acessível possível aos clientes e nunca fazê-los pagar pelo serviço pós-venda (VAVRA, 1993, p. 139).

Para obter os melhores resultados deste serviço é imprescindível que ele seja adequado e dimensionado à demanda de ligações. A operação só é compensatória quando funciona bem, caso contrário, o efeito pode ser o inverso, frustrando o cliente com uma longa espera e transformando-o em um cliente insatisfeito.

As empresas utilizam esse serviço também para coletar informações demográficas e comportamentais de seus clientes, com a finalidade de conhecê-los melhor e poder traçar seu perfil, enriquecendo dessa forma o seu banco de dados. Sua utilização permite à empresa o seu aprimoramento contínuo. Os benefícios obtidos das informações coletadas através das linhas de discagem gratuita vão além de tratar as reclamações e concretizar vendas.

Essas informações oferecidas voluntariamente pelos consumidores durante suas ligações para as empresas podem identificar mudanças de tendências, estilos e preferências do consumidor.

2.12 BANCO DE DADOS

Quando uma empresa pretende coletar informações sobre seus clientes, ela tem o objetivo de usar esses dados para satisfazê-los em suas necessidades, contribuindo para a fidelização desses clientes. A proposta é desenvolver uma

tecnologia moderna para captar informações sobre os clientes e depois usá-las para oferecer serviços personalizados que conquistarão a fidelidade deles. O banco de dados envolve os seguintes elementos: a administração de um sistema computadorizado de banco de dados relacional em tempo real, que seja abrangente, atualizado, que possua dados relevantes dos clientes, clientes potenciais e clientes prováveis. Com essa ferramenta é possível identificar os clientes mais reativos com o propósito de desenvolver, com alta qualidade, relacionamentos de longa duração e repetição de negócios.

O banco de dados pode ser usado para diversas atividades: preparar programas de *marketing* específicos para atender as necessidades individuais dos clientes; aumentar o grau de conhecimento no tratamento com os clientes, através de levantamento de dados como, por exemplo, estilo de vida; segmentar a base de clientes conforme a frequência, tipo, volume e ocasiões de uso e, identificar novos consumidores potenciais com base no perfil de similaridade com os clientes atuais.

Um banco de dados bem dimensionado deve ser acessível e dinâmico. Questões como quais grupos devem ser inseridos e quais as informações devem ser cadastradas devem ser bem definidas para a sua adequada implantação.

Embora existam muitos grupos específicos a serem considerados, geralmente quatro grupos devem ser incluídos no banco de dados:

- clientes atuais: separados pela frequência de compra, volume médio de pedido, valor de manutenção e tempo da última compra;
- clientes potenciais: conhecendo quem são os clientes atuais, a empresa tem melhor descrição de seus clientes-alvo: com informações sobre os clientes atuais, uma empresa pode estabelecer listas de indivíduos semelhantes;
- clientes esquecidos ou perdidos: embora estejam além do objetivo imediato de retenção, eles podem ainda ser mantidos para receber comunicações;
- informações de lojas, revendedores ou intermediários: são derivadas das compras de clientes; indiretamente, informações como preferência por departamento diferentes, lojas, filiais ou revendedores, ou atratividade das linhas de produtos oferecidas podem ser derivadas dos registros de compras de clientes identificados no arquivo.” (VAVRA, 1993, p. 63).

O *marketing* de relacionamento é a retenção de clientes. Relacionamentos são construídos através de familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos pessoais com clientes por intermédio de bancos de dados detalhados e interativos. O desafio é definir rapidamente os bancos de dados

necessários para poder agir sobre eles, restaurando relacionamentos pessoais em *marketing*.

2.13 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Quando se fala em qualidade e produtividade, logo se pensa em um fabricante de bens de consumo que vende seus produtos no atacado ou os coloca no varejo por meio de uma rede de distribuidores. A qualidade pode ser controlada nas várias fases da produção, isto é, na linha de montagem e no estoque final. Porém, como o produto é estocado, embalado, manuseado por várias pessoas e empresas, pode chegar às mãos do consumidor já avariado. O custo do conserto, reposição, reembolso e retrabalho é tão oneroso que se desenvolveu um conceito de troca de unidades inteiras dentro de uma máquina, como nos computadores em que se substituem as placas inteiras de processamento.

Na área de eletroeletrônicos por exemplo, é mais barato e rápido comprar um equipamento novo do que chamar a assistência técnica ou brigar para exigir as garantias do Código de Defesa do Consumidor. Embora essa legislação brasileira esteja entre as mais avançadas do mundo, ainda há um longo caminho a percorrer para que funcione com eficácia em termos práticos. O próprio Código atribui a co-responsabilidade do fabricante e de todos os envolvidos na cadeia de distribuição e venda, até a chegada do produto ao consumidor final.

O consumidor brasileiro já tem plena consciência disso, embora muitas vezes prefira comprar um produto novo do que ter de “advogar” seus direitos o que, infelizmente, exige tempo e muita paciência. Surge aí, entretanto, uma questão crucial: o consumidor insatisfeito, independentemente do Código, troca de marca, de loja, de assistência técnica e de fornecedor. E isso é inexorável, é o que estabelece a exigência da qualidade como estratégia fundamental de sobrevivência da empresa.

2.13.1 O Consumidor Insatisfeito Troca de Marca, de Loja, de Assistência Técnica e de Fornecedor

É exatamente por isso que numerosas empresas estão agregando serviços aos seus produtos, como o *delivery*, a instalação de simples aparelhos de TV e videocassete, assistência técnica mais eficaz e o *telemarketing* de acompanhamento, que realiza pesquisa de satisfação do consumidor no pós-venda. Esses serviços agregados à venda geralmente são terceirizados, o que é conceitualmente correto, pois isso possibilita às empresas contar com apoio especializado, sem a necessidade de montar estruturas alheias à sua atividade principal.

É extremamente louvável a iniciativa das empresas que procuram agregar serviços especializados à venda de seus produtos. Nota-se, no entanto, que ainda há uma falta de apoio a essa rede terceirizada de prestadores de serviços, a começar pela falta de treinamento adequado, visando garantir a sua qualidade. Um dos diferenciais que surgem no mercado são as redes franqueadas de prestação de serviços que, ainda experimentalmente, começam a se organizar. Contando com o *know-how* dos franqueadores, essas empresas podem dispensar o treinamento dos fabricantes que as contratam, pois já nascem com toda uma cultura voltada ao atendimento rápido, cortês, e a preços mais competitivos.

2.13.2 Sem Contar Com Serviços Terceirizados Eficientes Será Preciso Gastar Com O Pós-Venda

Os prestadores de serviços que não se nivelarem, em termos de qualidade, a essas franquias nascentes, correm sério risco de sucumbir à concorrência. Muitos deles demonstram não ter caído na realidade, pois seus preços e qualidade deixam muito a desejar. Alguns fabricantes começam a se preocupar com a própria sobrevivência, questionando como melhorar a prestação de serviços ao consumidor final.

Até o momento, culpam-se os prestadores de serviços pela baixa qualidade da mão-de-obra, mas é preciso considerar que o consumidor refém é vingativo por natureza e comodista como um rei. Sem contar com serviços terceirizados

eficientes, será necessário investir muito dinheiro na organização de uma rede para o atendimento no pós-venda, manutenção e assistência técnica.

