

Análise exploratória de serviços de Pós-Venda em uma empresa comercial de B2B

Juliano Machado de Magalhães¹ Jorge Unterleider¹ Cláudio Damacena¹
julianommagalhaes@gmail.com jorge@pirisa.ind.br damacena@unisinis.br

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo, RS, Brasil

RESUMO

Este artigo identifica e caracteriza os diferentes tipos de serviços de pós-venda com base na pesquisa realizada em uma empresa que comercializa máquinas e equipamentos para diferentes segmentos de indústrias, como montadoras e metalúrgicas. Para a coleta de informações se utilizou como método, devido ao caráter ainda exploratório do tema proposto nesta pesquisa em nível de Brasil, uma série de entrevistas em profundidade, realizadas com clientes da empresa, aliadas a uma profunda pesquisa bibliográfica, ocorrida em diversas fontes, focadas na identificação dos diferentes tipos de serviços, no seu funcionamento e nos possíveis novos serviços que ainda poderiam ser agregados as empresas que atuam neste tipo de mercado de B2B (business-to-business). Por meio destas entrevistas foram identificados os principais tipos de serviços prestados pela empresa e pelas concorrentes, além de oportunidades de novos e diferentes serviços de pós-venda que poderiam ser implementados pela empresa objeto de estudo, visando qualificar o atendimento prestado aos seus clientes e, conseqüentemente, ampliar os seus negócios. Os resultados desta pesquisa sugerem que o pós-venda qualificado pode ser um importante complemento para diferenciar o produto comercializado, pois proporciona condições de se fidelizar o cliente e, ainda, facilita a criação de vínculos com os clientes, assim gerando condições para a empresa ampliar o seu mercado de atuação.

Palavras-chave: Vendas. Pós-venda. Atendimento ao cliente. Serviços. Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Com a constante qualificação dos produtos e com o crescimento dos níveis produtivos mundiais as empresas que dão suporte para as indústrias, seja na forma de prestação de serviços, fornecendo matéria-prima ou mesmo equipamentos (empresas denominadas de B2B), precisam se qualificar para acompanhar o crescente aumento do nível de exigência por parte dos seus clientes e, ainda, dos seus concorrentes.

Com a redução das barreiras impostas às importações no Brasil e a conseqüente necessidade de modernizar seu parque industrial, as empresas, vêm procurando se tornar competitivas frente aos concorrentes. Estes fatos e outros de difícil mensuração, geraram o crescimento do mercado de bens de capital e insumos. Este crescimento fez com que as empresas percebessem a necessidade de ampliar sua oferta de serviços, sendo que dentre os serviços prestados pela indústria, de uma forma geral, deve ser dado especial destaque aos serviços de pós-vendas, que podem ser decisivos para efetivar negociações comerciais.

Reforçando estes pontos identificados em nível de mercado, Moreira (1989), indica que um dos fatores importantes que podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes seria o pós-venda. Esse tipo de serviço engloba vários outros, como programas de garantias dos produtos, treinamentos de equipes de manutenção, atividades ligadas à engenharia de processos dos clientes, recuperação de componentes, disponibilização de informações sobre o potencial de mercado e tendências de consumo no caso de bens físicos, dentre outros.

Nos negócios B2B a relação no processo de vendas, desde a pré-venda até o pós-venda, é estabelecida de forma consistente e duradoura (MOREIRA, 2005). Cliente e

fornecedor compartilham de informações a fim de alcançarem um objetivo comum, ou seja, suprir uma necessidade existente do cliente. Nestas relações do tipo B2B o envolvimento fornecedor e cliente tende a ser mais intenso e aberto uma vez que os valores e o impacto destas transações envolvem maiores riscos.

Conforme Moreira (2005), existe uma proximidade maior entre fornecedor e cliente, e por esta razão o fornecedor busca, no pós-venda, certificar-se de que o cliente foi atendido em todos os detalhes e exigências. Uma política de pós-venda permite estabelecer e fortalecer uma relação de parceria. Na etapa posterior a realização da venda o fornecedor busca manter e aprofundar a relação com o cliente e desenvolve atividades de suporte técnico e serviços adicionais que sejam importantes para o cliente e ao mesmo tempo tenham capacidade de ampliar as relações de cliente-fornecedor existentes já constituídas.

O conceito de venda contempla a etapa de pós-venda com a importância e com a capacidade de ampliar as possibilidades e desenvolver a relação de uma simples fase de troca para uma fase de relacionamentos, especialmente em relações B2B. Um vendedor busca desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com base em cooperação, confiança, dedicação e compartilhamento de informações (STANTON; SPIRO, 2000), e nas etapas de pós-venda todos estes elos podem ser desenvolvidos e fortalecidos. Apesar das etapas anteriores a realização das vendas apresentarem uma aparente maior importância, é no pós-venda que as empresas podem apresentar seu diferencial.

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa exploratória realizada com os clientes da empresa XWZ no que se refere às atividades de pós-venda. Na próxima seção apresenta-se o referencial teórico do estudo. Logo após expõe o método utilizado e, logo após, os resultados das entrevistas com os clientes são analisados. Finalmente, são apresentadas as conclusões.

