

**MICHELLE QUEIROZ SANTOS**

**A QUALIDADE DO SERVIÇO PÓS-VENDE E A FIDELIDADE DOS  
CLIENTES DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA/VETERINÁRIA HEALTH  
LTDA.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para a obtenção  
do certificado de Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA / USP.

**São Paulo  
2010**

MICHELLE QUEIROZ SANTOS

**A QUALIDADE DO SERVIÇO PÓS-VENDA E A FIDELIDADE DOS  
CLIENTES DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA/VETERINÁRIA HEALTH  
LTDA.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para a obtenção  
do certificado de Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA / USP.

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2010**

Dedico este trabalho aos meus pais Ademilton Souza Santos e Adesir Chaves de Queiroz Santos, às minhas irmãs Débora Queiroz Santos e Fernanda Queiroz Santos por terem me incentivado e apoiado neste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela inspiração neste trabalho.

Ao Professor Dr. Adherbal Caminada Netto, meu orientador, por sua orientação e ensinamentos transmitidos.

Aos meus familiares e amigos pela ajuda efetiva e notável compreensão pelo vasto tempo que deles tirei.

À Universidade de São Paulo e ao PECE pela estrutura de ensino.

Como seria satisfatório viver sem remorsos,  
Poder a cada instante enfrentar a própria mente  
E trazer à memória o bem que se faz aos semelhantes,  
Não achando na própria conduta  
Senão objetos agradáveis e plausíveis.  
(Paul Henri Dietrich Holbach)

## **RESUMO**

O serviço pós-venda é um diferencial competitivo e é uma ferramenta valiosa para manter a fidelidade dos clientes. Seus princípios são utilizados para melhorar o relacionamento dos clientes com a organização, satisfazer as expectativas dos clientes, tornando a organização mais competitiva e ampliando suas possibilidades de conquistas em novos mercados, sejam eles externos ou internos. Dentro desse contexto, o objetivo deste trabalho além do levantamento teórico, é analisar, através de um estudo de caso, as vantagens que foram alcançadas na aplicação deste tipo de serviço e o quanto é importante a interação de todos os departamentos e a utilização de ferramentas da qualidade e de marketing para o sucesso do mesmo. O trabalho conclui que o serviço de pós-venda pode ser oferecido e aplicado como ferramenta na fidelidade dos clientes e o aumento de novos clientes nas indústrias do setor farmacêutico/veterinário e mostra que o uso de ferramentas de marketing é essencial para o sucesso do mesmo.

Palavras Chave: Qualidade, serviços, produtos, expectativas dos clientes, vendas, pós-vendas, fidelidade.

## **ABSTRACT**

The after-sales service is a competitive differentiator and is a valuable tool to maintain customer loyalty. His principles are used to improve the customer relationship with the organization in order to meet customer expectations, making the organization more competitive and increasing their chances of gains in new markets, whether external or internal. Within this context, the objective of this work beyond the theoretical research is to analyze through case study, the benefits that were achieved in applying this type of service and how important it is the interaction of all departments and use of quality tools and marketing to its success. The paper concludes that the post-sale service can be offered and applied as a tool to increase customer loyalty and new customers in the pharmaceutical / veterinary industries, and shows that the use of marketing tools is essential to its success.

**Keywords:** Quality, service, products, customer expectations, sales, after sales, faithfulness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.3.1 – A Escada da Fidelidade – Classificação de clientes atuais e prospectivos.....	22
Figura 2.3.2 – Etapas da Escalada rumo à Fidelidade .....	23
Figura 2.5 – Ciclo de Vendas.....	28
Figura 3.5.1 – Análise de Concentração de Compradores .....	45



## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.6 – Etapas do Movimento da Qualidade .....	30
Tabela 2.6.1 – O conceito de qualidade .....	31
Tabela 4.1 – Formação de Equipe.....	73
Tabela 4.3.3 – Tabela de comparação das vendas com a pós-venda antiga e a pós-venda atual .....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Todas as Perguntas são respondidas</i> .....	56
Gráfico 2 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Cooperação e Atenção dos Funcionários da Health</i> .....	57
Gráfico 3 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Capacidade Técnica dos funcionários</i> .....	58
Gráfico 4 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Rapidez com que o e-mail e/ou telefonema são respondidos</i> .....	59
Gráfico 5 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Eficiência do Atendimento sempre com retorno em Tempo Hábil</i> .....	59
Gráfico 6 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Educação e Cordialidade no Atendimento</i> .....	60
Gráfico 7 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Suporte na pós-venda</i> .....	61
Gráfico 8 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Frequência de Visitas Técnicas</i> .....	62
Gráfico 9 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Frequência de Visitas Comerciais</i> .....	62
Gráfico 10 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Agilidade de Entrega de um Pedido em Situação de Emergência</i> .....	63
Gráfico 11 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Manutenção de um Estoque de Segurança</i> .....	64
Gráfico 12 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Cumprimento das Datas de Entrega solicitadas e confirmadas</i> .....	64
Gráfico 13 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Confiabilidade do Produto</i> .....	65
Gráfico 14 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Integridade de Embalagem do Produto no Recebimento</i> .....	66
Gráfico 15 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Acompanhamento Contínuo, visando a Solução de Problemas de Qualidade que requerem Prazos Maiores</i> .....	66
Gráfico 16 – <i>Nível de Satisfação em relação ao item Agilidade em Solucionar os Problemas de Qualidade Apontados</i> .....	67

Gráfico 17 – Nível de Satisfação em relação ao item Forma de Pagamento Adequada.....	68
Gráfico 18 – Nível de Satisfação em relação ao item Política de Preços é Objetiva e Transparente.....	68
Gráfico 19 – Nível de Satisfação em relação ao item Política de Reajustes é Adequada e de Acordo com o Mercado.....	69

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Pesquisa de Satisfação do Cliente .....	86
Anexo II – Formulário de Requisição de Análise .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FDA</b>	Food and Drug Administration
<b>Ltda.</b>	Limitada
<b>MN</b>	Monensina (Nome do Produto)
<b>S.A.</b>	Sociedade Anônima
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<b>SL</b>	Salinomicina (nome do produto)
<b>SM</b>	Semduramicina (nome do produto)
<b>VM</b>	Virginiamicina (nome do produto)
<b>VMF</b>	Veterinary Master File
<b>VMP</b>	Validation Master Plan

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	18
2.2	DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	18
2.3	DEFINIÇÃO DE CLIENTE.....	21
2.4	DEFINIÇÃO DE CONCORRÊNCIA .....	24
2.5	DEFINIÇÃO DE VENDA PESSOAL.....	26
2.6	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE .....	29
2.7	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	33
2.8	CONCEITO DE FIDELIZAÇÃO .....	35
<b>3</b>	<b>CONCEITOS E FERRAMENTAS .....</b>	<b>38</b>
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-VENDA .....	38
3.2	DEFINIÇÃO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	38
3.3	MÉTODOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-VENDA.....	42
3.4	METODOLOGIA DA PESQUISA (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	43
3.4.1	Amostragem .....	43
3.4.2	Coleta e Análise de Dados.....	43
3.4.3	Resultados .....	44
3.5	FERRAMENTAS DE MARKETING USADAS NA PÓS-VENDA .....	44
3.5.1	Criação do Banco de Dados .....	44
3.5.2	E-mail marketing .....	45
3.5.3	Telemarketing .....	45
3.5.4	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) .....	46
3.5.5	Internet.....	47
3.6	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	47
3.6.1	Vendedor .....	47
3.6.2	Assistência Técnica .....	47
3.6.3	Laboratório.....	48
3.6.4	Garantia da Qualidade .....	48
3.7	BENEFÍCIOS.....	49
3.8	REGRAS BÁSICAS PARA OBTER EXCELÊNCIA NA PÓS-VENDA .....	50
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO “HEALTH LTDA” .....</b>	<b>52</b>
4.1	DADOS DA EMPRESA, VISÃO E MISSÃO .....	52
4.2	LEVANTAMENTO DE DADOS .....	54
4.2.1	Pesquisa de Satisfação dos Clientes.....	54
4.2.1.1	Amostragem.....	54
4.2.1.2	Coleta e Análise de Dados.....	55
4.2.1.3	Resultados .....	55
4.2.1.3.1	Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Atendimento .....	56
4.2.1.3.2	Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Relacionamento .....	62
4.2.1.3.3	Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Pontualidade .....	63

4.2.1.3.4	Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Qualidade .....	65
4.2.1.3.5	Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Política de Preços .....	68
<b>4.2.2</b>	<b>Pós-venda oferecido até o resultado final da pesquisa de satisfação .....</b>	<b>70</b>
4.2.2.1	Departamentos Envolvidos .....	70
4.2.2.2	Recebimento, análise das amostras e liberação dos resultados .....	70
<b>4.2.3</b>	<b>Alteração do Modelo de pós-venda.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3</b>	<b>APLICAÇÃO DO NOVO SERVIÇO PÓS-VENDA.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Procedimentos Preliminares.....</b>	<b>71</b>
4.3.1.1	Comprometimento da Gerência .....	71
4.3.1.2	Diagnósticos de Programas de Pré-requisitos Existentes.....	72
4.3.1.3	Formação de Equipe.....	72
4.3.1.4	Capacitação Técnica .....	73
4.3.1.5	Informação do Cliente.....	74
4.3.1.6	Pesquisa de Satisfação .....	74
4.3.1.7	Quantidade de amostras recebidas .....	74
4.3.1.8	Banco de Dados .....	74
4.3.1.9	Recebimento das amostras .....	75
4.3.1.10	Análise e Liberação de Resultados obtidos pelo Laboratório.....	75
4.3.1.11	Liberação de resultados finais obtidos pelo Laboratório.....	76
4.3.1.12	Reunião Mensal.....	76
4.3.1.13	Suporte Técnico.....	76
<b>4.3.2</b>	<b>Contexto do Problema.....</b>	<b>77</b>
4.3.3	Decisão do uso do novo serviço pós-venda.....	78
<b>4.4</b>	<b>CONCLUSÃO DO PROJETO .....</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância de um serviço de pós-venda feito com qualidade e mostrar como conquistar a fidelidade dos clientes. Também são apresentados alguns conceitos sobre qualidade, marketing, marketing de relacionamento, vendas, concorrência e um estudo de caso de uma indústria farmacêutica/veterinária que utiliza a pós-venda como uma ferramenta de sucesso no atendimento e relacionamento com seus clientes.

Apesar de se tratar de um assunto bastante amplo e complexo, através do estudo de caso, é possível perceber que é muito mais fácil manter o cliente antigo fiel à organização do que conquistar novos clientes.

A pós-venda é ferramenta muito valiosa para a fidelização do Cliente. É importante não só satisfazer o Cliente, mas superar as suas expectativas oferecendo serviços de qualidade e preços competitivos, e mais, conquistá-lo.

Para que uma empresa do ramo farmacêutico/veterinário obtenha sucesso no serviço prestado, ela deve encontrar novas maneiras de satisfazer os seus clientes atuais e atender às necessidades de novos clientes. Pois, o cliente é o bem mais precioso da organização.

Os consumidores, hoje em dia, estão mais exigentes, conscientes e maduros no que diz respeito aos seus direitos e preferências e por isso, a qualidade tanto na fabricação do produto quanto no atendimento aos clientes são imprescindíveis.

Foi feito um estudo de caso da empresa Health Ltda. E neste estudo é possível verificar como o trabalho da pós-venda é feito e como ele traz benefícios à organização. Através deste estudo foi possível detectar o quão importante é a utilização das ferramentas de marketing para alcançar o sucesso nesse serviço.



Foi feita uma pesquisa bibliográfica através de consultas de sites, artigos, revistas e livros para atingir o objetivo principal do trabalho. Com este levantamento de informações foi possível fazer o desenvolvimento do assunto através de definições de alguns conceitos, segredos de um pós venda feito com excelência, a estrutura da organização, as ferramentas da qualidade e de marketing que foram utilizadas, avaliar os tipos de concorrência existentes e como a indústria estudada fez para manter os seus clientes e conquistar mais clientes novos.

Para finalizar este trabalho, uma conclusão sobre o estudo de caso da indústria farmacêutica/veterinária foi realizada.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. (KOTLER, 2008, p.27).

Segundo LAS CASAS (2006), o Marketing tem por objetivo conhecer as necessidades e expectativas dos clientes antes, durante e após a compra de produtos e/ou serviços e também mensurar o grau de satisfação e insatisfação dos clientes.

Segundo KOTLER; KELLER (2006), o marketing atende as necessidades dos clientes e obtém a lucratividade. Eles ressaltam ainda que o marketing pode ser considerado social quando, através da criação de produtos, as pessoas conseguem o querem e desejam e gerencial quando se leva em consideração o fato de que vender o produto é simplesmente um dom.

Em outras palavras, o marketing é a voz do cliente que move o mercado e que leva as organizações que investem nesta área a conquistar cada vez mais espaços no mercado e também a fidelidade dos clientes.

### 2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo STONE; WOODCOCK (1998), o produto era o centro das atenções da organização e o cliente ficava muito satisfeito em obtê-los. Essa foi a era da evolução do produto onde o marketing de relacionamento não tinha influência.

Até a década de 40, havia a criação do produto e a venda do mesmo. Para as organizações, o marketing era parte integrante de vendas e sua função era vender o produto sem ter qualquer interferência na produção. O mais importante era produzir variados produtos e vendê-los aos clientes.

Segundo KOTTLER (2000), o mix de produtos era o diferencial e os investimentos em publicidade e logística tiveram um grande crescimento significativo, porém, a pós-venda não era vista com importância e o cliente não era considerado o centro das atenções.

A partir da década de 50, o atendimento ao cliente e o cuidado com o mesmo marcou o início da nova era em marketing.

Segundo STONE; WOODCOK (1998), com a era do atendimento ao cliente, o marketing de relacionamento passa a ser utilizado como ferramenta de fidelização de clientes.