Por outro lado, há bons prestadores de serviços, franqueadores ou não, que ainda não sabem como divulgar o seu trabalho. Cria-se, assim, uma imensa lacuna entre os fabricantes que procuram bons serviços e as empresas capazes de atender a essa demanda. Para suprir esse "buraco negro", há mais de dez ferramentas que podem ser utilizadas no processo de comunicação com o mercado. Trata-se do *Marketing* de Serviços, que começa a chegar ao Brasil. Para quem já atingiu a excelência em sua atividade, essa é uma ferramenta imprescindível, pois possibilita que se diga ao mercado: presto bons serviços, logo existo!

2.14 VENDER HOJE

Percebem-se duas questões típicas nos dias de hoje: a primeira é que muitas pessoas não têm mais tempo para ler textos longos. Nas pesquisas realizadas percebe-se que elas raramente chegam ao final de textos longos. O tempo ficou tão disputado que é preciso ir "direto ao ponto" daquilo que se quer comunicar.

O segundo aspecto é que isso também se aplica para as vendas. Numa pesquisa com grandes empresas, via computador, perguntamos: "Qual o vendedor de sua sala de espera que você manda entrar primeiro?" As respostas dadas, após uma discussão, foram unâimes: "Aquele que me faz 'ganhar tempo!'. "É aquele vendedor que já analisou o que eu vendi do pedido anterior, que já verificou o meu estoque e que vem com o pedido 'pronto'". Ou seja, ninguém mais tolera o vendedor que chega e pergunta: "E a crise? Vendendo muito?", etc.

Sendo assim, aqui vão algumas dicas práticas. Com o aumento da competitividade, é preciso trabalhar cada cliente dentro de uma perspectiva de "*one-to-one marketing*". Isso significa ser necessário estudá-lo individualmente para saber como agir com ele, quais estratégias desenvolver, etc. É vital fazer um verdadeiro estudo analisando o que cada cliente tem comprado, como está seu estoque com as mercadorias da empresa, o que ele pensa, o que ele gosta de conversar, quem freqüenta seu estabelecimento, enfim, tem-se que obter todas as informações que possam servir para a realização do "*ono-to-one marketing*". Com essas informações

em mãos, faz-se um verdadeiro plano de ação para cada cliente no qual definem-se quais estratégias serão usadas, desde *merchandising* até a abordagem total da ação de vendas com esse cliente. Percebe-se que vender, hoje, é mais "cérebro do que músculos" e faz-se necessário usar de toda inteligência para conquistar e manter cada um dos clientes com projetos individualizados.

Na realidade, a venda começa, verdadeiramente, depois da venda. Para fidelizar e manter clientes, é preciso não abandoná-lo e estar totalmente presente. O novo nome do jogo é "comprometer-se com o sucesso do cliente", tornando a empresa uma verdadeira "*solution provider*" para cada cliente. Através do pós-venda é que se faz com que o cliente realmente "sinta" que a empresa está totalmente comprometida com o seu sucesso. Com esse sentimento, ele voltará sempre e não precisará de outro fornecedor de produtos e serviços.

O pós-venda vai desde contatos telefônicos, visitas informais, etc., recursos estes que possam dar ao cliente o "sentimento de comprometimento da empresa com ele". O importante aqui é que o cliente "sinta" e não apenas tenha conhecimento cognitivo das ações realizadas; daí a importância de desenvolver ações de "*relationship marketing*" através do qual o cliente realmente "sentirá" o efetivo comprometimento, dando a ele momentos mágicos.

Vender, hoje, é produto de "informação". Daqui para frente o grande e único produto será realmente essa informação e a capacidade de trabalhá-la para desenvolver produtos e serviços que vão surpreender, encantar e transformar os clientes em vendedores ativos da empresa. Pense nisso!

3 RECOMENDAÇÕES

3.1 ORGANIZAÇÃO PARA O SERVIÇO PÓS-VENDA

3.1.1 Classificar por Tipo de Produto

- a) Equipamentos de alto valor e baixo volume;
- b) Equipamentos de valor médio e volume médio;
- c) Bens de consumo de valor médio e volume médio;
- d) Bens de consumo de valor baixo e volume alto.

3.1.2 Estabelecer Prioridades do Serviço Pós-Venda

3.1.2.1 Nos equipamentos de alto valor e baixo volume:

- a) Aumentar o tempo médio entre avarias;
- b) Manutenção preditiva;
- c) Treinar e assessorar o cliente sobre o uso;
- d) Instalar e colocar em operação;
- e) Dar todo tipo de apoio quando se fizer necessário.

Grupos de técnicos de alto nível, altamente especializados que conhecem os produtos em detalhes desde seu projeto até a maneira de utilizá-los, dão apoio aos técnicos de campo que são capazes de realizar as atividades comuns de reparação e manutenção. Normalmente esses grupos estão espalhados geograficamente de modo a estarem próximos dos clientes.

A clientes mais estruturados, o grupo de alto nível pode dar suporte aos técnicos especializados do próprio cliente que receberiam treinamento e assessoria do fabricante para realizar as atividades mais comuns de reparação e manutenção dos equipamentos.

3.1.2.2 Nos equipamentos e nos bens de consumo de valor e volume médio

- a) Resposta rápida;
- b) Menor tempo de serviço;
- c) Instalação;
- d) Fácil manejo;
- e) Perícia do técnico;
- f) Manuais de Instrução.

Técnicos de campo geograficamente espalhados e que são capazes de realizar todas as atividades de reparação e manutenção são importantes. Dependendo da demanda e da dispersão geográfica, pode pensar em agentes/comerciantes/distribuidores que vendam os produtos e oferecem serviço ao cliente. Esses agentes autorizados podem trabalhar com um único fornecedor ou com vários fornecedores. Os contratos de apoio do fabricante podem incluir, talvez, cláusulas dependendo de fatores como a complexidade e valor dos produtos, volume de vendas, exclusividade etc.

3.1.2.3 Bens de consumo de valor baixo e volume alto

- a) Garantias;
- b) Acesso;
- c) Atenção ao cliente;
- d) Disponibilidade de peças;
- e) Rede de distribuição.

Recomenda-se o emprego de agentes comerciantes e distribuidores com as mesmas considerações feitas no item anterior. O que se observa na prática, e muitas empresas nada fazem para impedir isso é a existência de uma série de estabelecimentos de pequeno porte que oferecem o serviço e vendem peças de reposição compradas em distribuidores. Tais estabelecimentos estão totalmente fora do controle do fabricante e, em muitos casos, nem são conhecidos por ele.

A seguir, com base nas entrevistas e dados, está relatado o que temos em termos de atendimento ao cliente na empresa em estudo:

4 A EMPRESA

O objeto de estudo deste trabalho é uma empresa industrial de médio porte, com aproximadamente 12 mil m² de área construída, localizada na região sul de Curitiba, onde iniciou suas atividades em 1990. É uma empresa controlada do grupo Austríaco. Sua razão social será mantida em sigilo e a partir de agora terá um nome fictício de "XY INDÚSTRIA DE MÁQUINAS".