A empresa XWZ possui capital totalmente nacional, atua no comércio de máquinas e equipamentos industriais à aproximadamente 12 anos, comercializando equipamentos de pequeno porte para empresas situadas em segmentos de manufatura industrial, tais como: metalurgia, injeção de plásticos, fabricação de autopeças e montadoras de bens industrializados. Neste mercado onde esta empresa está inserida, existe uma acirrada concorrência com grandes grupos nacionais e estrangeiros, estes com grande capacidade financeira e acesso a taxas bastante acessíveis para financiar as suas compra e vendas.

2. ORIGENS DO PÓS-VENDA

A origem dos serviços de pós-venda está diretamente ligada a alguns aspectos chaves da teoria que suporta o *marketing* que, como afirma Kotler (1999, p.155), “é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”, sendo que, para o contexto aqui estudado, as ações de *marketing* devem partir das necessidades dos consumidores potenciais, não do processo de produção, conforme Mc Carthy e Perreault (1997). Estas ações devem suportar os serviços a serem ofertados em nível de pós-vendas.

O contexto em que o pós-venda é apresentado aqui está dentro da teoria conhecida como “*marketing* industrial”, que, como indica Siqueira (1992) e, engloba os usuários e consumidores de produtos ligados as indústrias, tendo as ações de *marketing* características mais institucionais e direcionadas a, muitas vezes, um único consumidor ou um pequeno nicho específico de clientes, ao contrário do ocorrido com as estratégias usuais de *marketing*.

Cobra (1985) descreve as funções e serviços necessários ao *marketing* industrial, que passam pela especificação do produto no processo de pré-venda, passando pela instalação do produto ou serviço, chegando até as garantias de pós-venda oferecidas como complemento a venda.

Conforme Kotler (1998) os mercados industriais têm diversas características que contrastam fortemente com os mercados consumidores, que são as seguintes: poucos compradores; grandes compradores; relacionamento estreito entre fornecedor-comprador; compradores concentrados geograficamente; demanda derivada; demanda inelástica; demanda flutuante; compra profissional; várias influências de compra; compra direta e; reciprocidade.

Estas características do *marketing* industrial levam a empresa a direcionar a oferta de serviços diferenciados e mais qualificados para seus clientes. Os serviços têm uma ligação direta com o composto dos Quatro P's de Mc Carthy e Perreault (1997), principalmente, com o produto, que pode envolver um bem físico, um serviço ou a união de ambos.

3. PÓS-VENDA

De acordo com Moreira (1989), o pós-venda, especificamente no tocante a serviços industriais, pode ser uma oportunidade importante para o cliente sentir que existe um acompanhamento por parte da empresa que efetuou a venda, explorando e avaliando, em regime de cumplicidade, o cotidiano do cliente enquanto usuário do serviço ou bem. Com o uso das ferramentas de pós-venda, que podem cativar o cliente, para gerar um ambiente de parceria e fidelização aos produtos da empresa, possibilitando ao corpo de vendas da empresa a efetivação de novos negócios.

Para Moreira (1989) o pós-venda inicia no momento em que a empresa-cliente recebe o pedido requisitado. Assim como a fase denominada de "durante a venda" ser caracterizada pelo pedido formal do cliente, a de fase de pós-venda tem início quando o produto é recebido pela empresa-cliente e começa a gerar os benefícios esperados.

Braga (1992) afirma que a função do pós-venda é mais claramente visualizada quando o vendedor trabalha no sentido de solucionar problemas, defeitos e divergências relacionadas com os itens já fornecidos, que porventura não tenham satisfeito plenamente o cliente. Alinhado a esta linha indicada por Braga, Anderson e Onyemah (2006) indicam que existem dos tipos de vendedores, os focados em resultados e os focados no comportamento. O primeiro somente direciona suas ações para obter ganhos e indicadores de vendas positivos, o segundo se preocupa mais com a forma que a venda esta sendo realizada, onde pode resultar em um comportamento mais positivo e que possivelmente venha a cativar mais o cliente, vindo de acordo com a proposta que se tem com os serviços de pós-venda.

Conforme Moreira (1989), julgava-se que o instrumento de marketing que resolvia o pós-venda era a assistência técnica. Hoje se sabe que, principalmente, no *marketing* industrial, há certas exigências que só podem ser satisfeitas através de mecanismos mais complexos. O mesmo autor afirma, comparando as dificuldades encontradas no processo de pré-venda, que algumas vezes parece mais uma batalha, com as dificuldades de se aplicar o pós-venda. A pré-venda é constituída de promessas, expectativas e sedutoras roupagens, muitas vezes colocando o pós-venda como um dos maiores diferenciais do seu produto.

Os fabricantes de produtos e serviços industriais há muito tempo estão conscientes da importância das ações de pós-venda. Embora sendo entendido por muitos deles como despesas, o que absolutamente não procede. Já se tem empreendido um conjunto de atividades muito eficientes na fase do "após venda". Na fase do pós-venda, a companhia fornecedora é exposta integralmente e o seu produto deverá dar conta do que foi prometido.