Iniciado na década de 70, o estudo do Marketing de Relacionamento surgiu com a percepção da importância em se melhorar as transações comerciais entre empresas e clientes. O Marketing de Relacionamento se tornou fundamental para a interação bem-sucedida e de longo prazo na relação de troca comercial de produtos e serviços. Para o sucesso dessa interação, um longo e árduo caminho se desenvolve e necessita da participação de todos os colaboradores envolvidos, independentemente da hierarquia. (MCKENNA, 1993).

Segundo KOTTLER (1998), para que as empresas de serviços consigam se diferenciar das concorrentes elas devem prestar serviços de qualidade. A chave do sucesso é atender e exceder as expectativas dos consumidores-alvos. Fazendo um levantamento histórico das experiências vivenciadas pelos consumidores é possível ter uma idéia sobre quais são as expectativas dos clientes.

Segundo LEVITT (1990), o relacionamento entre comprador e vendedor dificilmente termina quando uma venda é realizada. Esse relacionamento vai intensificando-se

após a venda ter sido concluída e é fator determinante quando o cliente decide comprar outro produto.

Segundo KOTTLER; KELLER (2006), o marketing de relacionamento tem como objetivo tornar os relacionamentos entre os clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros de marketing muito satisfatório a longo prazo, conquistando e mantendo os seus negócios com eles. Ele faz ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes envolvidas de tal maneira que o rompimento delas é quase que impossível.

“Ele envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing, deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (customer relationship management – CRM), como também a gestão do relacionamento (partner relationship management – PRM), se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).” (KOTTLER; KELLER, 2006,p.16)

ARAÚJO descreve em seu artigo (2009) que: “O objetivo principal do marketing de relacionamento é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo de partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus stakeholders, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós venda”.

Segundo MCKENNA (1996), o marketing de relacionamento é essencial para o desenvolvimento da liderança de mercado, para rapidez na aceitação de novos produtos e/ou serviços e concretizar a fidelidade do cliente. Ele complementa que num mundo onde os clientes têm inúmeras opções de escolha, o diferencial é manter um contato pessoal que levará a satisfação e a fidelização do cliente.

Segundo GORDON (1999), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Ele afirma que o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o

compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1999, p.31-32).

Segundo KOTTLER; ARMSTRONG (2003), o marketing de relacionamento é a descoberta de como manter e aprimorar fortes relacionamentos lucrativos e duradouros. É como se o centro de toda organização fosse o cliente e isso em tempo integral.

O marketing de relacionamento é um investimento onde o lucro final desejado é a fidelidade dos clientes e a conquista de novos clientes.

O marketing de relacionamento deve ter como objetivo o cliente. Ter a certeza de que o cliente é o bem mais precioso da organização e que é preciso sempre avaliar o grau de satisfação deles para que eles sejam sempre fiéis a organização.

As parcerias entre todas as partes envolvidas é fundamental para o sucesso deste relacionamento.

## 2.3 DEFINIÇÃO DE CLIENTE

O cliente é o bem mais precioso da organização.

Toda a organização que deseja ter sucesso e ter os seus negócios promissores devem conhecê-lo muito bem e atender as suas necessidades.

- O cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos;
- O cliente é sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- O cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;

- O cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração;
- Sem clientes, você fecharia as portas da sua empresa. (MARQUES, 1997, p. 36)

Segundo MARQUES (1997), há quatro tipos de clientes:

- **Cliente externo:** aquele que sente diretamente os impactos dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização. As citações acima referem-se basicamente a este tipo de cliente.
- **Cliente pessoal:** aquele que tem a capacidade de influenciar diretamente o nosso desempenho no trabalho e na vida social. Um grande exemplo é a família.
- **Cliente da concorrência:** aquele que adquire os produtos e/ou serviços da concorrência.
- **Cliente interno:** aquele que trabalha na organização e que tem influência no fornecimento de serviço e no processo produtivo. Ele é a peça principal na qualidade total em serviços.

Segundo RAPHEL apud BOGMANN (2002), a trajetória de um cliente na organização pode ser demonstrada gradativamente de acordo com os seus avanços. Esta trajetória é chamada de **Escada da Fidelidade**.

A Escada da Fidelidade pode ser observada na Figura 2.3.1

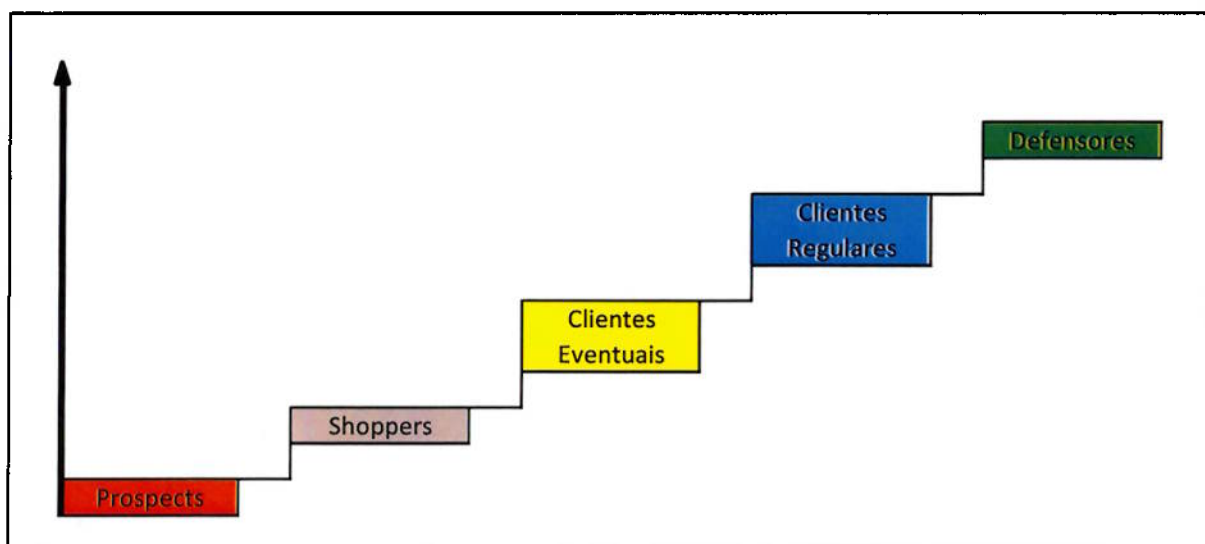


Figura 2.3.1 – A Escada da Fidelidade – Classificação de clientes atuais e prospectivos

Fonte: Adaptado por BOGMANN (2002, p. 37)

É possível definir de forma clara e objetiva cada etapa desta escalada rumo à fidelidade do cliente.

As Etapas da Escalada rumo à Fidelidade pode ser observada na a Figura 2.3.2

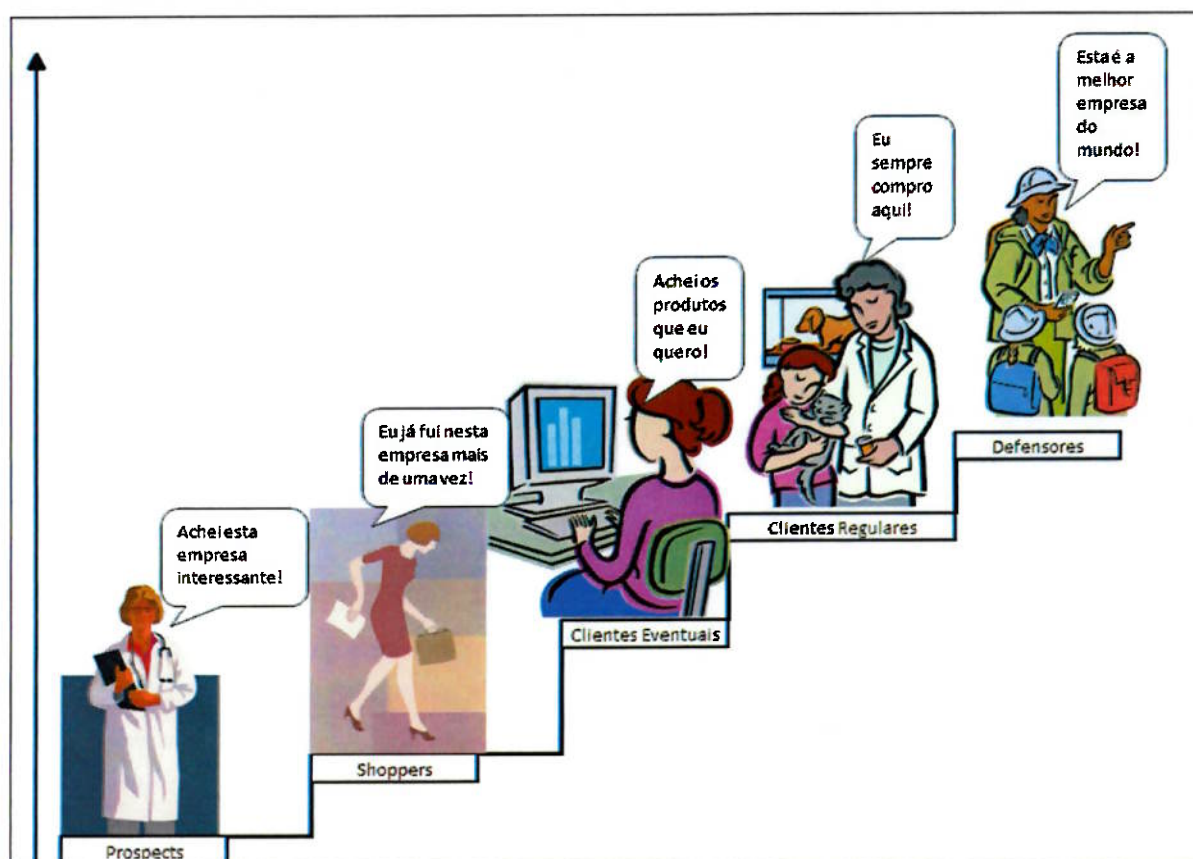


Figura 2.3.2 – Etapas da Escalada rumo à Fidelidade

Na primeira etapa, aparecem os prospects (expectativas) que estão decidindo se irão ou não adquirir os produtos e/ou serviços da organização. Eles acham a empresa interessante mas, é possível notar que eles têm dúvidas em relação aos produtos e/ou serviços oferecidos por se tratar de uma empresa desconhecida para eles.

Na segunda etapa, aparecem os shoppers (compradores) que já foram na organização no mínimo uma vez e que por isso, já conhecem a empresa e há possibilidade de se fazer grandes negócios.

Na terceira etapa, aparecem os clientes eventuais que já adquiriram mais de um serviço e/ou produto. Apesar de já terem adquirido produtos e/ou serviços, a organização não pode ter garantias de que eles irão consumir novos produtos ou solicitar novos serviços.

Na quarta etapa, aparecem os clientes regulares que sempre adquirem os produtos e/ou serviços da organização.

Na quinta e última etapa, aparecem os clientes que fazem a propaganda gratuita dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização devido a satisfação de se ter qualidade nos mesmos e pela qualidade do atendimento que a organização oferece a eles.

Cada etapa é importante. Mas, cabe ressaltar que para atingir a fidelidade dos clientes é necessário que todos sejam defensores e para que isso ocorra, deve ser feito um trabalho muito bem feito.

## 2.4 DEFINIÇÃO DE CONCORRÊNCIA

Segundo KOTTLER, KELLER (2006), concorrentes são empresas que oferecem o mesmo serviço e/ou produto que outra organização com a finalidade de atender as necessidades dos clientes de mesmo setor.

Segundo KOTTLER, KELLER (2006), há quatro tipos de concorrência:



- **Monopólio puro:** somente uma empresa oferece determinado produto e/ou serviço
- **Oligopólio:** um pequeno grupo de empresas oferece o mesmo produto e/ou serviço. O que pode ser diferencial entre elas é o custo baixo e outros serviços adicionais oferecidos como exemplo, qualidade, atributos, estilos, etc.
- **Concorrência monopolista:** muitos concorrentes diferenciam sua oferta através do atendimento superior as necessidades dos clientes e com isso conseguem oferecer um preço diferenciado.
- **Concorrência pura:** os concorrentes oferecem o mesmo preço e serviço. Só há uma diferenciação quando o concorrente tem certeza que vai atingir o psicológico do cliente.

Segundo KOTTLER, KELLER (2006), há cinco forças competitivas:

- **Concorrentes do setor** – ameaça de rivalidade intensa no setor: um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou em grande número (cerveja, telefone).
- **Novos concorrentes potenciais** – ameaça de novos concorrentes: a atratividade de um seguimento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída de empresas desse seguimento (varejo).
- **Substitutos** – ameaça de produtos substitutos: segmento deixa de ser atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto; os substitutos limitam o preço e os lucros do setor (VHS).
- **Compradores** – ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores: os compradores tentarão forçar uma queda de preços, exigirão mais qualidade e opções de serviço e colocarão os concorrentes diretos em acirrada competição (cooperativas).

- **Fornecedores** – ameaça do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores: os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados ou se o material produzido for estratégico, fornecedores podem controlar quantidade produzida ou alterar preços (petróleo).

A concorrência existe para que todas as organizações busquem melhorias tanto nos seus produtos e/ou serviços quanto no atendimento aos clientes. E com isso, cada vez mais, é possível observar as inovações tecnológicas e as novas técnicas desenvolvidas para manter e conquistar novos clientes.

## 2.5 DEFINIÇÃO DE VENDA PESSOAL

“A venda pessoal é uma arte antiga que já gerou um grande número de publicações de especialistas e muitos princípios. Os vendedores eficazes possuem mais do que instintos: são treinados em métodos de análise e gerenciamento de clientes.” (KOTTLER; KELLER, 2006, p. 627).

Segundo KOTTLER, KELLER (2006), os vendedores deixaram de ser apenas pessoas que anotam pedidos para se tornarem aqueles que têm a capacidade de solucionar os problemas e cativar os clientes.