Quanto à composição societária, é uma empresa familiar formada por três sócios que detêm um percentual mínimo de quase 50% do capital e 50% pela matriz, sendo responsável diretamente pela administração da empresa um funcionário no cargo de Diretor Geral. Como mão-de-obra, a empresa possui aproximadamente 80 funcionários que trabalham nas áreas administrativas, técnicas e de produção. O nível de escolaridade desses funcionários é, no mínimo, o Ensino Médio completo, e a maioria é sindicalizada pela classe dos metalúrgicos.

A "XY INDÚSTRIA DE MÁQUINAS" produz e comercializa máquinas, equipamentos de panificação, venda de peças, serviços de montagem externa e assistência técnica. A maior parte das peças são de fabricação própria; um pequeno percentual é importado e outro, adquirido de terceiros. Os equipamentos são similares aos da Matriz, industrializados com a mesma tecnologia, porém tem os diferenciais de produtos nacionalizados e de acordo com o perfil do mercado brasileiro. A empresa tem representantes comerciais que prestam assistência técnica, montagem e instalação de máquinas e equipamentos no Brasil inteiro. Em Curitiba, a assistência técnica, montagem e instalação são feitas pelos técnicos que estão alocados no setor de montagem. Os representantes também são autorizados a vender peças, equipamentos e máquinas de panificação.

Como mercado de atuação, fornece máquinas a todo mercado nacional, exporta para os países da América do Sul e para outros países que não podem ser atendidos pela Matriz. Os principais clientes são indústrias de alimentos, panificação, super e hipermercados.

As formas de negociação são para clientes industriais e comerciais. Alguns equipamentos / produtos são feitos sob encomenda, muitas vezes, adequados à necessidade de produção dos clientes, ao espaço físico e ao do produto final. Os recebimentos dos clientes são efetuados, geralmente, dentro de um período de 28

dias, através de cobrança bancária e de parcelamentos através de financiamentos bancários. Os insumos básicos são adquiridos de fornecedores de São Paulo com representação em Curitiba, mais ou menos 40% do total das compras. Os eletroeletrônicos representam 45%, sendo este custo maior em função da tecnologia. Os importados representam aproximadamente 5% e 10%. A forma de pagamento dos fornecedores é, geralmente, negociada também para um período de 28 dias ou mais.

A empresa tem muitos concorrentes na linha de panificação e tem como principal desafio a entrada em novos mercados ou segmentos de fabricação de máquinas de cremes aerados.

5 ESTRUTURA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Atualmente a empresa em estudo dispõe do Departamento de Montagem e Assistência Técnica para atendimento ao cliente. Esse setor realiza serviços de instalações, montagens e de assistência técnica em equipamentos de fabricação do grupo "Xy", em clientes instalados no Brasil. São feitas revisões preventivas, assistência técnica corretiva, avaliação gratuita, treinamento operacional e de manutenção. Ainda são registradas todas as reclamações de clientes que não estão satisfeitos com o produto e encaminhados os problemas para serem solucionados.

As garantias dos produtos também são expedidas através desse setor. Quando um cliente tem um equipamento com problema elétrico, mecânico, de refrigeração ou de programação, ele liga para a assistência técnica e faz a sua reclamação e, o mais rápido possível, é encaminhado um técnico específico para consertar o equipamento. Antes das máquinas ou fornos serem enviados aos clientes é feito um teste de qualidade para detectar possíveis falhas ocorridas na qualidade final do produto. Essa atividade é executada pela IFQ (Inspeção Final de Qualidade) que também é uma função do Supervisor de Assistência Técnica e Montagem. A equipe de técnicos é especializada em equipamentos da empresa, visto que cada um desses colaboradores já trabalha na empresa há mais de 10 anos. O serviço tem como característica principal de qualidade as atividades da equipe de assistência técnica que devem ser executadas para o alcance de uma situação desejada, de modo mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

Temos, a seguir, os organogramas do Departamento de Montagem e da empresa em geral:

5.1 ORGANOGRAMA

FIGURA 1 – DEPARTAMENTO DE MONTAGEM

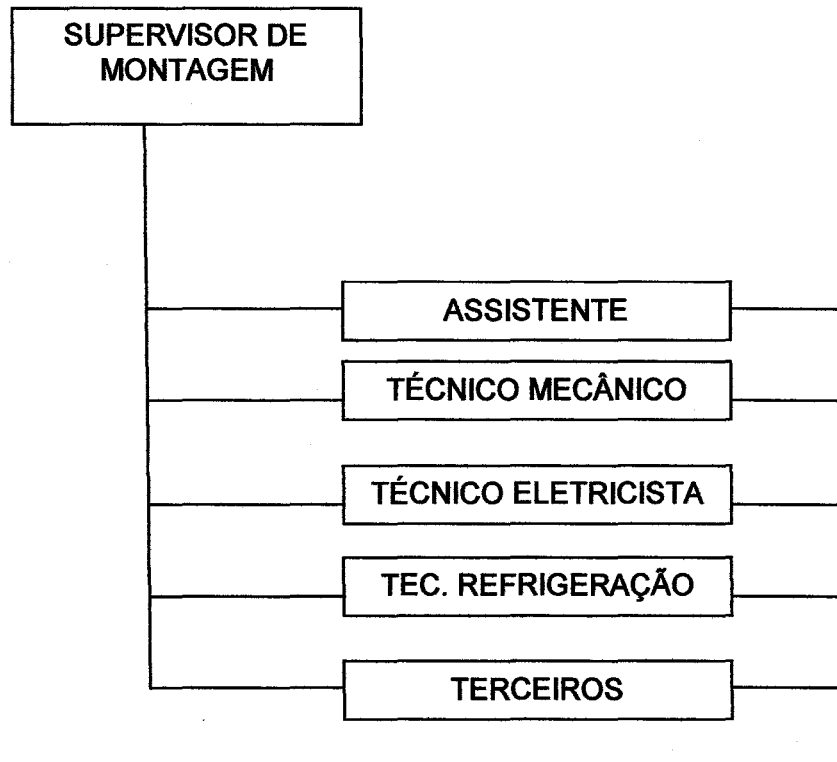


FIGURA 2 – CICLO DE RELACIONAMENTO

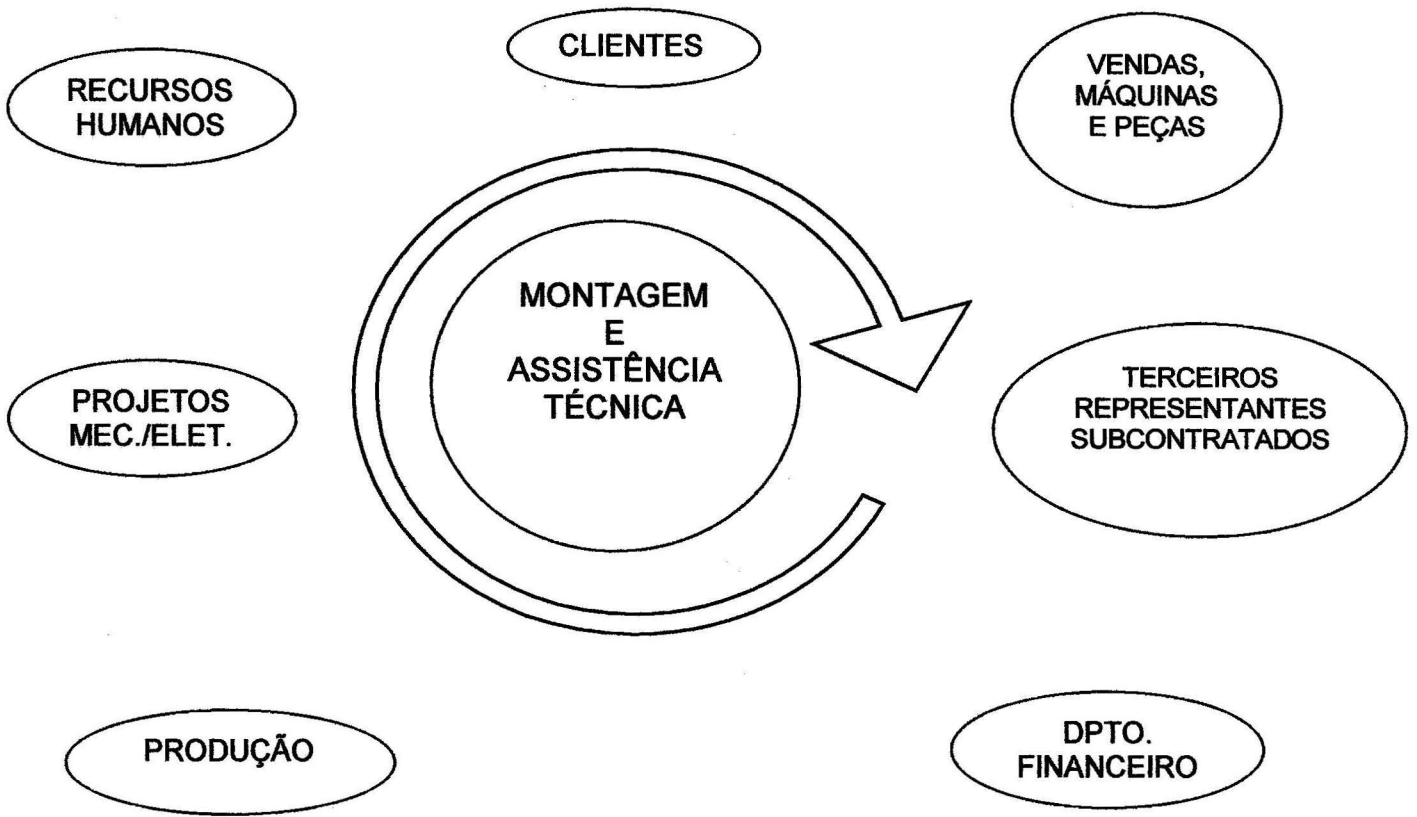


FIGURA 3 – GERAL “XY INDÚSTRIA DE MÁQUINAS”