Alguns exemplos de situações de risco para o pós-venda, conforme Moreira (1989):

- Desempenho técnico obtido pelo cliente no manuseio ou no emprego do produto poderá ser cobrado com base em pressupostos não exatamente iguais aos do fornecedor;
- Erros eventuais de especificação aparecem exigindo alterações no projeto original;

- Interferências técnicas que o próprio cliente, desavisadamente, realiza podem comprometer o desempenho original;
- Exposição aos concorrentes, na casa do cliente, das eventuais falhas ou particularidades dos produtos que merecem serem mais bem explicadas, porém não se está lá para isso;
- Um sentimento de abandono (mais ou menos como ter sido usado e encostado) que, quase sempre, ameaça, após uma brilhante passagem pelos processos de pré e durante a venda;
- A interferência de outros fornecedores, muitas vezes subfornecedores, que procuram clientes vendendo bens de consumo;
- A entrada no circuito de novos profissionais-chaves na decisão de compra do cliente, que não participaram do processo de pré e durante a venda. Falta de oportunidade para criar laços com eles e pouco conhecimento dos fornecedores;
- A história do negócio pode perder-se dentro do fornecedor, a atenção se dilui, dificultando o atendimento esperando pelo cliente;
- A troca ou a perda de pessoas fundamentais dentro da organização de *Marketing* da empresa fornecedora, abalando os clientes envolvidos.

Para Churchill (2000), a construção de um relacionamento duradouro pode envolver telefonemas para descobrir se os produtos foram entregues na hora certa e sem danos, se estão funcionando corretamente ou, simplesmente, para certificar-se de que os clientes estão satisfeitos. Também é útil fornecer informações escritas sobre como obter o máximo dos produtos ou oferecer programas de treinamento para os usuários. Finalmente, os vendedores podem pedir aos clientes que preencham um questionário sucinto para avaliar a satisfação e identificar quaisquer problemas que possam vir a serem solucionados.

Ter relacionamentos de longo prazo com os clientes, conforme Churchill (2000), é particularmente importante no caso de compras caras, como bens industriais, em especial quando os clientes têm dúvidas sobre a decisão de compra. Acompanhamentos eficazes podem aliviar essas sensações. Pesquisas sugerem que a realização dos acompanhamentos posteriores a venda são úteis para possibilitar novas vendas a um dado cliente. Gronroos (1994), indica que existe a necessidade dos gestores modificarem o seu atual foco da administração científica para uma administração de serviços, sendo esta baseada em altos níveis de serviço e suportada por serviços de pós-venda, que proporcionam um relacionamento de longo prazo, assim vindo de acordo com a linha indicada por Churchill.

Conforme Moreira (1989) é nesta fase da venda industrial que devem acontecer desempenhos dos programas de garantia dos produtos, treinamentos de equipes de manutenção, atividades de engenharia de aplicações, recuperações de componentes, no caso de bens físicos. No tocante a serviços industriais, embora muito do que foi mencionado seja aplicável, o pós-venda pode ser uma oportunidade preciosa para que o cliente possa sentir a monitoração por parte da empresa fornecedora, explorando, em regime de cumplicidade, o cotidiano do cliente enquanto usuário industrial do serviço. Assim, é relevante que o serviço apresente um nível elevado de qualidade no serviço ofertado, pois este nível apresentado pode influenciar em futuras definições de compra ou recompra (GRONROOS, 1988; GRONROOS, 2001).

O pós-venda é composto por inúmeros serviços, que são descritos da seguinte forma:

- **Manutenção ou Assistência Técnica:** A missão da manutenção é "garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações, de modo a atender a um processo de produção e a preservação do meio ambiente, com confiabilidade, segurança e custo adequados" (PINTO; XAVIER, 1999, p. 16), sendo que pode ser dividida em corretiva não planejada,

corretiva planejada, preventiva, preditiva, detectiva e engenharia de manutenção. Moreira (1989) conceitua assistência técnica como sendo todas as atividades que uma empresa fornecedora empreende no sentido de fazer com que o bem ou serviço adquirido esteja em condições de gerar os benefícios esperados sem interrupções, minimizando o tempo em que possam estar parados por problemas técnicos quaisquer.