Segundo KOTTLER; KELLER (2006) a venda é dividida em seis etapas:

- **Prospecção e Qualificação:** esta etapa identifica e qualifica os clientes potenciais. A partir daí, é possível criar as escalas entre os clientes. Se o cliente tem potencial alto ele é direcionado para a equipe de campo, se ele tem potencial mediano a equipe de telemarketing pode entrar em ação e se ele é frio deve ser feito outro trabalho diferencial. São necessárias no mínimo quatro visitas para poder fazer a classificação correta.

- **Pré-abordagem:** o vendedor tem que conhecer muito bem a empresa que é classificada como cliente potencial e seus compradores. Ele deve decidir se entrará em contato com o cliente para obter informações, fazer a venda imediata ou se irá apenas qualificá-lo. Ele tem que decidir se fará a visita pessoalmente, se mandará um e-mail, se telefonará. Ele tem que fazer a estratégia geral de abordagem da venda para o cliente.
- **Apresentação e Demonstração:** o vendedor relata todas as informações referente ao produto e/ou serviço. Obtendo a sua atenção, mantendo o seu interesse, aumentando o seu desejo e levando-o à ação. Ele destaca as vantagens, aspectos, benefícios e valor (geralmente monetários).
- **Superação de Objeções:** o cliente sempre tem algo para reclamar seja do prazo de entrega, do preço ou até mesmo mencionar a satisfação em relação à outra marca. Cabe o vendedor ser sempre positivo, questionar sempre o cliente mediante suas objeções para que o mesmo responda suas objeções e assim o vendedor possa conseguir encontrar a melhor solução e conseguir efetuar a venda. As vezes, é necessário agregar mais valor ao produto do que reduzir o preço na hora de vender.
- **Fechamento:** o vendedor tenta fechar a venda. Ele tem que perceber todos os sinais emitidos pelo comprador seja por atitudes ou palavras. O vendedor pode proporcionar ao comprador o direito de escolher a cor ou tamanho do produto. Pode também oferecer descontos extras, brindes, ajuda no preenchimento do formulário. Pode também preencher o a requisição, mostrar as perdas que o comprador terá se não adquirir o produto e/ou serviço entre outros.
- **Acompanhamento e manutenção:** são fundamentais para o sucesso da venda e garantia da próxima. Após a venda, o vendedor deve deixar acertadas as datas de entrega e questões importantes ao cliente. Ele deve deixar agendada a sua visita à empresa para verificar se o serviço e/ou produto atenderam as necessidades dos clientes e se a instalação do mesmo foi realizado corretamente. Ele deve ter um plano de manutenção e crescimento para o cliente.

Ao observar as seis etapas acima descritas é possível verificar como funciona o ciclo de vendas. Afinal, uma venda só termina quando a outra começa.

O Ciclo de Venda pode ser observado na Figura 2.5:

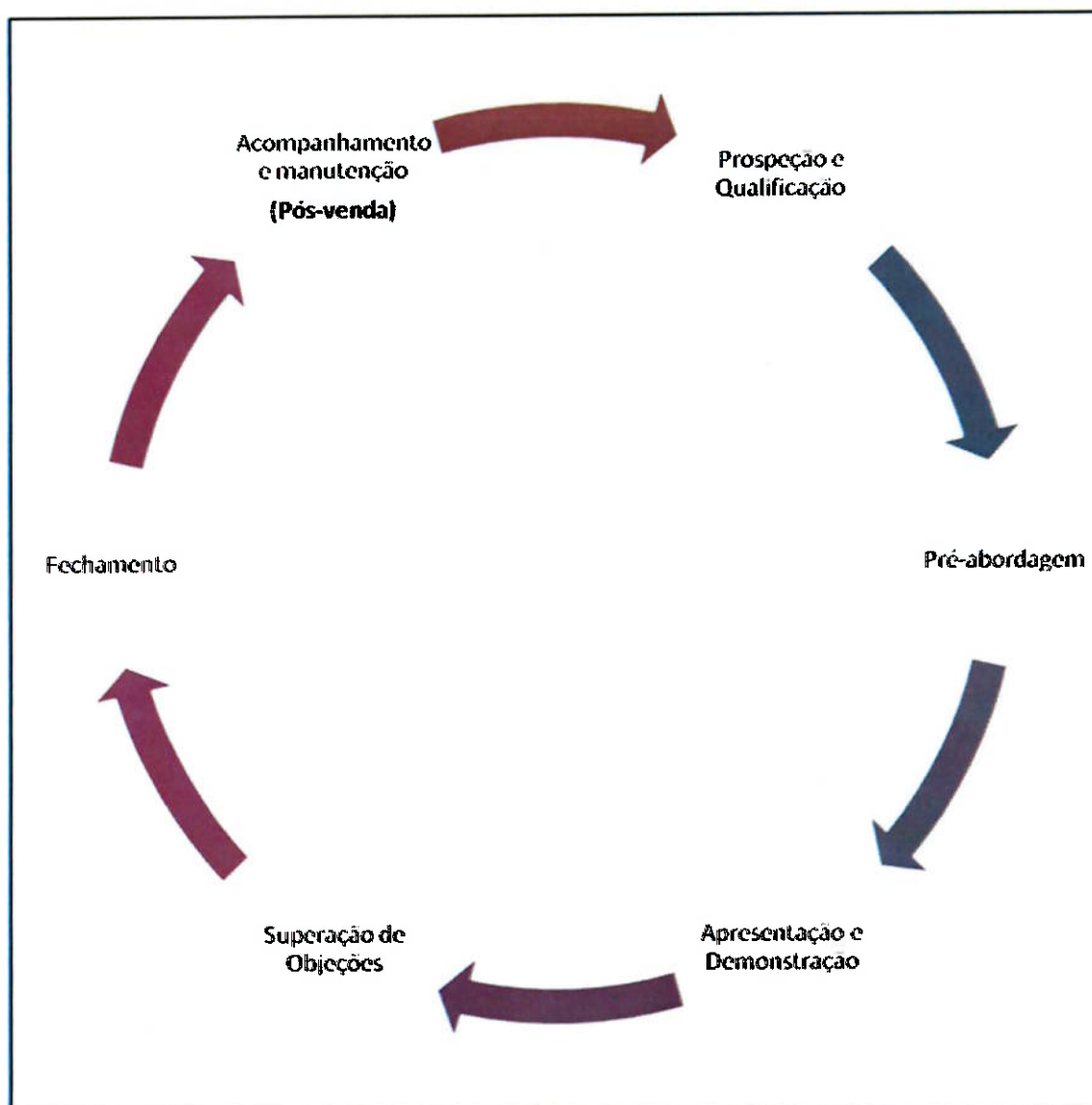


Figura 2.5 – Ciclo de Vendas

Em outras palavras, para se ter sucesso na venda atual e garantir a próxima venda o vendedor tem que seguir cada etapa do ciclo de vendas. Ele tem que identificar, qualificar e conhecer muito bem o cliente. Ele tem que conhecer também o produto e/ou serviço oferecido afim de que ele possa sanar todas as dúvidas, precisa estar bem preparado para auxiliar o cliente antes, durante e depois da venda. Seguindo

cada uma dessas instruções, se feita com qualidade, o sucesso deste ciclo é garantido.

É claro que os vendedores devem ser treinados e eles devem trabalhar em sintonia com os demais departamentos da organização.

## 2.6 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Segundo Juran (1990), a qualidade é desejada pela humanidade desde o início dos tempos.

Segundo Carvalho (2002), a humanidade sempre necessitou de qualidade desde o início dos tempos. Porém, ao longo dos anos as formas de se obtê-la foram sendo alteradas continuamente.

Segundo Garvin (1992), a qualidade já era conhecida mas somente há pouco tempo é que surgiu a função de gerenciamento formal. Ele destaca que a qualidade ainda está em formação e que existem quatro “eras da qualidade” que ele chama de inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica.

Para melhor visualização dessa evolução histórica vide a tabela 2.6. Etapas do Movimento da Qualidade.

Tabela 2.6 Etapas do Movimento da Qualidade

Etapas do Movimento da Qualidade				
Identificação das Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade dos produtos com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir as falhas de qualidade.	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação, trabalho consultivo com os outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento da inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Tabela 2.6. – Etapas do Movimento da Qualidade

Fonte: GARVIN (1992, p. 44)

Ao longo dos anos, a qualidade recebeu várias definições na tentativa de encontrar a melhor maneira de compreendê-la.

Historicamente, o conceito de qualidade é representado pelo Quadro 2.6 **O conceito de qualidade.**

**Tabela 2.6.1 O conceito de qualidade**

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

**Tabela 2.6.1 – O conceito de qualidade total**

Fonte: SHIOZAWA (1993, p. 58)

Segundo ISHIKAWA (1993), a qualidade deve ser vista de forma ampla. Ela deve abranger tudo, ou seja, para se ter qualidade é necessário que ela esteja no

trabalho, no serviço, no processo, entre outros. É necessário, que a qualidade seja controlada em todas as suas formas de manifestações. O autor destaca ainda que as empresas devem treinar e educar seus integrantes para que os mesmos tenham qualidade de vida evidenciada.

“O preço representa, para o consumidor, uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda emocional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o consumidor”. (TAGUCHI, 1990, p. 2)

Em 1992, Garvin listou as cinco abordagens gerais para se definir a qualidade:

- **Abordagem transcendental:** a qualidade é inata. Ela não pode ser mensurada e só é reconhecida com experiência;
- **Abordagem baseada em manufatura:** a qualidade é a conformidade com a especificação, além de não ocorrer algum defeito. Ela enfatiza que quanto menor for o número de defeitos maior será a redução de custos.
- **Abordagem baseada no cliente:** a qualidade é o atendimento aos seus desejos e necessidades. O cliente vê o produto de uma perspectiva externa, ou seja, se está em conformidade às suas exigências;
- **Abordagem baseada no produto:** a qualidade refere-se às características inerentes ao produto. Ela pode ser mensurada e enfatiza que para se ter alta qualidade é necessária elevação dos custos e com isso a durabilidade do produto é alcançada;
- **Abordagem baseada no mercado:** a qualidade depende do valor monetário que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos oferecidos. Esta abordagem em uma visão em relação a custo-benefício do produto.

“Qualidade Total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente” (KOTTLER; KELLER, 2006, p.145).



## 2.7 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para definir qualidade em serviços é necessário primeiro entender o que significa serviços.

Segundo KOTTLER; ARMSTRONG (1993), o serviço é a ação ou cumprimento que um indivíduo ou organização pode oferecer a outro indivíduo ou organização.

Segundo REIS (1998), serviço é o atendimento eficaz das expectativas do cliente durante a venda e na entrega dentro do prazo.

Um serviço é aquilo que é oferecido por um fornecedor a um cliente visando atender as suas necessidades e expectativas.

Qualidade em serviços é "antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes". (LOBOS, 1993)

Segundo CAMPOS (1999), qualidade em serviços é similar a qualidade em produtos. Ele ressalta que ambos devem atender às necessidades dos clientes de tal maneira que o cliente sinta-se confortável, seguro e satisfeito com os prazos e acessibilidade dos mesmos.

Segundo LOBOS (1993), o desempenho, o custo e o atendimento são fatores que influenciam a qualidade em serviços.

Uma agência bancária tem entre suas finalidades garantir que o dinheiro depositado por seus clientes estejam em suas contas bancárias quando os mesmos necessitarem sacar ou emitir um cheque. Este fator é chamado de **desempenho** pois, tem haver com a razão do serviço em si. Quando é avaliada a maneira como o

cliente foi atendido, o tempo que ele levou para efetuar o depósito entre outras atividades executadas pelo mesmo, este fator é chamado de **atendimento**. Quando o serviço oferecido e o atendimento são excelentes mas, as tarifas bancárias cobradas pelo banco forem muito altas no ponto de vista do cliente, isso o levará a uma insatisfação, uma sensação de serviço incompleto. Chamamos este fator de **custo**.

Segundo LOBOS (1993), as organizações devem dar autonomia para os seus colaboradores em relação às formas de atender as expectativas do cliente e de se relacionar com eles para que eles possam prestar um serviço de qualidade. Ele define custo e as dimensões da qualidade que compõem o desempenho e o atendimento.

- As sete dimensões da qualidade que compõem o desempenho são: validade (o serviço entregue foi o que realmente foi solicitado pelo cliente), disponibilidade (o serviço está acessível ao cliente quando o mesmo necessitar), precisão (é a exatidão no cumprimento do serviço), rapidez (atendimento dos prazos estabelecidos no ato da contratação do serviço), respeito às normas (ética e atendimento as leis), soluções de problemas (é a eficácia na resolução dos problemas apresentados pelos clientes) e confiabilidade (o cliente tem a certeza de que o que lhe foi prometido será cumprido).
- As dimensões da qualidade que compõem o atendimento são: ambiente físico (fatores ambientais – nível de higiene, ruídos, etc. –, fatores de projeto – iluminação artificial, móveis, etc. – e fatores sociais – clientes e funcionários), comunicação (através de cartões de visita, propaganda “boca a boca”, publicidade, etc.), disposição de servir (ter o desejo de servir os outros), segurança e toque humano/personalização (grau de empatia).

- O custo é conhecido também como preço. Ele ressalta que muitas organizações visando sobreviver no mercado competitivo abaixam os preços de seus produtos e/ou serviços e não se preocupam com a qualidade dos mesmos. Baseado nessas dificuldades, ele diz que o preço pode ser dividido em: acessível, competitivo, justo e o custo de oportunidade (dá a certeza de que o negócio foi feito no tempo certo e que é possível negociar os preços acessíveis, competitivos e justos).

## 2.8 CONCEITOS DE FIDELIZAÇÃO

Segundo KOTLER et. al. (2003), a fidelidade dos clientes é alcançada quando os clientes estão satisfeitos.