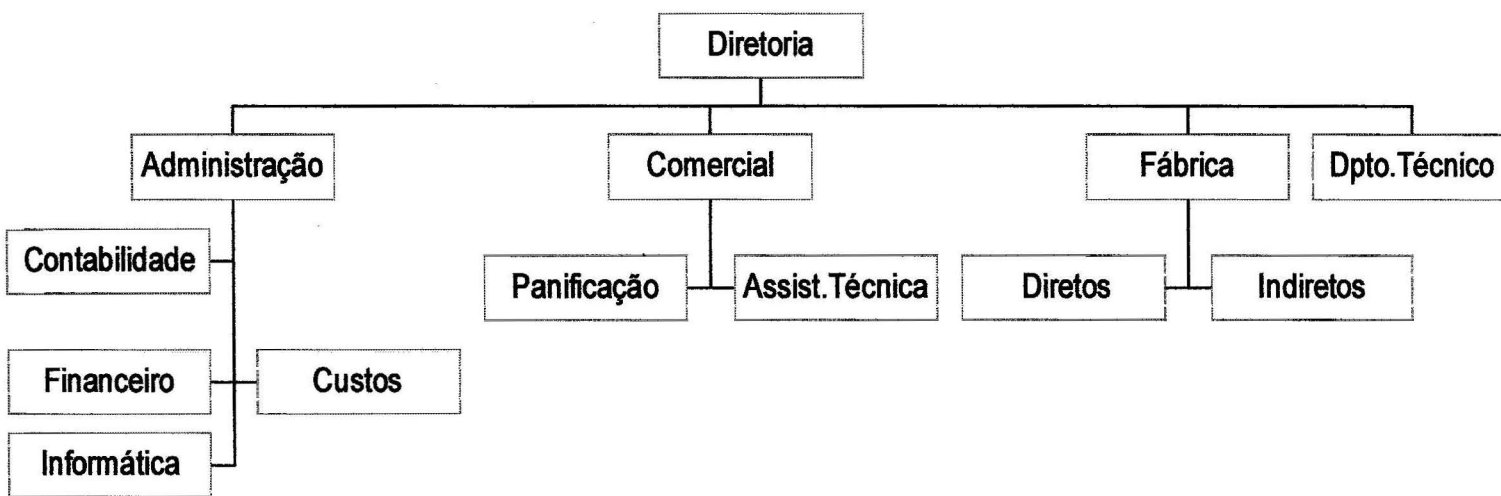


FIGURA 4 – DIVISÃO ADMINISTRATIVA

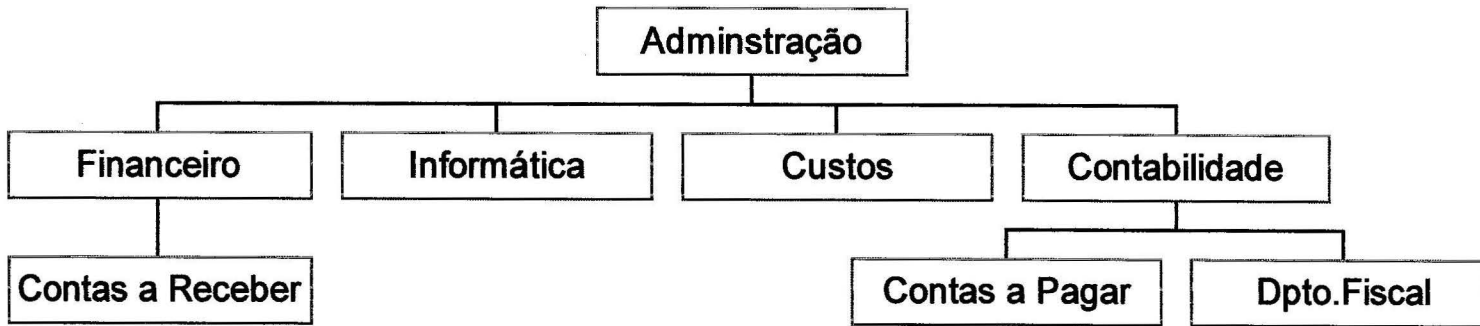


FIGURA 5 – DIVISÃO COMERCIAL

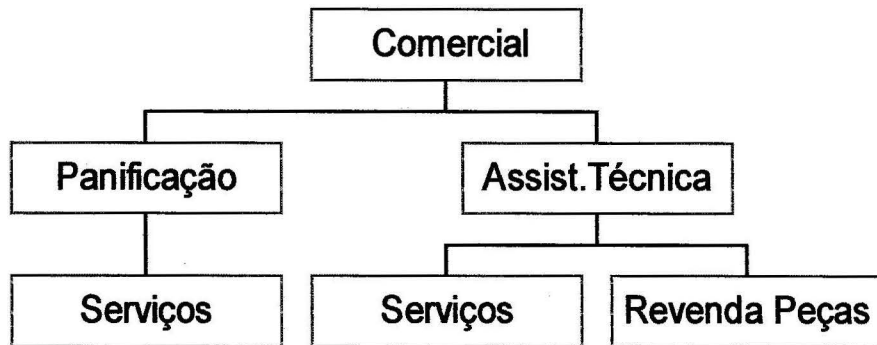
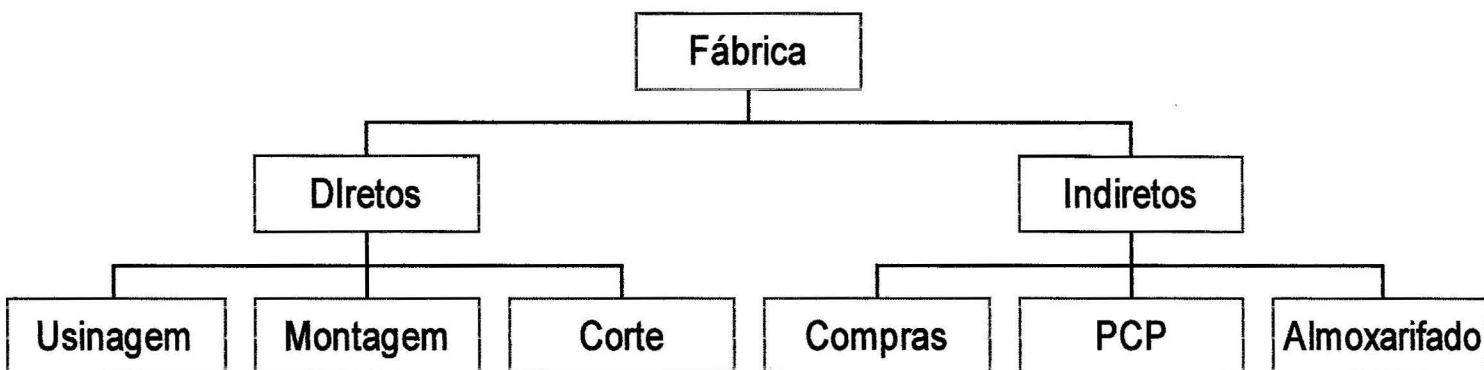


FIGURA 6 – DIVISÃO FABRIL



6 DIAGNÓSTICO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Em virtude de o pesquisador estar envolvido com o setor de clientes, ficou claro a necessidade de se pesquisar o tema pós-venda. A estrutura para atendimento ao cliente é menor que a demanda dos problemas que ocorrem. O vendedor vende a máquina e quando da cobrança do título, o cliente simplesmente devolve por não estar satisfeito com o bem adquirido, ora por problemas na instalação ou por não ter sido treinado para melhor utilização do equipamento. Ocorrem muitas devoluções também por atraso no prazo de entrega, produto trocado, é para cliente X entregue a Y, cadastro incorreto, e outros fatores que atrapalham o fluxo normal para um bom atendimento ao cliente.

A partir deste levantamento foi realizada pesquisa de satisfação do cliente, descrito no próximo item.

7 PROBLEMAS LEVANTADOS

Foi realizada a pesquisa de satisfação em 30 clientes, através da Internet, pelo site <http://www.questmail.com.br> no período de 29/06 a 19/07, a qual será transcrita no anexo II. A pesquisa original mostra todas as informações coletadas, com exceção do nome da empresa em estudo, que será mantido em sigilo.

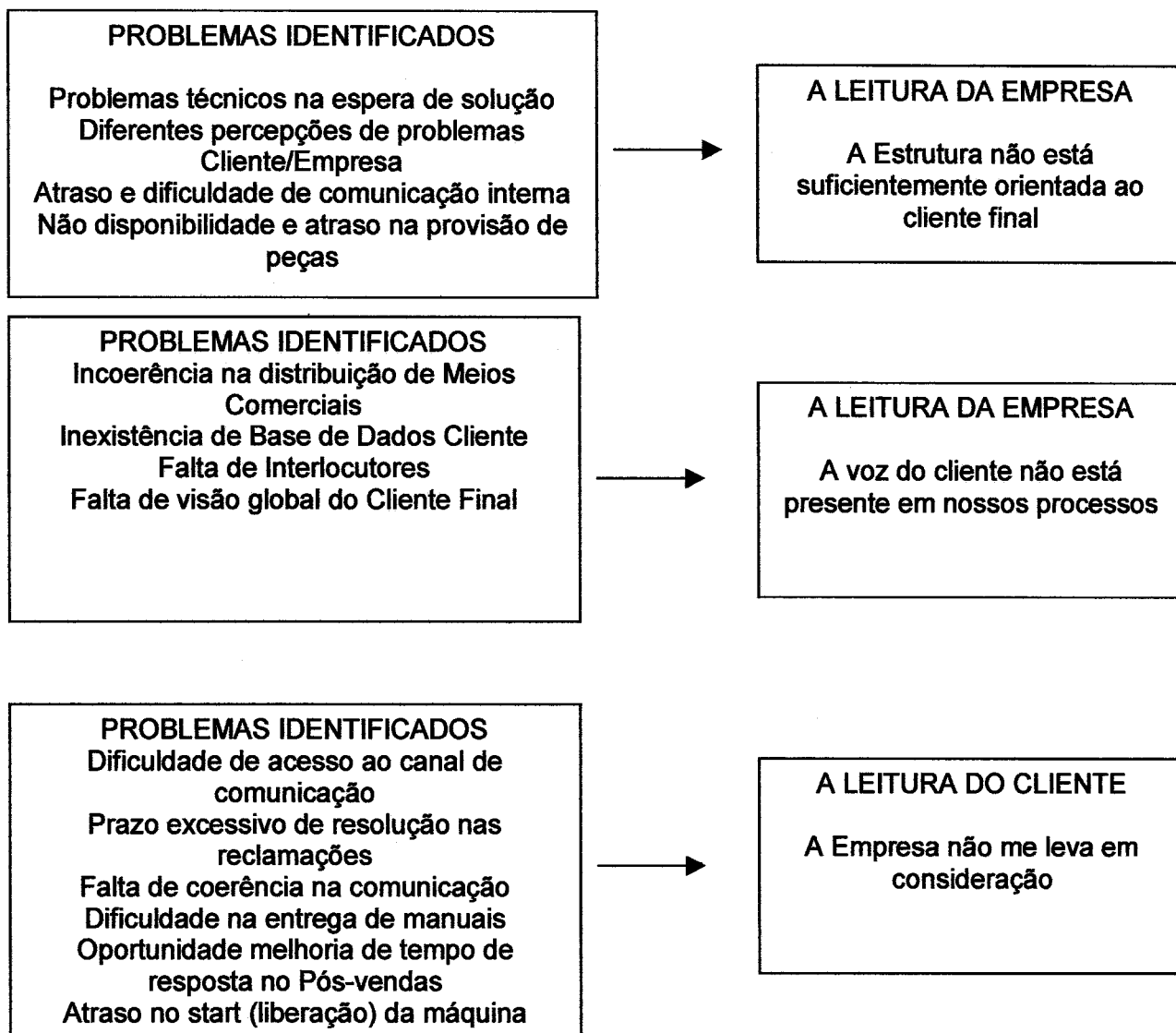
Dos clientes pesquisados, apenas 11 responderam ao questionário. Desse número levantaram-se alguns pontos negativos, conforme demonstrado na figura 7, da página seguinte, tais como: dificuldade na entrega de manuais, atraso na liberação e parametrização das máquinas, inexistência de base de dados de clientes, oportunidade de melhoria no tempo de resposta do pós-venda (assistência técnica), reclamações na montagem e instalação dos equipamentos. Como ponto positivo, houve quem parabenizasse a empresa, dizendo que sua imagem é muito boa.

