

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CÂMPUS CURITIBA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

VALDINEI APARECIDO PEDROSO

**DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS E PÓS VENDAS EM
UMA COMPANHIA DE MANUFATURA DE BASE TECNOLÓGICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2014

VALDINEI APARECIDO PEDROSO

**DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS E PÓS VENDAS EM
UMA COMPANHIA DE MANUFATURA DE BASE TECNOLÓGICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão do Desenvolvimento de Produtos, da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação do Câmpus Curitiba, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Adcley Marcelino de Aquino Souza

CURITIBA

2014

RESUMO

PEDROSO, Valdinei Aparecido. **Descrição da estratégia de serviços e pós-vendas em uma companhia de manufatura de base tecnológica.** 2014. p. Monografia (Especialização em Gestão do Desenvolvimento de Produtos) – Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação do Câmpus Curitiba, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

O objetivo deste trabalho foi descrever e comparar com a literatura, uma estrutura de temas estratégicos de serviços e pós-venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica. O trabalho faz uma revisão teórica sobre operações e estratégia de pós-venda e apresenta como resultado de pesquisa, uma descrição da forma de trabalho de uma empresa de fabricação de equipamentos de informática, comparada com a literatura. Esta pesquisa destaca os elementos essenciais a serem considerados na concepção de serviços de pós-venda, associados aos produtos de base tecnológica, com base em algumas abordagens propostas pela literatura, onde são focados a importância estratégica, diferenciação e avaliação do sistema de gestão de serviços e pós-venda. Desta forma para cada ambiente, cada mercado, cada indústria, cada empresa e seus clientes, as organizações deverão identificar, dentre as características, atividades e estratégias comuns ao serviço de pós-venda, quais destas possibilitarão fornecê-lo em alto nível, aliado à otimização dos recursos de tecnologia existentes.

Palavras chave: Serviços de pós-venda. Avaliação de desempenho. Estratégia de pós-venda.

ABSTRACT

PEDROSO, Valdinei Aparecido. **Description of services and post sales strategy in a technology-based manufacturing company.** 2014. p. Monograph (Specialization in Product Development Management) - Director of Research and Graduate Campus of Curitiba, Federal Technological University of Paraná.

The objective of this study was to describe and compare with literature, a framework of strategic themes from service and after-sales of a technology-based manufacturing company. The work is a theoretical review of operations and after-sales strategy and has as a result of research, a description of how to work a computer hardware manufacturing company, compared to the literature. This research highlights the essential elements to be considered in the design of post-sales services associated with technology-based products, based on some approaches proposed in the literature, which are focused on the strategic importance, differentiation and evaluation of the service management system and after-sales. Thus for every environment, every market, every industry, every company and its customers, organizations should identify, among the features, activities and common strategies to after-sales service, which of these will enable supply it at a high level, together with the optimization of existing technology skills.

Keywords: after-sales services; Performance evaluation; After-sales strategy.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – IMPORTÂNCIA DO PÓS VENDA..... | 07 |
| FIGURA 2 – DETERMINAÇÃO DO CICLO DE VIDA DE PROJETO..... | 12 |
| FIGURA 3 – INTERFACES ENTRE ÁREAS..... | 13 |
| FIGURA 4 – FLUXO DE CALL CENTER DA COMPANHIA..... | 15 |
| FIGURA 5 – FLUXO DE TROCA E RECOMPRA..... | 17 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 06 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 07 |
| 2.1 Da estratégia em serviços e pós-vendas..... | 07 |
| 2.2 Campos de competição estratégica..... | 08 |
| 3 METODOLOGIA..... | 10 |
| 4 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA COMPANHIA..... | 11 |
| 4.1 Análise no campo produto (bem ou serviço)..... | 11 |
| 4.1.1 Diversidade de produtos e diversidade de mercado..... | 11 |
| 4.1.2 Projeto do produto e qualidade do produto..... | 11 |
| 4.2 Análise do campo atendimento..... | 12 |
| 4.2.1 Projeto do atendimento ao cliente..... | 13 |
| 4.2.2 Acesso ao atendimento..... | 13 |
| 4.2.3 Qualidade no atendimento..... | 15 |
| 4.3 Análise no campo prazo..... | 16 |
| 4.3.1 Prazo no atendimento..... | 17 |
| 4.4 Análise no campo imagem..... | 18 |
| 4.4.1 Imagem do produto e da marca..... | 18 |
| 4.4.2 Imagem de empresa confiável..... | 18 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 20 |
| REFERÊNCIAS..... | 21 |

1 INTRODUÇÃO

A busca por um planejamento estratégico competitivo vem sendo gradativamente consolidada, em níveis globais, como essencial para o sucesso de organizações públicas e privadas. Estabelecer uma missão que traduza a razão de existência da organização, bem como definir valores institucionais e uma visão de futuro em que se deseja chegar, são pontos fundamentais para nortear a atuação das organizações e direcionar os esforços necessários para a entrega de produtos e serviços aos seus clientes, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. De acordo com Porter (1989), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.