Segundo KOTLER (2000), é muito mais barato manter o cliente existente do que conquistar novos clientes. Investir na retenção de clientes é garantir a redução de despesas e aumentar as vendas.

Segundo LEVITT (1990), a fidelização ocorre quando o comprador e o vendedor têm um relacionamento constante não se restringindo apenas ao momento da venda.

Na primeira era da fidelização, por volta dos anos 1920 a 1950, não havia um conhecimento acadêmico mas, a frase “Obrigado pela preferência. Volte sempre.” surgiu nesta época.

A segunda era é marcada com o acréscimo de bonificações, descontos e incentivos oferecidos aos clientes numa época onde a evolução industrial, mercadológica e entre a concorrência teve um grande aumento.

A terceira era foi marcada pelos benefícios extras oferecidos pelas companhias aéreas que em troca pediam que os clientes fornecessem informações a fim de que elas pudessem desenvolver produtos e/ou serviços que atendessem as expectativas dos clientes e por fim torná-los fiéis a organização.

Atualmente, a fidelização faz parte do dia-a-dia do cliente e de diversas organizações de diferentes ramos de atuação. Essa evolução trouxe grande conhecimento sobre o perfil de compras dos clientes.

Segundo SABATINO (2003), o processo de fidelização é o desejo do cliente em investir tempo e dinheiro com a finalidade de criar um relacionamento entre a empresa e ele e através disso, conseguir o direito de decidir adquirir ou não os produtos e/ou serviços oferecidos.

Em outras palavras, é o cliente que decide se quer ter um relacionamento próximo ou não com a empresa e se quer ou não continuar a comprar da mesma.

Segundo MOUTELLA (2002), fidelizar clientes é retê-los e com isso fazer com que eles não saiam para comprar da concorrência. Ele destaca ainda que para que o cliente seja fiel é preciso investir num relacionamento a longo prazo onde o cliente se sinta confiante, respeitado e o centro das atenções e não sinta o desejo de consumir produtos da concorrência.

Segundo BOGMANN (2002), fidelizar um cliente é quando o cliente perde o desejo de ir até a concorrência porque ele está tão envolvido com a empresa que a frequência em que ele consume os produtos dela é constante.

Segundo SABATINO (2003) é possível perceber o grau de fidelidade dos clientes através de alguns fatores como o envolvimento do mesmo com o ramo da empresa, a facilidade deles se relacionarem com a concorrência e as dúvidas que levam o cliente a mudar de idéia constantemente.

O segredo do sucesso é o atendimento diferenciado. Ao sentir-se único e exclusivo o cliente não sente vontade de ir embora e torna-se o principal defensor e divulgador da empresa.

Para Candeloro (2006), a fidelização proporciona lucro a empresa e garante uma imagem melhor perante os clientes.

### 3 CONCEITOS E FERRAMENTAS

#### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-VENDA

A pós-venda, a Pesquisa de Satisfação dos Clientes, enfim, todas essas metodologias de qualidade devem estar focadas na eliminação e resolução de problemas em suas causas raízes e levar a um benefício financeiro a organização através da fidelização dos clientes.

A pós-venda enfatiza que a qualidade no atendimento ao cliente é fundamental para manter a fidelidade dos mesmos. Para isso, é necessário o treinamento de todos os funcionários para que este serviço seja eficaz e eficiente.

Uma das características da pós-venda é dar autonomia aos funcionários para que eles possam encontrar a solução para os problemas dos clientes. Isso faz com que o funcionário fique satisfeito, faça um trabalho com qualidade, buscando a melhoria contínua no atendimento, que se coloque no lugar do cliente e que o escute com paciência. Conseqüentemente, haverá um aumento nas vendas, os acionistas ficarão felizes, os funcionários ficarão mais motivados e os clientes serão cada vez mais fieis e trarão para a organização novos clientes através da propaganda "boca a boca".

#### 3.2 DEFINIÇÃO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Num artigo eletrônico publicado em 2008, MEIRA diz que:

"O pós venda é início da próxima venda, é a garantia que seu negócio continuará a vender. Pense no seguinte: custa dez vezes mais barato manter um cliente satisfeito, e vender-lhe várias vezes, do que conquistar novos clientes, mas uma coisa é certa: se você vendeu para um cliente e se

esqueceu que ele existe, por mais satisfeitos que ele esteja, também poderá se esquecer de você é aí que o serviço do pós venda entra.” (MEIRA, M. A, in ARTIGONAL)

A pós-venda é um serviço que garante a próxima venda e que faz com que o cliente sinta-se importante e que tenha o desejo de voltar a comprar o produto e/ou serviço da organização. Ela é a ultima etapa do ciclo de vendas e o inicio da próxima venda.

A pós-venda faz parte do follow-up (que é acompanhamento, continuidade, dar seguimento às ações iniciadas ou implantadas pelo vendedor até a sua concretização) e é a consciência de que o fim de um ciclo de vendas é o início da outra.

Num artigo eletrônico publicado em 2008, CURY diz que “O pós-venda é a oportunidade de descobrir se o cliente está satisfeito com o produto, se ele tem alguma sugestão, crítica ou elogio ao produto”. (CURY, T. A., in: ARTIGONAL)

Num artigo eletrônico publicado em 2009, COSTA diz que “O pós venda é o contato da empresa com os clientes.” (COSTA, C., in: ARTIGONAL)

A pós-venda é o serviço que escuta a voz do cliente e transmite para toda a organização o que ele necessita e o que está deixando-o insatisfeito para que esta insatisfação seja transformada em satisfação e fidelidade.

Segundo FIGUEIREDO (2002), alcançar a satisfação do cliente, manter sua fidelização e conseguir a divulgação da empresa para outros compradores através dos clientes fiéis são funções do pós venda.

Para INGLIS (2002), quando a organização supera as expectativas de seus clientes através da pós-venda, ela conquista a fidelidade dos seus clientes a longo prazo.

Segundo AZEVEDO (2008), a pós-venda é tão fundamental porque ela traz a organização uma série de benefícios dentre eles, a diminuição de inadimplências, lucratividade, fidelidade e redução de custos.

Num livro publicado em 1983, Takeuchi e Quelch citam que:

“Com frequência, a qualidade do serviço pós-venda do cliente é tão importante quanto a qualidade do próprio produto. É claro que mesmo um excelente serviço ao cliente raramente será capaz de compensar um produto fraco. Porém, um fraco serviço pode rapidamente eliminar todas as vantagens associadas com o fornecimento de um produto de qualidade superior”. (Takeuchi, Quelch, pp.151 e 153)

Isso quer dizer que não adianta ter um produto de qualidade se a organização não sabe oferecer um serviço de pós-venda altura ao produto vendido.

LELE e KARMARKAR dizem que:

“Ao fazerem suas compras, os clientes frequentemente acreditam estar adquirindo mais do que apenas o item físico; eles têm expectativas acerca do nível de serviço pós-venda que o produto possa trazer consigo. Esse tipo de serviço pode variar desde a simples substituição de um componente defeituoso até a criação de complexos arranjos para satisfazer necessidades dos clientes, ao longo da vida útil de um determinado produto”. (LELE, KARMARKAR, 1994, p. 209)

Segundo CANDELORO (2006), a pós-venda faz com que os clientes se sintam satisfeitos e com sensação de terem sido bem atendidos e faz com que os mesmos sejam colaboradores dos vendedores e da organização sem cobrar nada em troca.

O cliente gosta de ser o centro das atenções então, quando ele adquire um produto e/ou serviço automaticamente ele espera criar um elo de ligação entre ele e a organização.

Temos ainda:

“Segundo o Instituto Tarps (Canadá), as pesquisas revelam que 96% dos clientes insatisfeitos com um produto ou serviço reclamam. O cliente que reclama tem mais chance de voltar e fazer negócios, desde que tenham sido bem atendidos. E sendo bem atendidos, a porcentagem é de 82%. O cliente que teve problemas com uma empresa tende a contar o acontecido



para em média dez pessoas. Quando suas reclamações são resolvidas satisfatoriamente, testemunham o fato para cinco pessoas". (de Souza, V.B. in: Revista Banas Qualidade, p.48)

Para complementar o assunto:

"Uma das indicações mais exatas de um relacionamento ruim ou em decadência é a ausência de queixas de cliente. Ninguém jamais fica *tão* satisfeito, especialmente durante longo período de tempo. O cliente provavelmente não estaria sendo franco, ou então não estaria sendo contatado; ou possivelmente as duas situações. A ausência de franqueza reflete declínio de confiança e deterioração do relacionamento. Aspectos negativos vão se acumulando. A comunicação prejudicada é ao mesmo tempo sintoma e causa de problemas. Quando finalmente ocorre a erupção, geralmente já é tarde demais ou então torna-se muito dispendiosa a sua correção". (LEVITT, 1994, p. 49)

Em outras palavras, quando o cliente entre em contato com a organização para reclamar é muito bom. Isso porque proporciona a resolução do problema ou esclarecimento de alguma dúvida. Mas, quando estes não entram em contato com a organização fica difícil de saber se eles estão satisfeitos ou insatisfeitos com a organização. Para evitar este impasse o ideal é que a organização mantenha sempre contato com seus clientes através da pós-venda.

Segundo CAMPOS (2009) o cliente forma opinião positiva ou negativa da empresa a partir do atendimento.

Segundo INGLIS (2002), o serviço pós-venda feito corretamente serve de plataforma para a organização fortalecer e alimentar os relacionamentos com seus clientes.

CASTIGLIONI (2009) diz que "o pós-venda é condição fundamental para cultivar o bom relacionamento com seu cliente".

Segundo Azevedo (2008), a pós-venda melhora o relacionamento entre o cliente e a organização e proporciona o aumento da fidelização dos mesmos. Quando a pós-venda é feita com qualidade, os clientes ficam bastante satisfeitos e com isso, trazem para a organização novos clientes. Ele ressalta ainda que a pós-venda é a chave da fidelização e garantia do aumento da lucratividade e redução dos custos.

A pós-venda pode ser considerada como um diferencial competitivo desde que este seja feito com qualidade.

A pós venda é essencial para uma organização que deseja se manter no mercado competitivo pois, através dela é possível atender as necessidades dos clientes bem como superá-las também.

A pós-venda é o serviço oferecido pelas organizações que tem por objetivo manter os seus clientes sempre ativos. Através deste serviço é possível oferecer diferenciais aos clientes e conquistar cada vez mais espaço no mercado competitivo. Investir neste tipo de serviço é investir num futuro lucrativo e promissor. Pois, a organização que utiliza este serviço consegue criar grandes estratégias de vendas e vencer a concorrência.

### 3.3 MÉTODOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-VENDA

Um método de implementação do serviço pós-venda é um conjunto de regras padronizadas e objetivas. A implementação corresponde a uma ruptura com o que vem sendo praticado.

Os procedimentos referente à filosofia e a implementação do mesmo se preocupa com a melhoria contínua no atendimento ao cliente e na solução dos problemas encontrados durante todo o ciclo de vendas. Eles também destacam os benefícios que são concedidos a organização, aos clientes e aos colaboradores.

Uma das formas de se obter os dados é a Pesquisa de Satisfação dos Clientes e a outra é o levantamento de informações obtidas pelos vendedores durante a execução do ciclo de venda.

### 3.4 METODOLOGIA DA PESQUISA (PESQUISA DE SATISFAÇÃO)

#### 3.4.1 Amostragem

O questionário deve ser enviado por correio eletrônico ou pelo correio e deve ser estipulado o período de entrega do mesmo respondido por todos os clientes. Outra forma de fazer a pesquisa é a criação de um *link* no site da empresa, por meio da qual o cliente irá receber uma senha e um login para que se tenha maior praticidade nas respostas do questionário.

#### 3.4.2 Coleta e Análise de Dados

A coleta é feita por períodos já estipulados no item 3.4.1. deste trabalho e a análise de dados é feito através da separação dos itens contidos na pesquisa e de análises das sugestões e/ou reclamações não contidas no questionário que foram adicionadas pelos clientes.

### 3.4.3 Resultados

Os resultados são demonstrados graficamente e uma pequena discussão em cada um deles para que ao final seja feita uma conclusão sobre o que deverá ser feito para melhorar e atender as exigências dos clientes.

## 3.5 FERRAMENTAS DE MARKETING USADAS NA PÓS-VENDA

### 3.5.1 Criação do Banco de Dados

Para que todo o histórico dos clientes (desde o primeiro contato até o mais recente) seja armazenado de forma que as partes interessadas possam fazer um trabalho de pós-venda qualitativo é necessário que um banco de dados seja criado.

Este banco de dados deve ter pelos menos as seguintes informações:

- Dados cadastrais: nome do cliente, endereço, telefone, e-mail, representante comercial;
- Histórico de compra: data da última compra, forma de pagamento, produtos adquiridos e valor;
- Informações adicionais de acordo com o perfil de cada negócio;
- Histórico das análises e resultados prestados ao cliente pelo laboratório;
- Histórico das reuniões e visitas aos clientes.

Através do banco de dados é possível verificar a frequência e a fidelidade dos clientes.

A figura 3.5.1 Análise de Concentração de Compradores ilustra bem essa separação.