A pesquisa foi realizada por um colaborador alocado no setor de vendas de peças e não por alguém responsável direto pelo pós-venda.

7.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E SUAS INTERPRETAÇÕES

Na representação da figura 7 é possível observar a síntese da identificação dos principais problemas, a leitura da empresa e as interpretações dos clientes.

FIGURA 7 - PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SUAS INTERPRETAÇÕES



8 SUGESTÕES PROPOSTAS

Com base no referencial teórico onde foi citada a importância de se ter um canal de comunicação para ouvir a voz do cliente, temos algumas sugestões:

8.1 ROTINAS DE PÓS-VENDA

8.1.1 Como Fazer Um Pós-Venda

- a) Ligar para clientes ativos e visitá-los para saber da satisfação do produto;
- b) Agradecer a compra;
- c) Ligar para clientes ou visitá-los objetivando o esclarecimento de dúvidas;
- d) Ligar para clientes que por algum motivo deixaram de comprar, ou visitá-los;
- e) Mostrar os lançamentos de novos produtos aos clientes ativos;
- f) Solicitar aos clientes atuais indicação de novos clientes;
- g) Manter contato com os clientes: “Quem não é visto não é lembrado”.

8.1.2 Perfil Necessário ao Profissional Que Realiza Pós-Venda

- a) Saber ouvir;
- b) Ser emocionalmente inteligente;
- c) “Obrigado” o cliente a se manifestar;
- d) Construir um clima de cooperação;
- e) Ser aberto a mudanças;
- f) Cumprir com as promessas feitas;
- g) Ser comprometido;
- h) Tem que ser organizado;
- i) Ser hábil negociador;
- j) Estar atualizado;
- k) Ser pró-ativo.

8.2 CRIAR O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR ATRAVÉS DO CÓDIGO 0800 – DISCAGEM DIRETA GRATUITA;

A empresa deverá fazer um estudo para a implantação de um canal aberto ao consumidor através da linha gratuita 0800. Para ser possível esclarecimento de qualquer dúvida sobre produto ou serviço, tratamento de reclamação, recebimento de informação sobre representante mais próximo, enfim toda comunicação necessária sobre assistência técnica e sem que o cliente tenha que pagar pelo serviço pós-venda.

O valor mensal referente três pontos é de R\$ 25,00 mensais mais o valor das ligações telefônicas.

8.3 IMPLANTAR UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES CRM – CONTROLE E TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES

Tem como objetivo gerenciar o Ativo Cliente (conquista, retenção, satisfação e fidelidade do cliente). Serve para propiciar vendas não empíricas, encurtar o ciclo de vendas, trabalhar as oportunidades mais efetivamente, melhorar a produtividade em vendas, incrementar o volume e a margem de contribuição, automatizar o telemarketing/televendas/SAC, agilizar e documentar a comunicação de informações entre os usuários.

O sistema CRM, com 20 menus para 5 usuários, integrado com a Central telefônica específica, direcionado para atendentes custa em torno de R\$ 20.000,00, mais custo de instalação e treinamento.

8.4 MONTAR BANCO DE DADOS

A proposta é desenvolver uma tecnologia moderna para captar informações sobre os clientes e depois usar esses dados para oferecer serviços personalizados que conquistarão sua fidelidade. Um banco de dados envolve os seguintes elementos: a administração de um sistema computadorizado de banco de dados em tempo real, que seja abrangente e atualizado, possua dados relevantes dos clientes, clientes potenciais e clientes prováveis. O planejamento das necessidades logísticas

logísticas requer tecnologia de informação na forma de banco de dados de histórico de problemas, tempo de uso, informações contratuais, etc.

Um banco de dados bem dimensionado deve ser acessível e dinâmico.

8.5 CRIAR CONTROLE DE MANUTENÇÕES

Fazer o acompanhamento das datas de revisões e da vida útil dos equipamentos dos clientes, com avisos, preparando-os e alertando para a manutenção no fornecimento de insumos e mão-de-obra necessários.

Criar manual de reposição fazendo sugestões de peças a serem adquiridas junto com o equipamento.

8.6 CONTROLE DE PEDIDOS DE CLIENTES

Elaborar planilhas para controle de pedidos de clientes com dados como: data do pedido, itens de produtos adquiridos, nome da pessoa que fez o pedido, valor e demais dados que se fizerem necessários.

8.7 CURSOS E TREINAMENTO PARA OPERAÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

A partir da venda do produto adquirido pelo cliente, agendar curso e treinamento para todos os que vão operar o equipamento na seqüência da instalação, montagem e teste.

Esse procedimento adotado evitará futuros reparos e danos por uso inadequado e trará segurança para o cliente no uso do novo equipamento, causando uma imagem positiva da empresa fornecedora do produto.

8.8 CURSOS E APERFEIÇOAMENTO PARA OS TÉCNICOS DA EMPRESA

Incentivar e promover cursos para melhoria constante dos técnicos e representantes da empresa para se atingir a excelência no atendimento ao cliente.

8.9 ESTOQUE MÍNIMO RIGOROSO PARA VENDA DE PEÇAS

Fazer controle rigoroso do estoque mínimo necessário de peças de reposição, para eventual atendimento ao cliente.

A fábrica deve programar a produção de peças para cobrir as futuras necessidades de reposição, ou ter flexibilidade para continuar fabricando as peças preferencialmente em pequenas quantidades.

8.10 PÓS-VENDA NA INTERNET

Em primeiro lugar é preciso vender pela Internet. As vendas serão registradas e poderá ser desenvolvido facilmente o perfil do consumidor. A partir daí, com a sua autorização, enviar mensagens freqüentes das novidades relevantes e propor ofertas exclusivas.