As estratégias de serviços ao cliente não são apenas uma parte da estratégia geradora de diferencial competitivo, mas sim uma condição das empresas concorrerem no mercado. Desta forma, as empresas podem focar no produto, aprimorando o design, melhorando a confiabilidade e atuando nos processos de forma a reduzir problemas. Podem melhorar as práticas de pós vendas, por exemplo, aumentando a agilidade na resposta, o atendimento ao cliente ou oferecendo garantias de assistências adequadas.

Com base nestas definições iniciais, este artigo tem por objetivo descrever e comparar com a literatura as práticas, métodos e resultados da estratégia de serviços e pós-vendas em uma companhia de manufatura de base tecnológica. A escolha desta companhia se justifica por ser bastante representativa do setor de informática, por exemplo, por ser a que possui um forte relacionamento com as grandes redes de varejo, mantendo um sólido relacionamento comercial com as grandes redes varejistas brasileiras, que são os principais responsáveis pela concessão de crédito e venda de bens às classes de renda B e C. Através das redes varejistas, a companhia constitui a mais ampla e pulverizada rede de distribuição no país, disponibilizando produtos em mais de 10.000 pontos de venda, tendo acesso constante às informações sobre a demanda dos consumidores e em condição de captar as necessidades do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Da estratégia em serviços e pós-vendas

Em relação a importância estratégica do serviço de pós-venda, Levitt (1983) define que a natureza do serviço existente e o crescimento da complexidade da tecnologia demandam relacionamentos entre compradores e vendedores cada vez mais fortes e interdependentes. Assim, as estratégias de serviço de pós-venda, quando ajustadas apropriadamente, servem de plataforma sobre a qual as empresas podem alimentar relacionamentos de longo prazo com seus clientes mais lucrativos. Neste sentido, a figura 1 mostra o resultado de uma enquete sobre a importância para os brasileiros do pós-venda no setor de informática e telefonia. Também evidencia que a fidelidade está basicamente atrelada a uma relação de confiança entre as partes envolvidas. O cliente que confiar no serviço da empresa tende a se tornar um consumidor freqüente e um cliente fiel à marca.



Fonte: Portal cliente SA

As práticas de gestão em serviços e pós-vendas tornaram-se mais comuns a partir da década de 90. As mudanças ocorridas a partir dos anos 1990 como, por exemplo, a globalização da economia, a abrangência e a difusão das redes sociais, influenciaram os gestores das empresas a promoverem mudanças e inovações, visando a adequação das novas práticas de gestão. Cabe evidenciar como exemplos, alguns direcionadores fundamentais destas mudanças, ou seja, a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico, por exemplo a internet, a abrangência e a influência das redes sociais, mas principalmente, o novo perfil do cliente, na medida em que está cada vez mais exigente, com mais opções de escolhas entre os produtos e serviços, maior poder aquisitivo, como também em virtude das legislações de

proteção do consumidor vigentes (âmbitos Federal, Estadual e Municipal), como por exemplo o Código de Defesa do Consumidor – Lei 8078 de 1990.

A relação do desenvolvimento de produto e a estratégia de serviços pode ser observada no modo como as atividades e tarefas relacionadas ao projeto de desenvolvimento de produtos são desenvolvidas. Está relacionado com o gerenciamento do conjunto de atividades para desenvolver um produto. O processo de desenvolvimento do produto inicia a partir das necessidades do mercado e das possibilidades tecnológicas e considera as estratégias corporativas, estratégias de negócios e de produto da empresa, até chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção.

O desenvolvimento do produto também envolve o acompanhamento deste após o lançamento, para realizar mudanças necessárias decorrentes de sua utilização e planejar a sua descontinuidade, envolvendo assim, todo ciclo de vida do produto (ROZENFELD, 2006). Isto significa que manter contato com o cliente, acompanhar o produto uma vez efetivada a venda, além de representar um grande canal de serviço, é uma forma de coletar muitas informações do mercado e captar possíveis mudanças que devam ser feitas no próprio produto ou em novos produtos.