- **Garantia do produto:** Kotler (1998) conceitua a garantia como sendo uma declaração formal do desempenho esperado do produto assegurado pelo fabricante. Para Siqueira (1992), os termos de garantia, no *marketing* industrial, são comuns nas negociações de compra. Para ilustrar a sua reputação, uma das maneiras mais sérias de fazer negócios seria o compromisso com a qualidade, onde muitos fornecedores industriais adotam, em seu composto de *marketing*, uma política de garantia explícita.
- **Atendimento Telefônico:** Para Angelo e Giangrande (1999) o atendimento telefônico é muito delicado, pois nesse caso não podemos usar outros recursos de comunicação, como o contato visual, a leitura corporal, o sorriso e todas as outras expressões que, se bem utilizadas, sem dúvidas, muito contribuem no atendimento. Geralmente é muito difícil imprimir atenção, interesse, cortesia no contato telefônico, tanto para quem oferece o atendimento como para quem recebe. As pessoas também parecem sentir-se menos comprometidas quando não há o contato pessoal. Possivelmente, por tudo isso, o atendimento telefônico represente hoje um dos principais pontos de atrito no que se refere à formação de boa imagem e relações entre as empresas e seus consumidores.
- **Treinamento:** Conforme Moreira (1989), no marketing industrial a venda é mais pessoal, por isso o vendedor é mais exigido nos seus contatos, portanto deve receber um treinamento adequado. Deve conhecer o produto que vende, além dos seus concorrentes diretos, sem esquecer de conhecer o cliente, seu comportamento e suas necessidades. Deve dominar diferentes técnicas de vendas. Também é importante conhecer a cultura ambiental que o cerca, dentro e fora da empresa onde presta seus serviços e as suas potencialidades individuais devem ser amplamente desenvolvidas.
- **Entrega Técnica e Orientação Quanto ao Uso:** Para Moreira (1989), a entrega técnica do bem visa possibilitar o seu pleno e correto funcionamento, a fim de evitar possíveis depreciações prematuras por mau uso ou falta de conhecimento básico de seu uso. Pode ser usado como uma espécie de orientação relativa ao uso do equipamento, trazendo informações relacionadas aos cuidados e forma correta de utilizar o produto.
- **Visitas Técnicas a Clientes:** Para Sheth, Mittal e Newman (2001) os responsáveis pela área técnica podem coletar informações sobre o cliente, fazendo visitas a suas empresa-cliente para entrevistar os compradores e usuários de seus produtos, além de observar o seu próprio uso. Qualquer atividade que implique visitar clientes ou consumidores observá-los e discutir suas experiências com o produto é um tipo de visita ao cliente. O propósito da visita é apenas aprender sobre as experiências e exigências do cliente em relação ao produto, não vender qualquer máquina ou equipamento. As visitas são detalhadamente planejadas, normalmente possuem objetivos específicos, que são acertados de antemão entre os clientes e a empresa. Moreira (1989) afirma que à medida que passamos a compartilhar dos problemas dos nossos clientes, compreender os seus processos produtivos e a desenvolver um clima de legitimidade no relacionamento, se estará pronto a oferecer opiniões técnicas, suportado pelos conhecimentos prévios e adquiridos no cliente.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o foco de pesquisa, com vistas a aprofundar o tema aqui proposto. Para tanto, foram delineadas entrevistas em profundidade, direcionadas no

estabelecimento de relações entre os atributos do pós-venda considerados mais relevantes para o consumidor em relação aos atributos oferecidos pela empresa usada como base da pesquisa. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a facilitar a identificação dos pontos relevantes e relacioná-los aos objetivos propostos.

A pesquisa utilizou como população clientes cadastrados no banco de dados da empresa. Dessa população foi retirada uma amostragem não probabilística de dez empresas, sendo estas selecionadas segundo dois critérios: a frequência das compras nos últimos três anos e o volume de equipamentos adquiridos da empresa.

Os dados foram coletados diretamente nas empresas-cliente, pois este tipo de entrevista requer um tempo considerável a ser investido pelo entrevistado. Em média as entrevistas ocuparam em torno de duas horas, onde para que não gerasse nenhum incômodo, tal entrevista foi agendada com antecedência e ainda indicado o tempo estimado de uma e duas horas. Os entrevistados, em geral, organizaram suas agendas e prontamente atenderam ao chamado, sendo cordiais e respondendo todas questões levantadas na entrevista.

Por ser uma pesquisa de cunho exploratório, esta não utilizou um instrumento de coleta fechado, mas sim um composto por tópicos-chave, que serviram como guias para a condução das entrevistas em profundidade. A construção deste instrumento foi suportada pela literatura analisada, onde se buscou atender os objetivos específicos da pesquisa.

As variáveis que foram coletadas foram as seguintes: atendimento específico do pós-venda, sendo focado o da empresa e dos concorrentes, focando na velocidade de resposta, tempo de entrega, tipos de serviços oferecidos e sugestões de novos serviços ou melhorias; treinamento; garantia, mensurando nestas duas variáveis também os tipos de problemas e possíveis sugestões de melhorias; avaliação do responsável pelo atendimento comercial da sua empresa, mensurando tempo médio entre cada visita, pontos positivos e negativos, influência do vendedor no fechamento da venda e sugestões; manutenção, com custo, disponibilidade de peças, tempo médio de retorno, efetividade do reparo, formas de tornar mais ágil o processo de coleta-reparo-devolução na sua visão e atendimento em geral. Em relação aos concorrentes, ainda, além das perguntas já realizadas, foram buscadas informações que indicassem se havia algum serviço que era considerado como valioso ainda não ofertado pela empresa.

5. ANÁLISE DA PESQUISA

Os dados obtidos nas entrevistas em profundidade foram divididos em tópicos relacionados aos objetivos propostos. Foi efetuada uma divisão dos objetivos, sendo estes individualmente analisados para facilitar a compreensão dos resultados das entrevistas. Esses dados geraram informações para se avaliar como os clientes enxergam a atual estrutura de pós-venda da empresa.