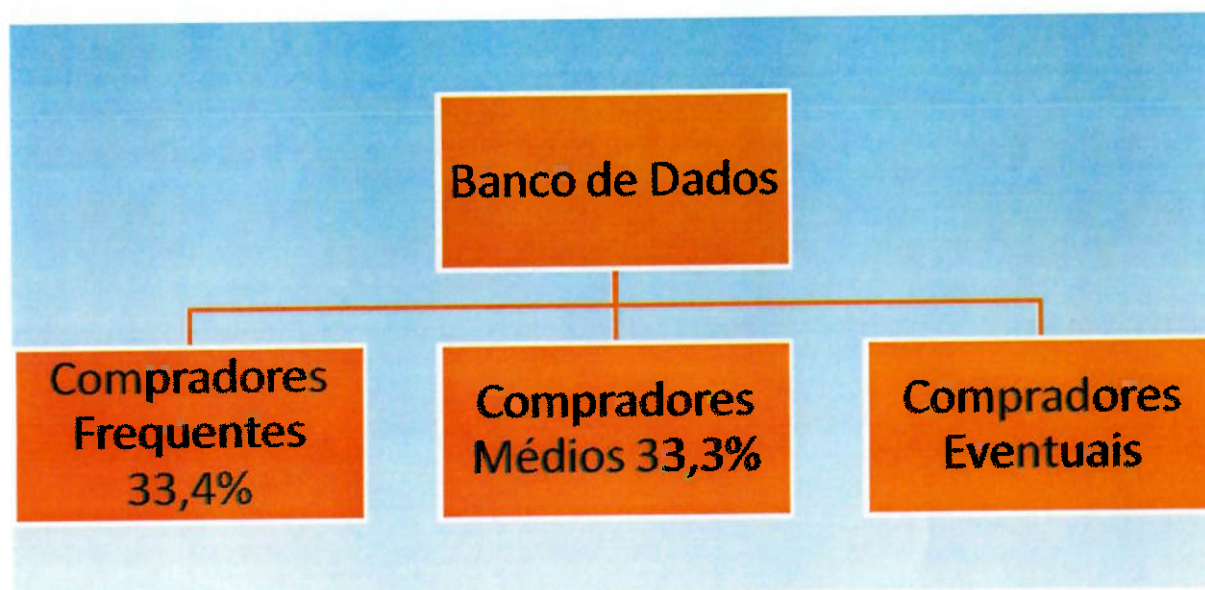


Figura 3.5.1 Análise de Concentração de Compradores

Fonte: STONE, 1992, p. 48

### 3.5.2 E-mail marketing

É uma ferramenta valiosa, através dela é possível manter um contato direto com o cliente e mantê-lo sempre informado das novidades oferecidas pela organização.

### 3.5.3 Telemarketing

Segundo JONES (1993), o telemarketing é uma ferramenta usada para fidelizar os cliente pois, proporciona o contato direto com o cliente. Ele é um reforço de vendas, uma aliada da pós-venda porque mede a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado.

O profissional de telemarketing deve ser bem treinado e ter facilidade de comunicação para que possa esclarecer ao cliente os motivos que o levaram a entrar em contato.

Esta ferramenta também oferece custo baixo e rapidez.

#### 3.5.4 SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)

O SAC é um canal de comunicação entre o cliente e a empresa.

O SAC deve ser utilizado para responder as dúvidas e/ou reclamações dos clientes bem como receber as suas sugestões ou solicitações de serviços para melhoria no atendimento.

O profissional do SAC deve estar pronto para:

- Responder rapidamente as perguntas dos clientes e buscar a solução dos problemas;
- Comunicar às demais áreas da organização, as reclamações e/ou sugestões dos clientes quando ele não conseguir solucionar de forma imediata os mesmos;
- Deve estar sempre atualizado em relação ao Código de Defesa do Consumidor;
- Deve sempre ouvir o cliente

### 3.5.5 Internet

A internet se tornou uma ferramenta aliada em todos os setores e segmentos.

Na pós-venda, serve para que a organização mantenha o cliente sempre informado e atualizado das novidades bem como através dela a organização consegue fazer pesquisas de satisfação e até mesmo receber novas sugestões de melhorias no seu processo fabril e de atendimento ao cliente.

Através da internet, é possível criar uma rede de comunicação entre os clientes e as organizações.

## 3.6 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 3.6.1 Vendedor

O vendedor deve ser um profissional qualificado no ramo em que atua e é aquele que faz o principal elo entre o cliente e a empresa. Ele é o principal ponto de referência do cliente e da organização.

Ele é responsável pelo bom andamento do ciclo de vendas.

### 3.6.2 Assistência Técnica

É o setor responsável em resolver os problemas técnicos encontrados pelos clientes.

O profissional da assistência técnica deve ser qualificado e ter enorme conhecimento no ramo em que a organização e o cliente atuam para poder solucionar os problemas técnicos de forma eficiente.

### 3.6.3 Laboratório

O laboratório deve trabalhar em parceria com a assistência técnica e com o SAC pois, ele é utilizado como suporte.

O profissional do laboratório faz a análise do produto antes, durante e após a produção do mesmo bem como as análises dos produtos pós-venda.

Existem organizações que oferecem análises dos produtos finais dos clientes após a mistura de seus ativos nas pré-misturas para que eles possam fazer um acompanhamento técnico de sua produção e conseqüentemente a organização conquista a confiança do cliente e sua fidelidade.

### 3.6.4 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade oferece a certeza de que os produtos e/ou serviços oferecidos atendam às expectativas dos clientes bem como ela é responsável em fiscalizar todas as áreas da organização para que se tenha qualidade em tudo o que é feito na organização.



### 3.7 BENEFÍCIOS

CANDELORO (2006) define os benefícios e vantagens no uso da pós-venda com qualidade:

- Estimulando recompras (é mais fácil manter o cliente do que conquistar novos, boca a boca);
- Atraindo novos clientes (melhorar o sistema do atendimento garante a médio prazo fluxo constante de novos clientes e melhora a reputação da organização);
- Diminuindo custos administrativos (melhorando o pós venda você evita reclamações e recall);
- Dando uma ajuda valiosa à pesquisa de mercado (o cliente é sua fonte de informação mais valiosa mas, você pode agregar estas informações com as pesquisas de mercado, para poder visualizar a longo prazo as tendências e problemas. Esse approach vai produzir dicas para melhorar seus serviços e produtos além de diminuir significativamente a necessidade de investir grandes somas em pesquisas de marketing);
- Alertando para possíveis problemas legais (prevenir possíveis ações na justiça através do pós venda para que a mídia não acabe com a imagem da empresa);
- Maior participação de mercado (sua reputação de honestidade e pronto atendimento vão atrair clientes, aumentando portanto o seu share de mercado);
- Publicidade grátis (a publicidade positiva, seja por rádio, TV ou por escrito (jornais e revistas) tende a fazer com que essas empresas sejam vistas como profissionais e boas de se lidar);

- Benefícios financeiros (melhora o faturamento e diminui os custos. Um mau atendimento faz com que suas dívidas, estoques e custos aumentem e as vendas baixem).

Investir em treinamentos e na qualificação de seus colaboradores para a execução de um pós-venda feito com qualidade é sinal de sucesso.

### 3.8 REGRAS BÁSICAS PARA OBTER EXCELÊNCIA NA PÓS-VENDA

Os 12 mandamentos para lidar com clientes foi criado para facilitar o dia-a-dia daqueles que querem ter sucesso perante os clientes. Ele foi desenvolvido a partir de várias pesquisas e entrevistas.

- I. "Responda os e-mails e mensagens que receber no máximo em 24 horas. Se for necessário um estudo mais detalhado, telefone para que o cliente saiba que você recebeu sua mensagem. Exponha claramente que a situação está sendo estudada e que a resposta será fornecida dentro de um certo período de tempo.
- II. Assegure-se de que o nome, endereço, cargo e outros detalhes do cliente estejam corretos. Pequenos detalhes produzem grandes resultados – de maneira positiva ou negativa, dependendo do seu profissionalismo.
- III. Trate telefonemas com a mesma atenção que as cartas. Alguém que telefona quase sempre busca satisfação instantânea. Deixe-o com essa sensação.
- IV. Assegure-se que as palavras e expressões em todo seu material estão gramaticalmente corretas. A maioria dos clientes vai notar os erros e considerá-los reflexos de uma empresa de segunda categoria.
- V. Faça com que os funcionários que recebem telefonemas anotem todos os dados: nome, endereço, telefone, fax, data em que o cliente chamou e por que e quando é mais conveniente contatá-lo (aliás, distribua o checklist apresentado logo a seguir para ter certeza de que

todos em sua empresa estão preparados para receber e transmitir as informações que você precisa).

- VI. Escute atentamente: deixe que o cliente fale, sem interrupções. Deixe que ele coloque todas suas cartas na mesa, antes de você jogar.
- VII. Dê uma resposta positiva a qualquer comunicação, mesmo que seja: "Vou dar atenção especial a isto e ver o que pode ser feito".
- VIII. Ao escrever mensagens, coloque o seu nome, cargo, e assine. Isso dá mais seriedade e autoridade à mensagem.
- IX. Arquive sempre a correspondência do cliente junto com uma cópia da que você mandou. Isso pode ser de grande valia, caso o cliente escreva de novo.
- X. Agradeça tanto elogios quanto reclamações. Se um outro funcionário também for elogiado, parabeneze-o e dê-lhe uma cópia do material.
- XI. Dê a todos os clientes que entrarem em contato uma data e hora para responder as questões solicitadas, e como isso será feito. Por carta? Fax? Telefone? Verifique pessoalmente de que o *follow-up* foi feito, pois nada é pior do que uma promessa não cumprida.
- XII. Faça chamadas *pós-follow-up* para ver se o cliente ficou satisfeito ou se alguma coisa ainda ficou pendente". (Alexander Hamilton Institute in: CANDELORO, 2006, p. 13).

## 4 ESTUDO DE CASO “HEALTH LTDA”

A empresa Health Ltda., com sede central em Ridgefield, New Jersey, EUA, é uma companhia mundial criada a partir da aquisição da divisão de aditivos alimentares medicados para animais da Bovesun Animal Health S.A., em dezembro de 2000.

A Health Ltda. desenvolve, fabrica e comercializa os aditivos alimentares medicados através de unidades administrativas instalados na Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Costa Rica, Hong Kong, Japão, Malásia, México, África do Sul, e Venezuela.

Os ingredientes ativos são obtidos nas fábricas que a Health Ltda. possui em Guarulhos (Brasil). Os premixes medicados são elaborados em diversas plantas localizadas em vários países do mundo.

### 4.1 DADOS DA EMPRESA, VISÃO E MISSÃO

- Razão Social: Health Ltda.
- Ramo de Atuação: Veterinária (aditivos alimentares medicados).
- Missão: a Health Ltda. tem como missão produzir aditivos alimentares medicados com alto grau de qualidade de forma a atender as exigências de seus clientes e assegurar a segurança e a eficácia dos medicamentos para os animais, também está centrada no reconhecimento dos esforços de seus funcionários, no estímulo ao desenvolvimento pessoal e no atendimento das necessidades da sociedade.
- Visão: está baseada na ampliação da nossa participação no mercado de Aditivos Alimentares Medicados, fazendo aquisições ou parcerias com empresas afins, tentando atingir até meados de 2011, 80% do mercado em

que atuamos e, principalmente, direcionando nossas atividades às exigências do mercado europeu, de empresas exportadoras e aumentar o mercado local. Iremos modernizar todo parque industrial até 2011, transformando-o em um dos mais modernos do mundo e com controle total de contaminantes indesejáveis à produção animal e, fundamentalmente, à biossegurança do ser humano. Além disso, até 2011 será inaugurado o novo laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento do país cuja finalidade será desenvolver novos produtos e melhorar os serviços prestados aos clientes através de uma equipe bem treinada e equipada.

- Metas para 2010 são baseadas nos seguintes fatores:
  - Validação de método analítico para quantificação e identificação de ativos utilizados em ração animal (04/10).
  - Qualificação de Fornecedor - 90% - (11/11).
  - Instalação e Qualificação dos Equipamentos do Novo Laboratório (12/10).
  - Submissão de VMF (Veterinary Master File) ao FDA (11/10).
  - Melhoria no serviço de pós-venda (02/10)
  - Implementação do Sistema Integrado de Inteligência de Mercado (03/10)
  - Implementação de sistema eletrônico de Controle Total dos Documentos da Qualidade (06/10).
  
- Metas para 2011 são baseadas nos seguintes fatores:
  - Validação de Processo de Fabricação de Ração Animal - (07/11).
  - Início Estudo de Estabilidade de pré-misturas - (02/11).
  - Submissão de documentos ao Ministério da Agricultura (MAPA) (04/11).
  
- Política de Qualidade: Nos comprometemos a fornecer produtos de qualidade a fim de que as exigências dos clientes sejam atendidas, assegurar a segurança e a eficácia dos medicamentos dos animais e atender as exigências de regulamentação de cada país.

## 4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

Foi feita uma pesquisa de satisfação do cliente no período de janeiro de 2010 a março de 2010 para que fosse verificado as melhorias que a organização deveria proporcionar para que atendesse as exigências dos clientes mantendo a sua fidelização.

### 4.2.1 Pesquisa de Satisfação do Cliente

#### 4.2.1.1 Amostragem

Foram enviados pelo correio quarenta e sete questionários (anexo I) sendo que foram respondidos quarenta. Isso equivale a 85% dos clientes.

Gerência de vendas: No próximo semestre de 2010, a pesquisa será disponibilizada na internet, onde o cliente entrará com seus dados e responderá a pesquisa de satisfação. Cada cliente terá um login e senha e estes serão enviados através do e-mail juntamente com o *link* para acessar a pesquisa.

#### 4.2.1.2 Coleta e Análise de Dados

No início do mês de janeiro 2010, foram enviados pelo correio via sedex os questionários e foi informado aos clientes que o prazo máximo para a devolução dos mesmos respondidos era até 31 de março de 2010.

O questionário foi dividido em duas partes:

- A primeira parte do questionário compõem-se de perguntas que visam identificar o grau de satisfação dos clientes (excelente, ótimo, bom, ruim ou péssimo) em relação a diversos aspectos do atendimento, relacionamento, pontualidade, qualidade e preços.
- A segunda parte do questionário compõem-se de perguntas abertas, com o objetivo de possibilitar ao cliente de expor seus pontos de vistas considerados relevantes que não foram tratados na pesquisa e adicionar seus comentários, críticas e sugestões.