2.2 Campos de competição estratégica

Como dito, as estratégias de uma empresa relacionadas ao serviço de pós-vendas são de suma importância para fortalecer um posicionamento competitivo no mercado. Desta forma faz-se necessário a busca de um referencial para avaliá-las.

Contador (2008) sugere o conceito das armas da competição, que retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa e podem ser classificadas em campo produto, campo atendimento, campo prazo e campo imagem. Estes campos são definidos como o locus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. Pode ser definido também como o locus imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Estes campos estão fortemente relacionados com o aspecto do pós-venda e do PDP da empresa.

O campo produto (bem ou serviço) possui algumas características próprias, onde é importante destacar o projeto do produto, o qual refere-se ao desenvolvimento de produtos com atributos e características valorizados pelos clientes e atendendo às suas expectativas, exigências, necessidades, superando ao produto do concorrente

em termos de qualidade e usabilidade. Também neste campo destaca-se a qualidade do produto, referente ao fornecimento do produto que o cliente julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros. Por fim, neste campo importa destacar a diversidade de produto, a qual refere-se à oferta de maior variedade de produtos do que os concorrentes.

No campo atendimento é importante destacar o acesso ao atendimento, o qual refere-se à ação de proporcionar melhor acesso ao atendimento do que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente. Também neste campo destaca-se o projeto do atendimento, referente ao desenvolvimento de um atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente do que as características do atendimento das empresas concorrentes. Por fim, destaca-se a qualidade do atendimento, referente ao atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes, referindo-se ao atendimento, à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente.

No campo prazo destaca-se o prazo de entrega do produto, o qual refere-se a uma oferta de prazo de entrega do produto menor do que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado. Também neste campo destaca-se o prazo de atendimento, referente ao atendimento ao cliente em prazo menor do que o dos concorrentes, ao ato de atender, à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente.

O campo imagem possui algumas características como, por exemplo, a imagem do produto e da marca, referente à oferta de produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que a dos produtos concorrentes e possuir imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. Também neste campo se destaca a imagem de empresa confiável, que significa possuir imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores. Por fim, destaca-se a imagem e responsabilidade social, referente a forma de possuir imagem crível em responsabilidade social quanto à comunidade, cidadania, meio ambiente mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter descritivo, tendo como objetivo descrever e comparar com a literatura, uma estrutura de temas estratégicos de serviços e pós-venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica e proporcionar maior familiaridade com o foco de pesquisa, com vistas a aprofundar o tema aqui proposto. Para tanto, foram buscadas referências teóricas sobre alguns processos adotados na estratégia de serviços e direcionadas no estabelecimento de relações entre os atributos do pós-vendas, considerados mais relevantes para o consumidor, relacionando-os aos atributos oferecidos pela empresa usada como base da pesquisa. Na sequência do artigo são discutidas as estratégias de serviços e pós-venda adotadas pela companhia, tendo como base o referencial teórico das seções anteriores deste artigo.

Os pontos adotados para avaliação foram relacionados com as atividades executadas ou recursos utilizados pela empresa para conquistar e manter vantagem competitiva no produto, atendimento, prazo e imagem para o consumidor, conseqüentemente, diferenciando-se quanto à fidelização de seus clientes. Estes pontos de estudo estão relacionados à estratégia competitiva a qual é definida por estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Para evidenciar estes pontos de análise, foi utilizado o modelo de campos e armas de competição de Contador (2008), citado no tópico acima. Desta forma, neste artigo, foram relacionadas as estratégias de serviços da companhia com os campos produto, atendimento, prazo e imagem.

4 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA COMPANHIA

Nas seções seguintes serão descritas as práticas da companhia no que diz respeito ao modelo de avaliação proposto, segundo os campos de competição de Contador (2008) e que são: análise do campo produto, do campo atendimento, do campo prazo e do campo imagem. Este modelo é importante por retratar detalhadamente as estratégias competitivas operacionais da empresa, entendendo e explicando a sua posição competitiva.

4.1 Análise no campo produto (bem ou serviço)

Nesta etapa são apresentadas descrições de práticas da companhia referente à análise do campo produto, anteriormente definido no tópico de referencial teórico do trabalho e subdividido em projeto do produto, qualidade do produto e desenvolvimento do produto.