5.1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ATUAIS SERVIÇOS DE PÓS-VENDA

A identificação dos serviços de pós-venda já ofertados foi um importante passo para se analisar como o cliente visualiza os serviços prestados pela empresa. Foram identificados, vários serviços de pós-venda, sendo estes os seguintes:

- **Garantia:** Os clientes reconhecem a existência de garantia do produto e a necessidade de se treinar os operadores, a fim de utilizarem corretamente os equipamentos e evitar desgaste prematuro por mau uso, assim evitando a necessidade de se utilizar a garantia concedida junto ao produto. A existência e real possibilidade de se fazer uso dos termos de garantia em caso de quebra do equipamento por defeito de fabricação se torna um diferencial, para grande parte dos clientes, pois muitas empresas declararam a existência

de um prazo de garantia total sobre qualquer defeito em seus produtos, porém quando ocorre a necessidade de se fazer uso deste compromisso, assumido no momento da venda, as empresas alegam que a quebra ocorreu por mau uso. Este tipo de situação faz o cliente perder a confiança sobre os produtos e sobre a idoneidade da empresa que os comercializa. Para minimizar a possibilidade de ocorrer este tipo de problema, no momento da venda, devem-se transmitir as informações corretas sobre a garantia, como a sua validade, casos não cobertos e cuidados para não se perdê-la. Estas informações devem estar inseridas nos manuais técnicos fornecidos com a máquina vendida;

- **Treinamento:** Pode-se observar que os clientes reconhecem a necessidade de ser transmitido algum tipo de treinamento técnico relativo ao uso de alguns equipamentos, principalmente quando são mais sofisticados ou introduzem inovações no processo da empresa. Foi observado que, quando requisitado a empresa sempre transmitiu informações ou realizou treinamento dos operadores que viriam a utilizar os equipamentos novos na empresa. Foram citados exemplos, que demonstraram o interesse em transmitir o conhecimento sobre o uso dos equipamentos, que possibilitam, no caso de troca de operadores o resgate da memória do processo adequado para o uso do equipamento. Nesse tipo de caso a empresa possibilita reciclagens rápidas de aproximadamente uma a duas horas, normalmente realizadas na própria empresa do cliente, ou por meio de manuais técnicos que ilustram como proceder corretamente para utilizar o equipamento;
- **Entrega técnica e orientação quanto ao uso dos equipamentos:** Esta etapa ocorre como um complemento e uma operacionalização dos treinamentos necessários para se utilizar os equipamentos em questão. A entrega técnica foi observada como um fator diferencial empregado pela empresa, de forma a transmitir informações necessárias sobre como utilizar o equipamento e os devidos cuidados para se mantê-lo em perfeitas condições de funcionamento. Os clientes indicaram que o recebimento de manuais técnicos, que transmitem informações sobre o uso e cuidados é um importante material para auxiliar na criação de procedimentos de uso e manutenção dos mesmos. Os clientes indicam que os manuais técnicos e informativos de cuidados e pontos importantes na manutenção dos equipamentos, desenvolvidos a partir dos originais em língua estrangeira, são de grande importância para criar procedimentos corretos de uso do equipamento;
- **Manutenção:** O fornecimento de manutenção para todos os equipamentos vendidos pela empresa, bem como a disponibilidade de peças ou conjunto de reparos para manter o seu adequado funcionamento é reconhecido como uma importante característica nesta empresa. É fato reconhecido pelos clientes que poucas empresas conseguem entregar um reparo de uma máquina em menos de cinco dias úteis. Isto só ocorre quando estes possuem as peças necessárias a pronta entrega, caso contrário podem ser necessários prazos superiores a noventa dias, para proceder a devida importação de partes para efetivar o reparo. Este tipo de situação é temida por parte dos clientes, que buscam empresas que trabalhem com estoques e possuam processos mais ágeis de manutenção;
- **Atendimento diferenciado efetuado pela empresa:** O atendimento fornecido pela empresa tanto na venda, como no pós-venda foi considerado superior e diferenciado da maioria de seus concorrentes, pelo fato de dar uma atenção diferenciada a vários pontos importantes na visão do cliente, como o uso de telefonemas para avaliar o andamento do processo de venda, pelas prestações nas manutenções efetuadas, empréstimo de ferramentas durante manutenções, treinamento *in company*, teste prático de máquinas quando solicitado pelo cliente e facilidades nas formas de pagamento. A realização de testes em diferentes equipamentos importantes para o processo parte dos clientes, dentro das instalações da sua empresa, foi identificado como um diferencial em todos tipos de clientes, pois facilita a visualização do uso efetivo e correto da máquina, gerando as informações necessárias