8.11 PESQUISA PERIÓDICA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Elaborar pesquisa de satisfação do cliente, pelo menos a cada bimestre, para ter um *feedback* sobre produtos e serviços, visto pelo lado externo da empresa. Essa ferramenta permitirá correções de falhas, inovações nos produtos com base na opinião do cliente. É de extrema importância para o pós-venda a visão que o cliente tem dos produtos e serviços, pois o objetivo maior é a fidelização do cliente pela marca da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em atendimento ao objetivo geral proposto nesta monografia, pesquisou-se, na “XY Indústria de Máquinas”, a importância do serviço pós-venda. A metodologia proposta para o estudo consistiu em uma análise dos dados da empresa, coletados por meio de questionário junto a colaboradores, os quais se dispuseram a esclarecer dúvidas surgidas durante a realização da pesquisa. A partir de um referencial teórico, procurou-se evidenciar os fatores críticos de sucesso ou variáveis-chave que contribuem para a eficiência e a eficácia do pós-venda na comercialização de máquinas de panificação.

A partir da pesquisa, pôde-se observar que a estrutura de atendimento ao cliente da “XY Indústria de Máquinas” apresenta alguns pontos negativos. O Departamento de Montagem Externa e de Assistência Técnica não conseguem solucionar todos os problemas que surgem no final de cada venda, em decorrência das suas muitas atribuições.

Conclui-se, portanto, que é necessário a empresa implantar um Departamento ou uma rotina de Serviço Pós-venda para que não haja a deserção de clientes pela falta de serviço especializado, falta de peças de reposição, atraso na entrega dos manuais dos equipamentos, por problemas na montagem e instalação, o que resulta num alto número de devoluções.

Quando as pessoas compram um produto ou serviço, começam a colocar em dúvida a decisão que tomaram. Quando a dúvida é mais forte do que a confiança, elas podem devolver o produto ou cancelar o serviço, e uma repetição da compra fica fora de questão. Por essa razão, é imprescindível adotar um sistema de reforço (o pós-venda).

No pós-venda, as qualidades mais positivas dos empreendedores são a intuição e a simplicidade no agir, sem complicações desnecessárias; entretanto, o desconhecimento e o desinteresse sobre *marketing* são as maiores limitações.

A estruturação de um serviço pós-venda é vista como um investimento. Um investimento que pode ser alto, mas que compensa. Sua contrapartida são as receitas que estão sendo perdidas em decorrência de um serviço deficiente. Infelizmente, muitas empresas não medem as vendas perdidas nem a deserção de clientes. Mesmo num setor considerado de ponta em muitos aspectos de seu

negócio, como é o caso das indústrias que vendem um produto de alto valor agregado, pode-se afirmar que elas não sabem, e nem se preocupam em saber, quantos clientes trocaram de marca em função do péssimo atendimento recebido no pós-venda, proporcionado por seus colaboradores/representantes. Se tivessem essa informação, poderiam avaliar os ganhos que teriam durante a “vida útil” dos clientes que as abandonaram, ou seja, poderiam avaliar o intervalo de tempo no futuro em que esses clientes deixaram de comprar seus produtos e seus serviços, e comparar o valor presente dessas receitas futuras, caso eles tivessem continuado fiéis à empresa, com o investimento necessário para melhorar o serviço pós-venda. E se subtraíssem desse investimento o que gastam em custosas campanhas de *marketing* para atrair clientes para substituir aqueles que se foram, veriam que o retorno do investimento em melhorar o serviço pós-venda seria muito rápido.

A empresa não pode perder contato com a realidade. A melhor fonte para a sua inspiração é a sociedade onde vive o seu cliente. Diante dele, a empresa deve ser, antes de tudo, inovadora e lembrar que a venda começa depois da venda e que o cliente é quem já comprou, portanto, deve sempre ser visto como um ativo, um patrimônio conquistado.

Toda venda visa a satisfazer uma necessidade do cliente. Deve-se enfatizar para os clientes, quando escolhem uma empresa para fazer negócios, que a sua escolha foi acertada. Se ele permanecer com a opinião, voltará à empresa.

Um cliente deve ser mantido para sempre; para isso é necessário criar-se uma relação de confiança e intimidade. Portanto, o grande desafio de quem vende produtos ou serviços é conquistar a fidelidade do cliente num mercado cada vez mais competitivo.

Manter clientes é, primeiramente, compreender que a empresa existe em razão deles. Por isso, o ideal é começar a vê-los como os donos da empresa e mercedores de toda a atenção.

As três principais explicações dos empreendedores para justificar vendas fracas ou lucros baixos são a economia, a concorrência e a necessidade de maior publicidade. Embora cada um desses fatores seja significativo, sua importância é pequena quando comparada ao bom atendimento ao cliente.

Cada cliente individual é precioso; em lugar de supor que ele está pedindo demais, é preciso pensar em quantas vezes a empresa abusa de sua boa vontade,

obrigando-o a esperar em filas, vendendo produtos de qualidade inferior, ou pior ainda, discutindo com eles. A maioria deles muda de fornecedor não pela qualidade ou preço do produto ou serviço, mas pela forma como são atendidos.

Para manter o cliente fiel, é imprescindível que a empresa cumpra com o que promete. Prazos de pagamento, descontos ou ofertas especiais veiculadas pela imprensa ou pelo correio, ou mesmo promessas através de contatos pessoais têm de ser cumpridos para garantir a credibilidade da empresa. O contato permanente com o cliente é outra forma de conseguir fidelidade.

Para se estabelecer um programa de *marketing* de relacionamento/pós-venda é fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois não se trata de um projeto de um departamento apenas ou restrito a algumas pessoas. Pós-venda é uma filosofia cujo resultado depende do comprometimento dos dirigentes da empresa e de todos os funcionários. Se não houver uma cultura interna voltada para o pós-venda, o programa terá poucas chances de obter resultados satisfatórios.

O planejamento estratégico do pós-venda tem início a partir do momento em que se define o porquê de sua existência. Os motivos podem ser: fidelização de clientes, prospecção de novos clientes, venda direta, dentre outros. É muito importante que o objetivo seja definido no início da implementação e que durante o processo esse objetivo não sofra alterações ou modificações, pois isso poderá comprometer o sucesso do projeto. É fundamental que o objetivo traçado seja simples e único para que seja alcançado mais rapidamente. Depois de atingido o primeiro objetivo, os seguintes devem ser estabelecidos sempre de maneira lógica, a fim de manter as prioridades da empresa.

Obter *feedback* dos ex-clientes e saber as razões específicas de o cliente ter deixado de procurar a empresa representam um sistema de advertência, pois o que motivou a perda de um cliente pode estar preocupando outras pessoas, e essa informação pode ser usada para melhorar as relações e evitar problemas futuros. Concluindo, as empresas de sucesso em *marketing* industrial são aquelas que sabem distribuir as suas atenções entre as três fases da venda: pré-venda, durante a venda e pós-venda com o mesmo grau de atenção.

Assim, pode-se concluir que a problemática desta monografia foi respondida, uma vez que foi possível demonstrar a importância do pós-venda e os respectivos benefícios que esse serviço pode trazer.

Recomenda-se, para futuras pesquisas, o estudo da viabilidade da real implantação de um setor de pós-venda em uma empresa, considerando custos, infra-estrutura e demais itens necessários que não foi possível ser realizado, na presente pesquisa, por escassez de tempo e pela dificuldade de obter maior abertura dos dados reais da empresa.