4.1.1 Diversidade de produtos e diversidade de mercado

Este item trata-se da capacidade da empresa em oferecer uma diversidade de produtos como o objetivo de atender às diversidades do mercado consumidor.

A companhia analisada possui práticas que podem ser classificadas como aderentes à descrição do campo. Por exemplo, por focar principalmente no crescimento do varejo, principalmente com o atual consumo em expansão das classes B e C, a empresa adota a estratégia de fornecer uma variedade de produtos com preços acessíveis e de qualidade, visando o fortalecimento do relacionamento com clientes nos diversos segmentos de mercado e visando atendê-los de forma específica mediante as necessidades de cada um.

4.1.2 Projeto do produto e qualidade do produto

Segundo Contador (2008), as características do produto devem ser definidas de acordo com as preferências, exigências e necessidades do consumidor. Neste contexto a companhia possui etapas de projeto que são inter-relacionadas durante o

desenvolvimento. As etapas de desenvolvimento constituem o controle do projeto, termos de abertura de projeto, criação de requisitos de projetos juntamente com as necessidades dos clientes, validação de soluções e aprovações e elaboração de plano de condições de riscos de projeto.

O processo do ciclo de vida de projeto é definido com fatores como riscos de projeto, tamanho de projeto, tipo de produto e tecnologia utilizada, duração de serviços, capilaridade do projeto, segmento a que pertence o projeto, contrato de serviços e especificação de serviços e parâmetros que deverão ser praticados. Na execução de um projeto, estas informações são consolidadas e distribuídas às respectivas áreas de serviços, conforme sua atribuição. Desta forma existe uma iteração das áreas de engenharias, centrais de relacionamento, redes de assistências técnicas, logística, por exemplo, para se organizarem quanto ao envio do produto e peças de reposição nas assistências técnicas previamente definidas para atendimento de serviços, conforme destacado na figura 2. Todas informações são compartilhadas, alimentadas pelas equipes de projetos com ações monitoradas e sinalizadas por sistema informatizado e com gestão da área de engenharia de serviços.

Figura 2 - Determinação do ciclo de vida de projeto



Fonte: Elaboração própria

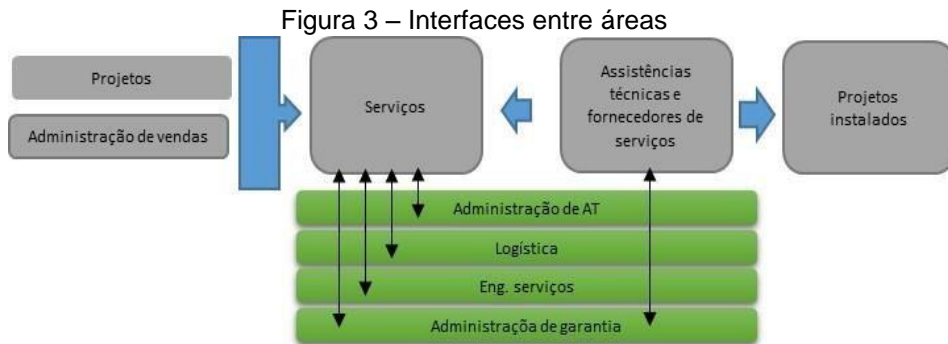
4.2 Análise do campo atendimento

Nesta etapa são apresentadas descrições de práticas da companhia referentes à análise do campo atendimento, anteriormente definido no tópico de referencial teórico do trabalho e subdividido em projeto do atendimento, acesso ao atendimento e qualidade de atendimento ao cliente.

4.2.1 Projeto do atendimento ao cliente

Este item trata-se da capacidade da companhia projetar, criar canais de acesso para o cliente, ou o consumidor.

Neste contexto, a figura 3 ilustra as principais interfaces da área de serviços e outras áreas de atendimento de um determinado segmento, onde a área de serviços projeta, executa e controla as instalações realizadas pela rede de assistência técnica ou por prestadores de serviços contratados. A rede de assistência e os prestadores de serviços atuam diretamente com os clientes finais na execução das instalações dos projetos. A área de serviços executa e controla as instalações realizadas pela rede de assistência técnica ou por prestadores de serviços contratados. A rede de assistência técnica e os prestadores de serviços atuam diretamente com os clientes finais na execução das instalações dos projetos.