- na empresa, relativas a sua real necessidade de uso e possível ganho produtivo;
- Telefonemas para acompanhar o funcionamento das máquinas e verificar a necessidade de novos equipamentos: Como pode ser identificado por meio das entrevistas junto aos clientes, o uso de telefonemas para avaliar como foi efetuada a venda, para ver como está o funcionamento das máquinas, manutenção, treinamento, ou mesmo no caso de uso da garantia para sanar algum possível problema no produto, cria um laço entre o cliente e fornecedor facilitando a identificação de problemas e dificuldades de uso do equipamento. Este contato pode ser um ponto inicial para se realizar outras vendas, particularmente importante no caso de equipamentos de maior valor agregado, em especial quando os clientes ainda têm dúvidas sobre a decisão de compra. O acompanhamento eficaz do uso do equipamento pode aliviar essas sensações de dúvida;
 - Visitas técnicas, uma ponte para conquistar a confiança dos clientes: Os clientes afirmaram que a empresa realiza constantes visitas técnicas que, na visão deles, visam identificar problemas técnicos nos equipamentos, dificuldades no seu manuseio e possíveis oportunidades de treinamentos ou de aquisição de novos produtos. Essas visitas foram avaliadas pelos clientes como sendo um excelente ponto para se identificar novas necessidades de equipamentos e a possibilitando ao vendedor de visualizar a necessidade de se encaminhar alguma máquina para a manutenção. No momento em que se realizam questionamentos relativos à qualidade, necessidades e problemas produtivos e com maquinários do cliente se obtêm *feedback* que possibilitam a manutenção e a ampliação dos negócios entre estas empresas;
 - Serviço de busca e entrega de máquinas que necessitam manutenção: Esse serviço se baseia na dificuldade encontrada por grande parte dos clientes da empresa em enviar alguma máquina para manutenção. Este serviço é suportado pelo corpo de vendas e pelo seu serviço de entrega, que são responsáveis pela busca e entrega das máquinas para realizar as devidas manutenções. Os vendedores buscam as máquinas nos clientes, sempre que possível, respeitando a sua agenda de visitas e, quando não podem realizar este serviço, a empresa agenda a coleta ou entrega do equipamento junto ao seu departamento responsável pela logística.

5.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS SERVIÇOS DOS CONCORRENTES

No decorrer das entrevistas, possivelmente devido o caráter exploratório da pesquisa, foram identificados mais aspectos negativos do que positivos nos concorrentes da empresa analisada. Dessa forma, primeiramente, serão apresentados os serviços de pós-venda mais deficitários das empresas concorrentes, na ótica dos consumidores:

- Assistência técnica terceirizada: em todas empresas citadas no decorrer da entrevista fora observado o fato das empresas não possuírem assistência técnica própria, sendo este um ponto considerado altamente negativo. Este leva o cliente a entrar em contato com empresas terceiras, com as quais ainda não possuem relacionamento comercial, assim dificultando acerto de valores e prazos para a execução do serviço;
- Constante falta de peças: foi constatado como um fato corriqueiro a inexistência de peças de reposição para realizar a manutenção das máquinas comercializadas por estas empresas. Esta característica das empresas concorrentes foi colocada como um fator que dificultaria novas negociações de equipamentos destas empresas, devido a dificuldade de se manter estes equipamentos funcionando em perfeitas condições de uso;
- Falta de telefonemas para verificar a satisfação: os clientes apresentaram, na entrevista, como sendo uma necessidade de suas organizações, o *feedback* através de telefonemas ou visitas para ver como se sucedeu a venda e se estão ocorrendo problemas ou dificuldades,

no uso, ou ainda defeitos no equipamento. Este tipo de atitude pró-ativa eleva o nível de satisfação dos clientes criando um vínculo além da simples venda e prestação de serviços agregados a esta venda, gerando reconhecimento por este tipo de atitude.

- Garantia, porém sem efeito prático: segundo relato dos clientes, quando o produto está sendo vendido, se promete que este tem plena e total garantia sobre defeitos de fabricação, quebras ou mesmo desgaste prematuro de peças vitais. Estas promessas acabam não se efetivando em caso de necessidade do seu uso, pois o custo para se por em prática este tipo de garantia acaba se tornando muito alto e é dificilmente repassado de forma correta aos seus custos, pois muitas trabalham com máquinas de baixo custo. Este problema aliado à manutenção terceirizada cria um certo constrangimento nos clientes, que acabam pagando por consertos indevidos, ainda dentro do período de garantia cedido.
- Visitas técnicas: este tipo de serviço, na avaliação dos clientes, se torna um complemento com a venda, aliado ao uso de telefonemas. Foi identificado que as empresas não costumam visitar buscando identificar como esta ocorrendo o uso dos equipamentos comercializados por eles. Este ponto foi considerado como uma grande falha, pois os clientes, em geral, não consideram somente o preço dos produtos na hora de adquiri-los, contam também, com o pacote de serviços que é apresentado como incluso na venda.