As recomendações podem ser concretizadas, primeiramente, por meio de um levantamento bibliográfico e, em seguida, através de uma pesquisa de campo, verificando sua aplicação prática. É importante que esses estudos não sejam apenas realizados em empresas industriais, mas também em empresas comerciais e prestadoras de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curso de Especialização em Controladoria. Capítulo 5 – Monografia de estudo de caso Tachizawa, 1991. p. 50-55.
- BERNARDO, Felipe Júnior. **Série Marketing Para Pequena Empresa**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- BOGMANN, Itzak Meir. **Marketing de Relacionamento. Estratégias de Fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: LTC, 1998.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Ed. Ver. e Atual. por Helena Bonito C. Pereira, Rena Signer. São Paulo: FTD: LISA, 1996.
- COBRA, Marcos. **Marketing Essencial – Conceitos – Estratégias – Controle**. São Paulo: Atlas, 1986.
- FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da Ciência**. 2. ed. Campinas: Kennedy, 1974.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1955.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.
- GRACIOSO, Francisco. **Grandes Sucessos da Pequena Empresa: histórias reais**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- GRETZ, João Roberto. **É Óbvio: qualidade real ao alcance de todos**. 2. ed. Florianópolis: GB Comunicação, 1996.
- INGLIS, P.F. O Lucro Está no Pós-Venda. **HSM Management**, n. 32, maio-junho 2002.
- KISHEL, Gregory e Patrícia. **Marketing de Rede de Vendas**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos, Revisão técnica José Augusto Nascimento. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Kotler. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; Tradução Aílton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Pequenas Empresas, Grandes Vendedores: você é o vendedor número 1 da sua empresa**. Brasília: SEBRAE, 1995.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PERES, Fátima. Quem quer manter ou ampliar as vendas tem que investir no pós-venda, um ótimo aliado para prevenir a perda de clientes e atrair novos **Revista Gôndola**. São Paulo: n. 110, ano IX, p. 45-48, abr. 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira, Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1978.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO 1
ROTEIRO DE ENTREVISTA
PARA APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Qual é o porte da empresa em estudo? Pequeno, médio ou grande?

- 1. Em que ano a empresa iniciou suas atividades?**
- 2. Quantos sócios possui a empresa?**
- 3. Algum sócio trabalha na mão-de-obra?**
- 4. Quantos funcionários a empresa possui?**
- 5. A área técnica faz parte da administração?**
- 6. Quais são os produtos da empresa?**
- 7. Qual é a relação entre os produtos da empresa em estudo com a sua**

Matriz?

- 8. Qual é o mercado de atuação da empresa?**
- 9. Qual é a forma de negociação dos fornecedores?**
- 10. Quantos são seus concorrentes? De que tipo?**
- 11. Quais são os seus principais desafios? A empresa tem expectativa de entrar em novos mercados?**
- 12. Para quais países a empresa exporta?**

ANEXO 2
ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ANÁLISE DOS DADOS
PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A empresa possui uma missão estabelecida?

1. Todos os colaboradores sabem qual é a missão da empresa?
2. A missão da empresa leva em conta todas as partes interessadas (clientes, funcionários, sócios, fornecedores)?
3. A empresa procura desenvolver questões com os colaboradores no sentido do aumento dos níveis de qualidade?
4. A empresa divulga para todos, os avanços alcançados quanto a ações de melhoria da qualidade e da produtividade?
5. São consideradas na fixação de metas, tanto a curto, médio e longo prazo, as necessidades atuais e futuras dos clientes?
6. A busca de novas oportunidades para a empresa é considerada na fixação das metas?
7. As partes interessadas na empresa são comunicadas sobre as estratégias nela desenvolvidas?
8. Existem reuniões freqüentes para avaliar os recursos e rever os planos operacionais e da qualidade, em toda a empresa?
9. A empresa possui dados consolidados referente ao desempenho de seus produtos, da eficiência e eficácia dos processos, bem como os relativos a sua imagem perante a sociedade?
10. Há um esforço para definir quem são os clientes da empresa, de acordo com sua missão e objetivos?
11. A empresa tem buscado criar um ambiente voltado ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes? Como?
12. A empresa possui condições (físicas e financeiras) para fazer mudanças para melhor atender os clientes? Como?
13. A empresa faz pesquisa de mercado para medir o grau de satisfação do cliente? E da imagem da empresa?
14. Quais as ações que a empresa emprega para reduzir o custo dos produtos?
16. Qual a estrutura de atendimento ao cliente? Como é formada?
17. Todos os colaboradores sabem o que é pós-venda?

QUESTIONÁRIO: PESQUISA DE SATISFAÇÃO**REALIZADO ATRAVÉS DO SITE: www.questmail.com.br****PERÍODO: 29/06/04 13:34 a 19/07/04****TÓPICO: PRODUTOS****1. Qual é a qualidade do nosso produto?****Excelente: 3v Ótimo: 3v Bom: 4v****2. Qual é o desempenho do nosso produto?****Excelente: 2v Ótimo: 4v Bom: 4v****3. Em relação aos nossos produtos em que nível está a atualização e inovação?****Excelente: 2v Ótimo: 3v Bom: 4v Regular: 1v****4. E com relação a tecnologia empregada?****Excelente: 2v Ótimo: 3v Bom: 5v****5. Como está a entrega dos manuais do usuário (instruções e peças)?****Excelente: 3v Ótimo: 3v Bom: 1V Regular: 3v****9.1.1.1 TÓPICO: SERVIÇOS****6. Quanto ao serviço de montagem e instalação, qual é o nível?****Excelente: 1v Ótimo: 4v Bom: 3v Regular: 1v Péssimo: 1v****7. E com relação ao atendimento (empresa em geral)?****Excelente: 1v Ótimo: 4v Bom: 5v****8. Como você vê a assistência técnica / pós-vendas?****Excelente: 2v Ótimo: 2v Bom: 6v****9. Quanto ao envio de informações (rapidez e receptividade), qual é o nível?****Excelente: 2v Ótimo: 4v Bom: 4v****10. É fácil o contato com a empresa?****Excelente: 4v Ótimo: 4v Bom: 2v****11. E quanto ao atendimento telefônico?****Excelente: 3v Ótimo: 4v Bom: 3v****12. Com relação aos prazos de entrega?****Excelente: 2v Ótimo: 3v Bom: 5v**

TÓPICO: EMPRESA

13. Qual a imagem da empresa no mercado?

Excelente: 4v Ótimo: 4v Bom: 2v

14. E a sua credibilidade?

Excelente: 3v Ótimo: 6v Bom: 1v

COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DOS PESQUISADOS

1. "A imagem que temos da "XY" é muito boa. Mas nesta última compra que efetuamos, ficamos um pouco decepcionados com o trabalho de liberação da máquina. Efetuamos a compra deste equipamento justamente por necessitarmos de um volume maior de produção. Da nossa parte, fizemos o possível para liberarmos a máquina o quanto antes para dar o *start* de produção.
2. "Parabéns! Vocês são uma ótima empresa, parabéns para toda equipe!"
3. "Parabéns! Existe oportunidade de melhoria no tempo de resposta do pós-venda". (assistência – "XY" – cliente).

OBS: Houve um cliente que respondeu manualmente. De 30 questionários apenas 11 foram respondidos.