Fonte: Elaboração própria

A responsabilidade pela instalação no cliente é dividida em cinco partes. A primeira parte compõe os dados do cliente e a segunda os dados de expedição e logística, onde são elaboradas pela área projetos, por exemplo, a partir do processo de classificação de editais ou de homologação de solução junto ao cliente. As três últimas partes, dados de instalação, dados de backlog e dados dos prestadores de serviços, alimentadas conforme o ciclo de vida do projeto, são de responsabilidade da equipe de instalação. Todos esses dados são encaminhados ao setor de Instalação para a realização e controle das atividades.

A definição do prestador de serviços também está relacionada ao projeto do atendimento, realizado pela engenharia de serviços, com base em estudo de mercado, onde são elaboradas as propostas, valores e os custos de serviços, instalação e

manutenção das atividades. Os principais estudos realizados para estabelecer o preço médio (target) para a instalação e/ou manutenção de um serviço são:

- Local das instalações;
- Quantidade dos equipamentos;
- Tempo do projeto, isto é, ciclo de vida do produto;
- Necessidade de incluir novos produtos;
- Alocação dos prestadores de serviços mais próximos ao local das instalações;
- Estudo dos custos com produtos e serviços no momento da instalação.

No atendimento de clientes corporativos ou governo, por exemplo, depois de todo o processo da negociação de serviços, a equipe de controle enviará para os prestadores de serviços escolhidos um cronograma de serviços do projeto, ou seja, uma planilha com a relação dos locais a serem atendidos além das demais informações técnicas necessárias para o atendimento em campo.

4.2.2 Acesso ao atendimento

Este item trata-se da estratégia da companhia em propiciar acessibilidade às redes de assistência técnica.

A forma de credenciamento adotada pela companhia de uma unidade de assistência técnica se dá através de um processo de homologação de uma empresa. A seleção pode ocorrer em uma ou mais empresas da região conforme a necessidade. Estas unidades passam por avaliação técnica, financeira, comercial e de infraestrutura onde estarão aptas a cumprir os requisitos de serviços ao cliente.

A companhia fornece atendimento e suporte aos milhares de consumidores finais do varejo, contando com uma ampla e capacitada rede de assistência técnica cobrindo a totalidade do território brasileiro e central de relacionamento que atendem os chamados dos clientes. Grande parte destes contatos referem-se às questões básicas sobre uso de produto, sistema operacional ou problemas com conexões, uma vez que muitos dos clientes estão adquirindo seu produto pela primeira vez.

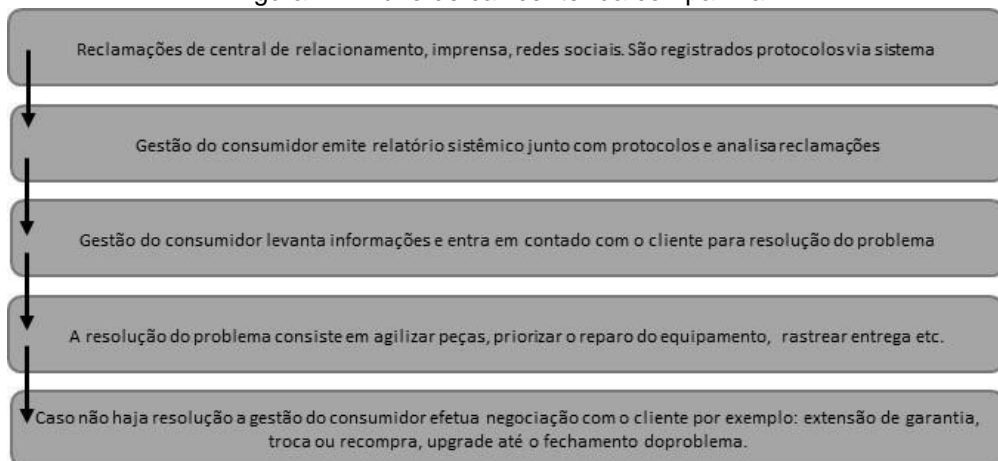
Para clientes fora da região coberta de assistências, a companhia adota uma modalidade de assistência ao consumidor que é viabilizada por meio de uma solução de logística reversa dos correios (e-Ticket). O cliente entra em contato com a central de relacionamento e relata a dificuldade que está tendo com seu equipamento. Caso haja necessidade de suporte técnico e não disponha de uma assistência técnica

próxima, ele é direcionado a uma agência dos correios para postar seu produto. O produto é enviado para avaliação ou reparo e após o cliente o receberá em perfeito funcionamento e sem nenhum custo.