Na primeira parte, o cliente atribuiu conceitos aos itens avaliados. Foram apresentadas a escala que tinha uma variação de satisfação de ordem decrescente Excelente (5), Ótimo (4), Bom (3), Ruim (2) e Péssimo (1).

Os dados foram analisados de forma global por tópicos pela Health. Não foi realizada a estratificação da pesquisa pelo fato de que as características do produto (aditivo alimentar para ração animal) e os clientes (indústrias de ração animal) estarem localizados na mesma região sul do país.

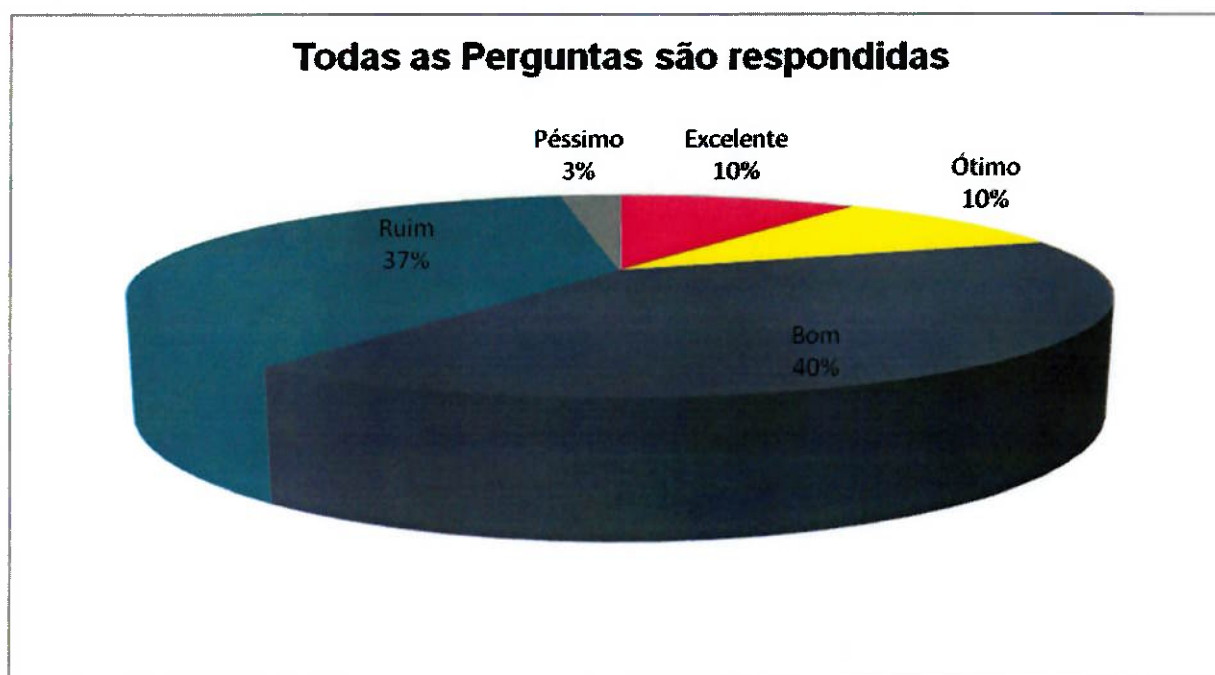
#### 4.2.1.3

#### Resultados

Uma análise resumida dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente externo foi realizada e os resultados obtidos foram apresentados graficamente para facilitar a sua visualização e suas diferenças pois, na maioria das vezes, os gráficos são auto-explicativos.

#### 4.2.1.3.1 Resultados gráficos e comentários sobre o nível de satisfação em relação ao item Atendimento

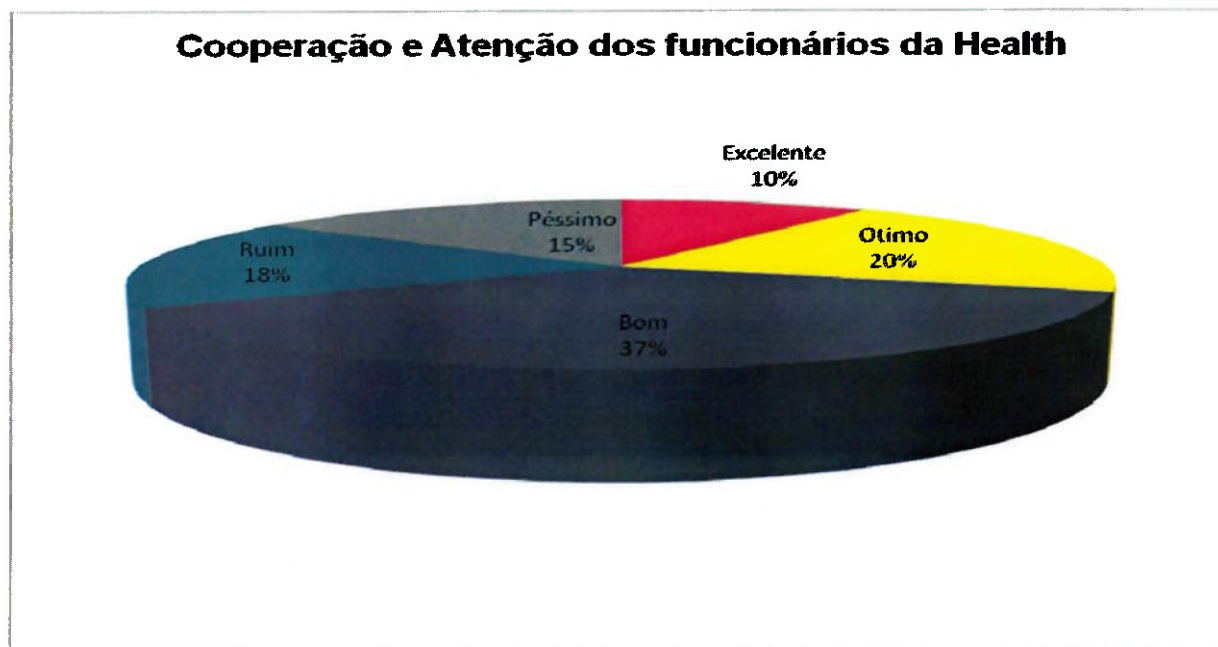
Gráfico 1: Nível de Satisfação em relação ao item Todas as Perguntas são respondidas



Ao ser analisada as informações contidas no gráfico 1, notou-se que 40% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas em relação à resposta dada as perguntas dos clientes é a falta de treinamento e de dados dos funcionários do SAC. Há necessidade de melhoria nessa questão.

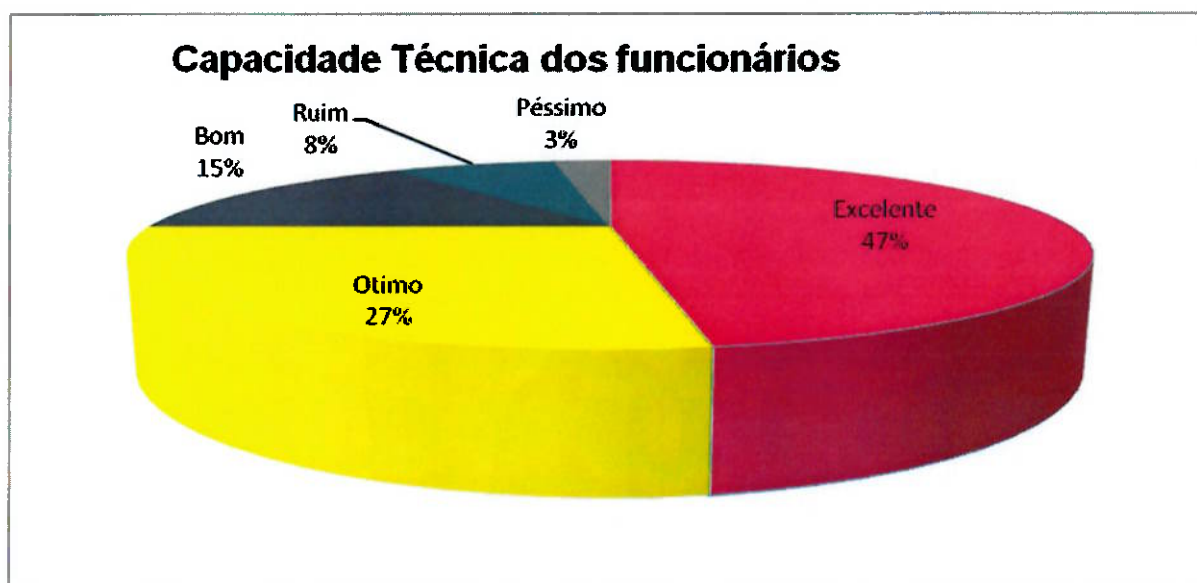


Gráfico 2: Nível de Satisfação em relação ao item Cooperação e Atenção dos Funcionários da Health



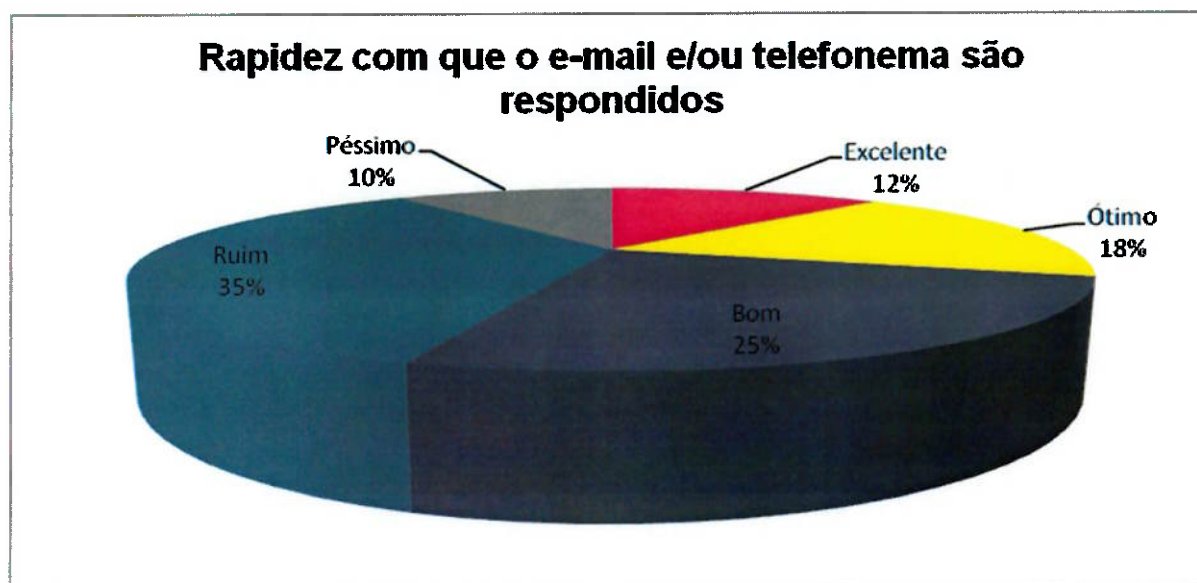
Ao ser analisada as informações contidas no gráfico 2, notou-se que 33% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas em relação à cooperação e atenção dos clientes é a falta de treinamento e dos funcionários do SAC. Há necessidade de melhoria nessa questão.

Gráfico 3: Nível de Satisfação em relação ao item Capacidade Técnica dos funcionários



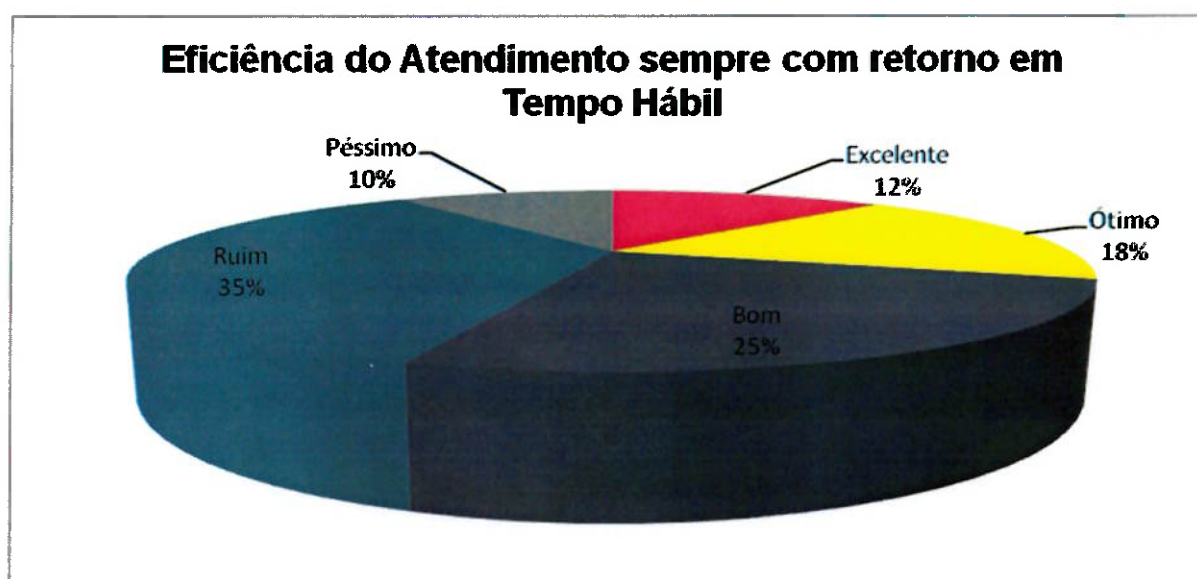
Ao ser analisada as informações contidas no gráfico 3, notou-se que 11% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas em relação à capacidade técnica dos funcionários está ligada diretamente ao pessoal do SAC que demonstrava desconhecimento técnico durante o atendimento ao cliente. Há necessidade de melhoria nessa questão.