Os pontos positivos no atendimento das empresas concorrentes da empresa podem ser divididos da seguinte forma:

- Existência de Centro de Treinamento: algumas empresas contam com centros de treinamento para apoiar suas vendas aos clientes. Este tipo de local apoia a apresentação de produtos ao cliente, além de possibilitar treinamentos em maior escala, envolvendo várias pessoas de mais de uma empresa. Uma forma interessante de reduzir custos em treinamentos, porém deve-se observar o custo de manutenção deste local, que necessita de um investimento inicial em reformas, além de equipamentos para os treinamentos.
- Representantes mais próximos: algumas empresas citadas possuem um trabalho mais forte em regiões distintas no país, não atuando nele como um todo. Atuando desta forma, conseguem efetivar visitas mais constantes para vender seus produtos e, ainda, podem identificar necessidades dos clientes. Porém, invariavelmente, todos entrevistados falaram que os representantes destas empresas não agem de forma pró-ativa, de modo a identificar dificuldades dos clientes, mas somente buscando vender seus produtos. O fato da visita foi citado como sendo extremamente positivo, mas a falta de preocupação com problemas faz com que os clientes busquem fornecedores alternativos para suprir essas necessidades.

5.3. ANÁLISE DE NOVAS OPORTUNIDADES DE SERVIÇOS DE PÓS-VENDA

Em geral os clientes afirmaram que o pós-venda da empresa apresenta elementos que são considerados como ideais, que englobam todos os serviços considerados como necessários e básicos para suprir as necessidades dos consumidores de equipamentos industriais. Porém, foi enfatizada a necessidade de se ampliar alguns serviços já ofertados, como os treinamentos, devido a grande rotatividade de operadores e ainda a necessidade de se ampliar o número de visitas em algumas regiões específicas de atuação da empresa.

A necessidade de criação de um Centro de Treinamento para qualificar a mão-de-obra dos clientes se tornou evidente nas colocações feitas no decorrer das entrevistas. A criação desta nova área específica na empresa possibilitaria, além da qualificação dos clientes, o seu uso para apresentação de novos produtos e demonstração dos seus diferentes serviços.

As empresas localizadas em regiões mais distantes da sede da empresa demonstraram que a implantação de um representante local para vendas e manutenção possibilitaria se atender de forma mais rápida as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, poderia

ampliar o volume de negócios que já ocorrem.

Para avaliar a manutenção e os problemas ocasionados pela falta dela, foi criada na entrevista uma situação em que os clientes eram levados a opinar na eventualidade de haver uma descontinuidade de algum modelo de máquina e suas respectivas peças de reposição pela empresa e a mesma situação por parte de alguma empresa concorrente. Esta questão obteve dados que indicam uma atitude dos clientes em procurar outros fornecedores, tentando ainda obter informações, com o próprio fornecedor, de como proceder em caso de manutenção e na necessidade de peças de reposição, além de buscar fontes alternativas de peças, como outros fornecedores ou mesmo fabricar as peças necessárias, de forma a não descartar a máquina. Com base neste ponto identificado, poderia ser criada uma espécie de propaganda indicando que a empresa possui peças de reposição, além de realizar a manutenção das máquinas que comercializa. Este tipo de propaganda poderia trazer novos clientes, estando estes insatisfeitos com o atendimento de outras empresas, assim podendo ampliar a atual carteira de clientes.

Poderia ser criado, de acordo com os clientes, um serviço de desenvolvimento de soluções para necessidades ligadas a novas máquinas ou processos (uma espécie de engenharia de apoio), para qualificar o uso das máquinas já comercializadas. O desenvolvimento de máquinas especiais, em parceria com os fabricantes e os clientes finais proporcionaria a empresa um *status* de fornecedor diferenciado de seus concorrentes diretos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, de cunho exploratório, teve como principal meta a dissecação dos serviços de pós-venda de uma empresa, para que se buscasse compreender mais profundamente os princípios e características que regem o pós-venda em nível de B2B, foco pouco buscado por pesquisas empíricas no Brasil. Para tanto o principal objetivo deste trabalho foi identificar os serviços em nível teórico e ainda relacionar os aspectos identificados na teoria com a prática realizada pela empresa em questão.

Dessa forma, com a visão de manter um padrão de qualidade no atendimento, a empresa pesquisada busca ofertar serviços e atendimento qualificados, sob a ótica dos seus clientes. A excelência no atendimento dos consumidores deve ser o principal foco em empresas que vendem produtos ou serviços, pois pode proporcionar a fidelização dos consumidores, principalmente os focados nesta pesquisa, os B2B. Agindo desta maneira, empresas que atuam focadas em serviços de pós-venda qualificados podem ampliar a sua área de atuação e, conseqüentemente, o seu volume de vendas. Conforme destaca Moreira (2005), estudos indicam que grande parte das razões de mudanças de fornecedores é decorrente da insatisfação com produtos, pois o cliente espera mais que apenas os aspectos tangíveis.

Posteriormente na identificação dos serviços prestados pela empresa estudada, se focou a identificação dos serviços dos concorrentes e a conseqüente comparação com os da pesquisada. Esta análise ocorreu sob a ótica dos consumidores, fato que enriqueceu os dados obtidos, proporcionando uma visão diferenciada, de quem necessita dos serviços, sem haver algum direcionamento que uma pesquisa realizada diretamente com estas empresas poderia negativamente proporcionar.