Quando o cliente entra em contato solicitando suporte com intervenção técnica, são adotadas boas práticas de atendimento com o objetivo manter a imagem da empresa, onde são cumpridos contratos, regras, acordos de nível de serviço ou solicitações efetuadas conforme rege a garantia e manual do produto. Estes clientes são atendidos através de serviço telefônico, e-mail ou formulário WEB, para resolução de dúvidas ou problemas. Não sendo possível a solução sem intervenção técnica, a central de relacionamento efetua abertura de ordens de serviços e indica ao cliente a unidade de assistência, caso não haja uma unidade próxima, então o mesmo é direcionado para atendimento e-Ticket.

A figura 4 ilustra o fluxo de atendimento aos clientes via central de relacionamento, onde há uma análise do suporte técnico que identifica o equipamento através do número de série, procede com o atendimento e, caso necessário, efetua a abertura do chamado. A partir deste ponto, o processo é monitorado pelo setor serviços (Gestão do consumidor) que tem o objetivo de verificar uma melhor solução para atender o cliente, visando resgatar sua satisfação, manter a imagem da marca.

Figura 4 – Fluxo de call center da companhia



Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Qualidade no atendimento

Para manter as boas práticas de atendimento e satisfação do consumidor, a companhia monitora as reclamações de seus clientes e que fornecem informações

das percepções que não foram bem sucedidas com os produtos e serviços que receberam. São informações úteis que permitem a organização adotar ações corretivas para melhorar a qualidade seus produtos e processos. O valor da análise das reclamações reside em identificar problemas recorrentes e/ou problemas que potencialmente possam ter consequências graves para a organização e, assim adotar as medidas corretivas necessárias. Um bom processo de análise de reclamações poderá contribuir para determinar a estratégia de melhoria da qualidade do produto.

Para a companhia analisada neste artigo, o call center é responsável por receber e registrar solicitação de cliente, onde o mesmo pode ser orientado a utilizar, por exemplo, os canais via telefone, correio eletrônico ou podendo ser transferido via telefone, ou tendo seu e-mail encaminhado ao endereço correto. Neste processo é controlado e acompanhado o backlog dos chamados.

Com a finalidade de manter um atendimento ao cliente de alto nível, a companhia dispõe de treinamentos que são levantados ou solicitados por qualquer área, sempre que se identifica uma necessidade de treinamento para alguma unidade de assistência técnica. A capacitação da rede de assistência técnica é efetuada nos casos de credenciamento e reciclagens, com o intuito de qualificar e gerar melhoria contínua no atendimento de clientes. São aplicados treinamentos relacionados aos procedimentos de trabalho entre empresas, novos produtos, manuseio de equipamentos e outros temas correlatos.

De forma geral o departamento de administração de rede é responsável pela documentação, bem como comunicação, capacitação, treinamento, monitoramento de desempenho e atuação nos planos de melhorias contínuas dos pontos de assistência técnica.

4.3 Análise no campo prazo

Nesta etapa são apresentadas descrições de práticas da companhia referente à análise do campo prazo, anteriormente definido no tópico de referencial teórico do trabalho e subdividido em prazo de entrega do produto e prazo de atendimento.

4.3.1 Prazo no atendimento

A maneira pela qual a área de serviços, especificamente a engenharia de serviços, garante o prazo de atendimento de chamados de clientes é através da padronização do procedimento de análise de garantia. Neste sentido, a decisão de concessão ou não de atendimento em garantia aos produtos com suspeitas de uso indevido, evita prejuízos ao cliente quando da necessidade de um atendimento após a venda do produto. Para isto a empresa avalia fatos, descrição detalhada do parecer do cliente, da autorizada e número de série ou número do chamado do equipamento. Pela avaliação das informações dos dados de chamado decide-se por negar ou não a garantia. Esta decisão é registrada em forma de laudo e formalizada entre as áreas envolvidas.

A companhia adota o método de auditoria de peças e mais controle de backlog, visando a padronização de um procedimento de análise de ordens de serviço de todos os segmentos de mercado e com principal objetivo de monitorar o período de atendimento ao cliente. Sistemáticamente são analisados os chamados em ordem da data mais antiga para a mais recente. Caso necessário, podem-se priorizar as análises por segmento.