Gráfico 4: Nível de Satisfação em relação ao item Rapidez com que o e-mail e/ou telefonema são respondidos



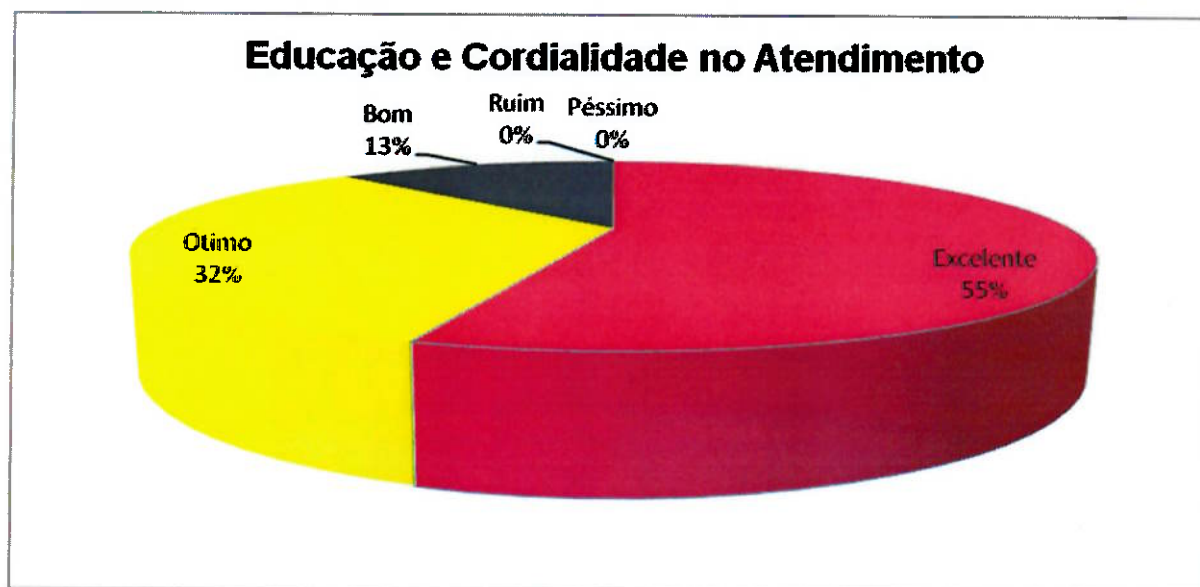
Ao ser analisada as informações contidas no gráfico 4, notou-se que 45% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas em relação a rapidez com que o e-mail e/ou telefonema são respondidos é devido a falta de informações de outros setores que não são enviadas para o SAC em tempo hábil. Há necessidade de melhoria nessa questão.

Gráfico 5: Nível de Satisfação em relação ao item Eficiência do Atendimento sempre com retorno em Tempo Hábil



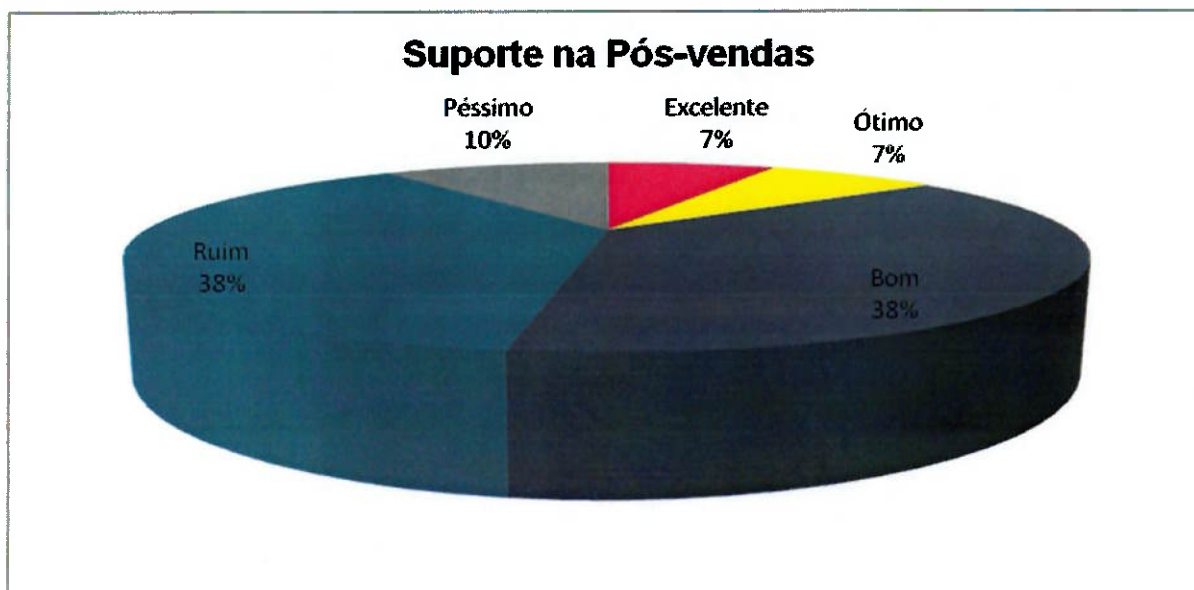
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 5, notou-se que 45% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas em relação à eficiência do atendimento sempre com retorno hábil é recorrente aos problemas encontrados nos gráficos de 1 a 4. Há necessidade de melhoria nessa questão.

Gráfico 6: Nível de Satisfação em relação ao item Educação e Cordialidade no Atendimento



Ao ser analisada as informações contidas no gráfico 6, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 7: Nível de Satisfação em relação ao item Suporte na pós-venda

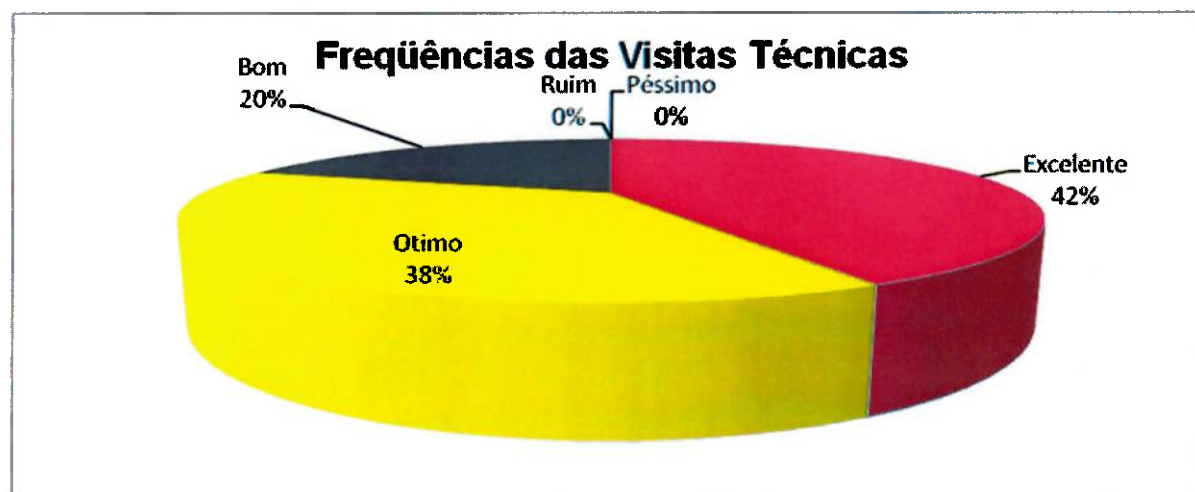


Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 7, notou-se que 48% dos clientes estão insatisfeitos com este índice. Foi detectado que a maioria dos problemas de pós-venda em relação a este tópico é a demora na liberação das respostas em relação às análises das razões enviadas pelos clientes e também está relacionada com os problemas encontrados nos gráficos de 1 a 5. Há necessidade de melhoria nessa questão com uma certa urgência visto que a organização oferece como diferencial um serviço de pós-venda de qualidade.

**Comentários finais do gerente de vendas em relação ao atendimento:** é notório de que há falhas no serviço de pós-venda e com isso, todos os outros índices de atendimento estão sofrendo insatisfações dos clientes consecutivamente. Devemos avaliar melhor onde está a falha deste serviço para corrigi-lo e consequentemente conseguir alcançar a satisfação do cliente e a sua fidelidade com a organização. Na segunda etapa da pesquisa também houve reclamação quanto a pós-venda.

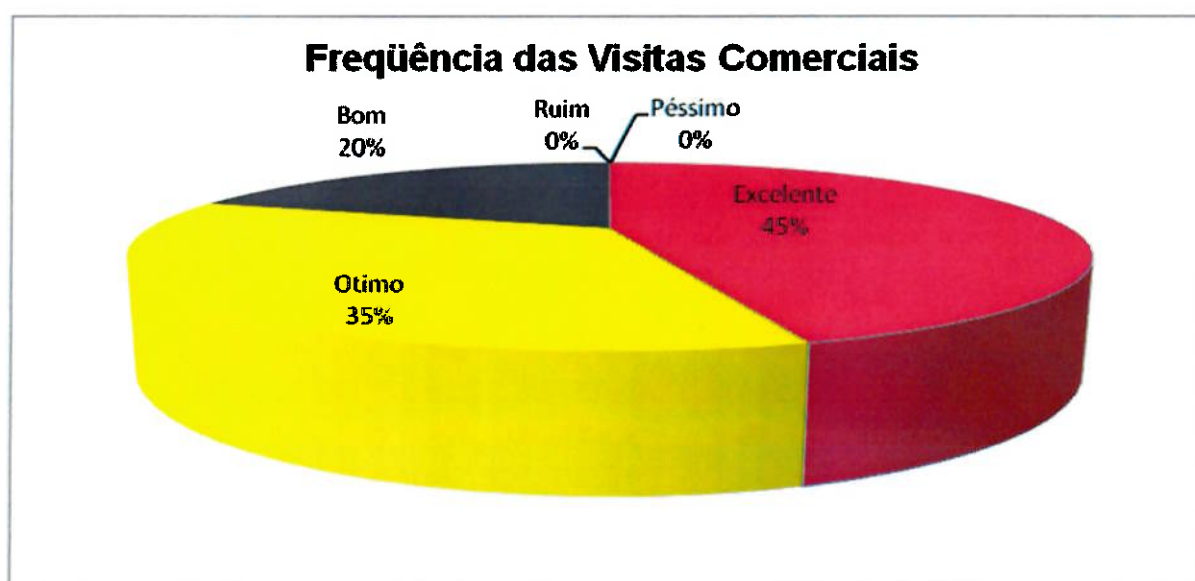
#### 4.2.1.3.2 Resultados gráficos e comentários sobre o item Relacionamento

Gráfico 8: Nível de Satisfação em relação ao item Frequência de Visitas Técnicas



Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 8, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 9: Nível de Satisfação em relação ao item Frequência de Visitas Comerciais



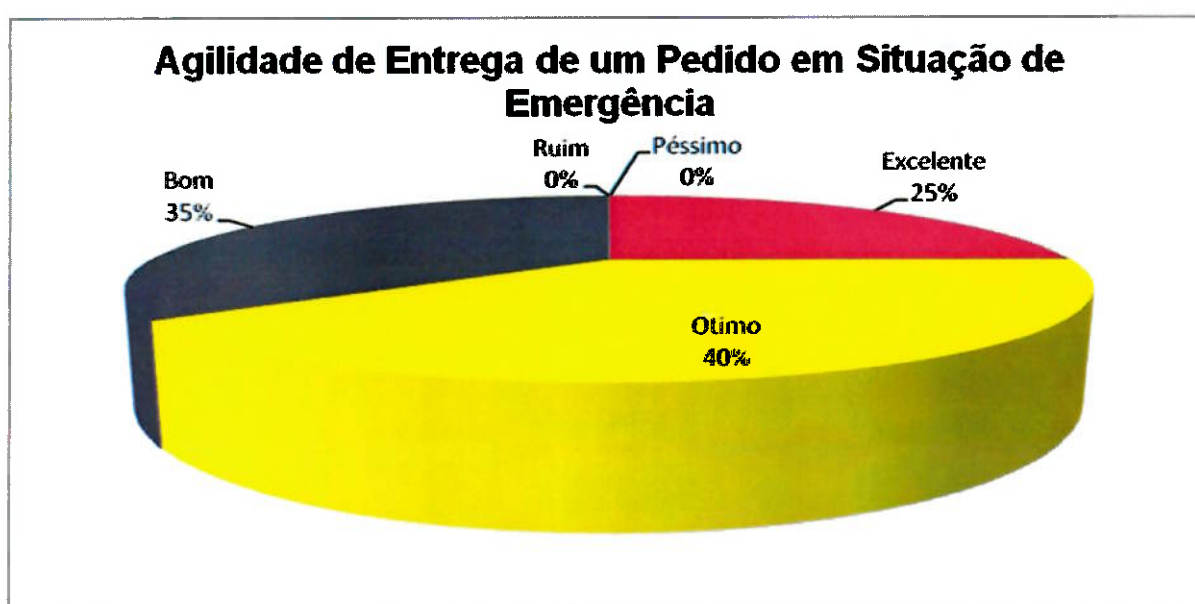


Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 9, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

**Comentários finais do gerente de vendas em relação ao relacionamento:** é notória a satisfação com o relacionamento entre a organização e os clientes. Precisamos manter esse índice sempre satisfatório e buscar sempre melhorias contínuas para que o mesmo seja melhorado gradativamente.