A partir das análises realizadas, se identificou um fato relevante na presente pesquisa, onde se agindo com atitudes pró-ativas, visando sempre atender o cliente dentro de um padrão esperado por ele, a empresa pode encontrar importantes parceiros comerciais que podem ajudar a empresa a ampliar sua carteira de clientes, através de indicações e pela notoriedade gerada por se atender algumas empresas renomadas em nível de mercado. Com base em um nível de serviços diferenciado, quando comparado com seus concorrentes diretos, podem obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes, onde estes ainda não atingiram o mesmo nível de serviço apresentado ou mesmo do pós-venda em geral.

A comparação entre os serviços oferecidos pela empresa pesquisada e a teoria corrente demonstrou que ela oferta os seguintes serviços: garantia, treinamento, entrega técnica e orientação quanto ao uso dos equipamentos, manutenção, atendimento diferenciado, telefonemas de acompanhamento, visitas técnicas e serviço de busca e entrega de máquinas que necessitam manutenção. Teve destaque na pesquisa o reconhecimento por parte dos clientes da garantia ofertada pela empresa e o diferencial de se ofertar treinamentos que visam ensinar o correto funcionamento dos equipamentos que o cliente está adquirindo. A garantia ofertada, ou mesmo alguma manutenção corriqueira, quando comparada com os concorrentes diretos, é ofertada diretamente pela empresa, fato não identificado nas outras empresas, que terceirizam os serviços de manutenção. Este fato foi amplamente indicado como indesejado pelos consumidores, que preferem enviar para manutenção seus equipamentos para empresas de sua confiança e não para desconhecidos.

Agregado a manutenção, outro serviço desejado pelos consumidores é o serviço de busca e devolução de equipamentos que necessitam de manutenção. O custo e o transtorno gerado pelo deslocamento de um funcionário para levar uma máquina ou ainda ter de contratar um terceiro para levar ou buscar o equipamento também é considerado como desconfortável e oneroso por parte dos clientes.

Através das entrevistas, foi identificada a necessidade de se implementar, como complemento ao que a empresa já oferecia, uma espécie de centro para treinamentos e cursos de qualificação da mão-de-obra. Outra sugestão que surgiu no decorrer destas entrevistas foi a de se criar centros para manutenção descentralizados, em diferentes regiões atendidas pela empresa. Este tipo de local para manutenção poderia proporcionar mais rapidez à manutenção, de forma a ampliar o nível de satisfação dos clientes. Para que uma empresa implante este tipo de serviço, é necessária antes uma análise completa dos possíveis ganhos e custos que ela pode proporcionar, para posteriormente, caso seja viável, ser implantada. Moreira (2005) destaca que a proximidade dos serviços de pós-venda, como manutenção por exemplo, pode ser desenvolvida através da qualificação de intermediários para prestar serviços de pós-venda em pontos mais próximos aos clientes. O pós-venda através de intermediários aproxima a empresa do ponto de localização do cliente reduzindo o tempo de resposta e a agilidade dos serviços.

Para comprovar a real necessidade destes tipos de serviços ofertados e de outros novos, poderia ser realizada uma pesquisa quantitativa, que ajudaria a pesquisada a identificar de forma mais precisa as necessidades de serviços dos clientes e ainda fortaleceria os resultados aqui já identificados, possibilitando, de acordo com o delineamento que fosse proposto a esta pesquisa, possíveis generalizações e conseqüente avanço na teoria corrente.

Em nível gerencial, pode-se sugerir que as empresas que optarem por oferecer serviços de pós-venda diferenciados, com um nível de qualificação superior em relação a sua concorrência, podem obter ganhos em nível de volume de vendas e, como neste caso, vir a obter maiores margens de ganho. Os serviços são uma forma através da qual os produtores de bens manufaturados podem agregar valor aos seus produtos fornecidos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GRONROOS, 1988). Este ganho ocorre pela percepção que o cliente têm de estar comprando um produto que agrega valor por possuir serviços não ofertados por outras empresas, além do fato de receber um atendimento mais direcionado ao que espera obter na aquisição de bens de considerável valor agregado.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Erin; ONYEMAH, Vincent. How right should the customer be? **Harvard Business Review**. Special Double Issue: Sales. v. 84, n. 7-8, July-August, p. 59-67. 2006.
- ANGELO, Cláudio Felisoni, GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no**

Varejo. São Paulo: Atlas, 1999.

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de Produtos Industriais: Um Enfoque para o Mercado de Fundição.** São Paulo: Atlas, 1992.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER Paul. **Marketing: Criando Valor para o Cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1985.

FITZSIMMONS; James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços.** - 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRONROOS, Christian. Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. **Review of Business.** v. 9, n. 3, Winter, 1988.

GRONROOS, Christian. From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management.** Bradford. v. 5, n. 1, 1994.

GRONROOS, Christian. The perceived service quality concept - a mistake? **Managing Service Quality.** v. 11, n. 3, 2001.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** - 5ª Ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

_____, **Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT Jr. William D., **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, Júlio César T., **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, José Carlos, **Marketing Industrial.** São Paulo: Atlas, 1989.

PINTO, A., XAVIER, J. N. **Manutenção: Função Estratégica.** - 1. Ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

STANTON, William J., SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas.** - 10. Ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SIQUEIRA, A. C.. **Marketing Industrial: Fundamentos para a Ação Business to Business.** São Paulo: Atlas, 1992.