A devolução ao varejista é uma outra estratégia adotada em casos onde serão considerados a troca ou recompra de produtos. É uma atividade prevista no código de defesa do consumidor que faculta a este o direito de troca do bem ou a restituição do valor pago ao fornecedor, quando comprovado problema de fabricação ou atendimento não concluído no prazo de 30 (trinta) dias corridos. Os efeitos no processo para casos de troca e recompra são mostradas na figura 5.



Fonte: Elaboração própria

4.4 Análise no campo imagem

Nesta etapa são apresentadas descrições de práticas da companhia referente à análise do campo imagem, anteriormente definido no tópico de referencial teórico do trabalho e subdividido em imagem do produto, da marca e Imagem de empresa confiável.

4.4.1 Imagem do produto e da marca

Para garantir uma boa imagem do produto e da marca, a companhia investe na consolidação da marca por meio de ações de marketing e trade marketing. As ações de trade marketing contemplam promoções e eventos nos pontos de vendas, treinamentos de força de venda dos varejistas e gerenciamento de informações junto às equipes de promotores próprios que percorrem todo o Brasil.

A companhia também realiza avaliações com clientes afim obter informações sobre a qualidade de produtos e serviços, fornecendo parâmetros importantes para o estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação que possibilitem atender à política da empresa em relação a melhoria contínua e satisfação das expectativas dos clientes. Para isto são realizadas entrevistas efetivas com clientes que entraram em contato com a companhia através dos canais da central de relacionamento ou que levaram seus equipamentos até autorizadas, utilizando base estatística elaborada por institutos de pesquisas.

4.4.2 Imagem de empresa confiável

Para manter uma boa imagem do produto e da marca, o suporte jurídico trata de todos os casos em que clientes ingressam com reclamações/ações nos órgãos de defesa do consumidor e juizados especiais. Além disso, há prevenção de ações, mediante comunicação direta com o cliente. As manifestações e audiências são direcionadas pelo departamento Jurídico para o departamento de Suporte, sendo efetuada uma triagem para inserção de datas dos processos, com seus respectivos prazos para que então seja distribuída à equipe.

O departamento de Suporte Jurídico atende toda demanda de casos de relatados ao órgão de defesa do consumidor e ações judiciais através da elaboração de pareceres que facilitem as defesas ou acordos entre os envolvidos. Atua na prevenção de novos processos e também em reclamações já formalizadas, que agilizem o atendimento, fidelize o cliente e reduza custos de honorários advocatícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho descreveu as estratégias e processos dos serviços de pós-venda de uma empresa de base tecnológica, visando a compreensão mais profunda dos princípios e características que regem o pós-venda para o consumidor final. Para tanto o principal objetivo deste trabalho foi buscar uma referência dos serviços em nível teórico, tendo como base os campos da competitividade citados por Contador (2008) e ainda relacionando-os com os aspectos identificados na teoria e na prática realizada pela empresa em questão. Este modelo foi importante no desenvolvimento da pesquisa por descrever e classificar as vantagens competitivas detalhadamente, sendo um instrumento importante nas verificações propostas no artigo.

Procurou-se demonstrar que a companhia, objeto de análise, apresenta diversas práticas alinhadas com os aspectos teóricos, e desta forma, sugere-se que possui um diferencial competitivo, tal como exigido pelo modelo de campos e armas de competição citado neste artigo. A empresa apresenta produtos diferenciados para todas as classes de consumidores, práticas de atendimento de forma a amenizar atrasos e prejuízos ao cliente, atendimento ao cliente com uma rede de assistência técnica planejada e bem distribuída e passando a imagem de uma empresa que oferece produto e marca valorizados no mercado. Desta forma, com a visão de manter um padrão de qualidade no atendimento, busca ofertar serviços e atendimento qualificados, sob a ótica dos seus clientes em cada segmento de mercado.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, CDC (1990). **Código de Defesa do Consumidor**. Brasília, Senado Federal, 1990.
- CONTADOR, J. Celso. **Campos da competição**. São Paulo: Revista de Administração (USP), v. 30, n. 1, p. 32-45, jan/mar, 1995.
- LEVITT, T. **The Globalization of Markets**. Harvard Business Review. Boston: Maio / Junho, 1983.
- PIRES, Carlos. **Estratégia e pós vendas**. ClienteSA, São Paulo, v.13, n.136, p.42-44, abr, 2014.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROSA, Silvana Goulart Machado. **O poder do pós venda**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.