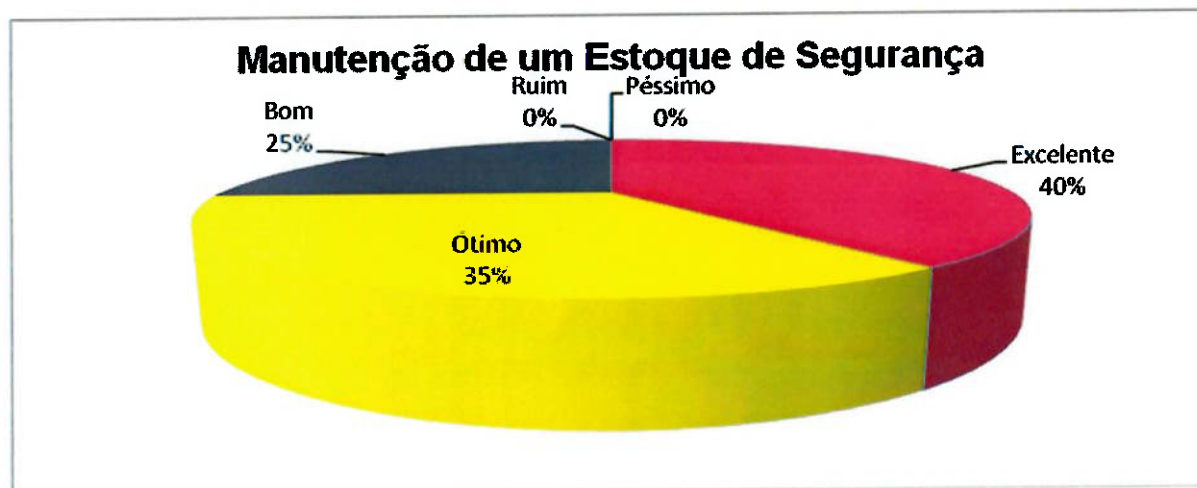
#### 4.2.1.3.3 Resultados gráficos e comentários sobre o item Pontualidade

Gráfico 10: Nível de Satisfação em relação ao item Agilidade de Entrega de um Pedido em Situação de Emergência



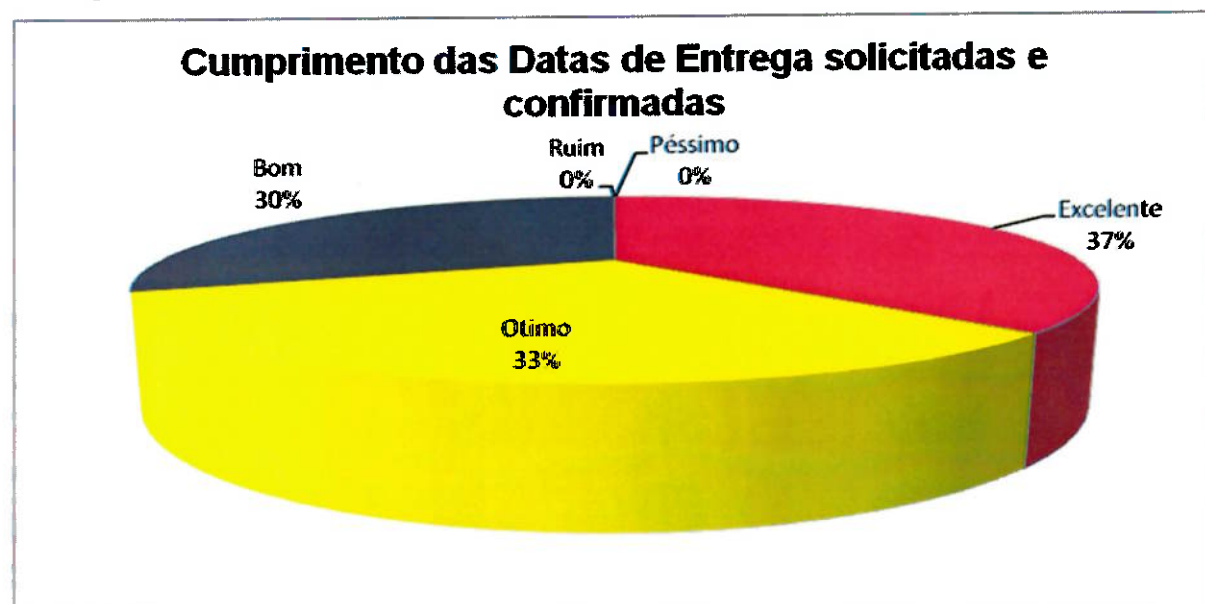
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 10, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 11: Nível de Satisfação em relação ao item Manutenção de um Estoque de Segurança



Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 11, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 12: Nível de Satisfação em relação ao item Cumprimento das Datas de Entrega solicitadas e confirmadas



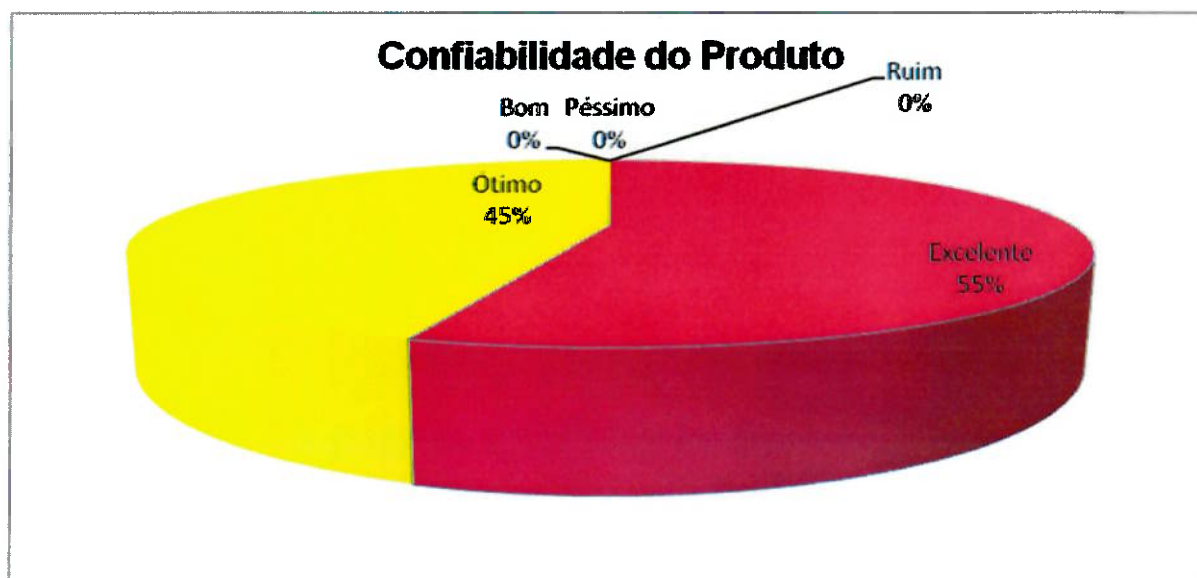
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 12, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.



**Comentários finais do gerente de vendas em relação a pontualidade:** é notória a satisfação do cliente em relação à pontualidade da organização. Precisamos manter esse índice sempre satisfatório e buscar sempre melhorias contínuas para que o mesmo seja melhorado gradativamente.

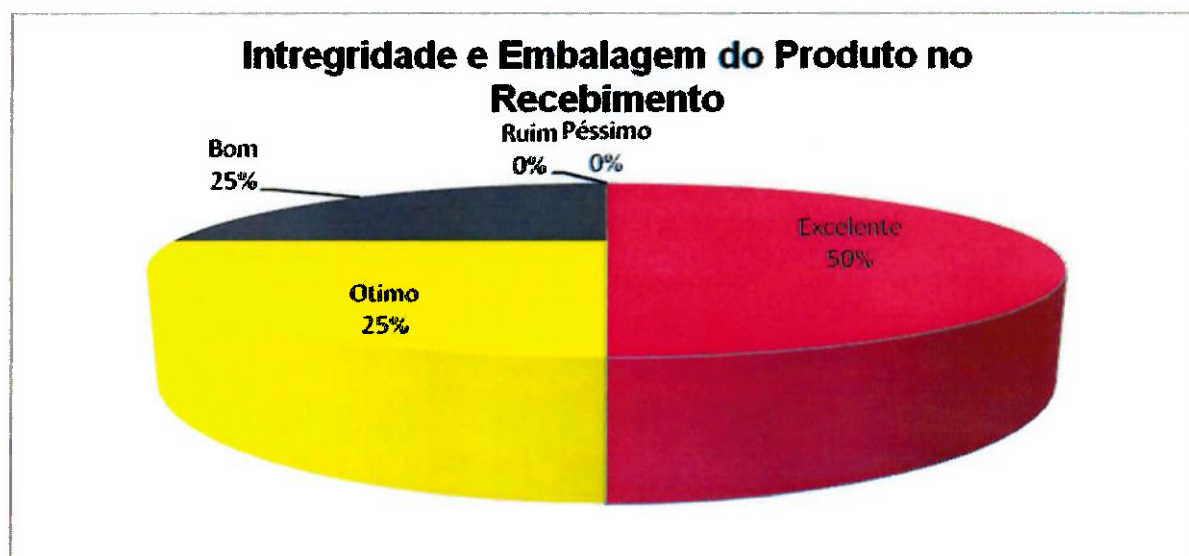
#### 4.2.1.3.4 Resultados gráficos e comentários sobre o item Qualidade

Gráfico 13: Nível de Satisfação em relação ao item Confiabilidade do Produto



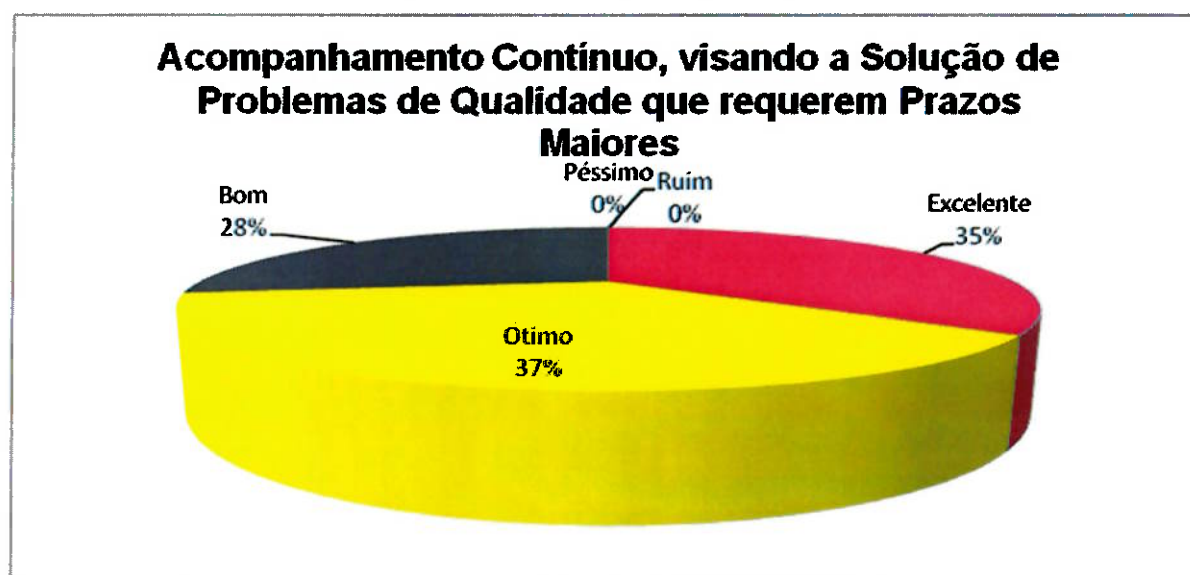
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 13, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 14: Nível de Satisfação em relação ao item Integridade de Embalagem do Produto no Recebimento



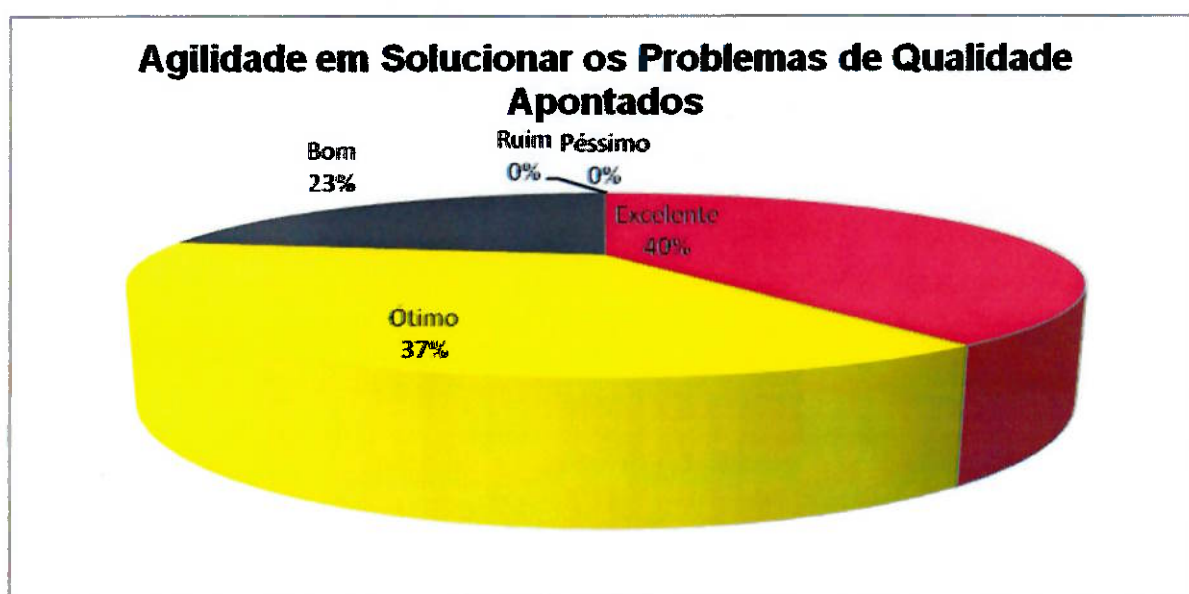
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 14, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 15: Nível de Satisfação em relação ao item Acompanhamento Contínuo, visando a Solução de Problemas de Qualidade que requerem Prazos Maiores



Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 15, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 16: Nível de Satisfação em relação ao item Agilidade em Solucionar os Problemas de Qualidade Apontados

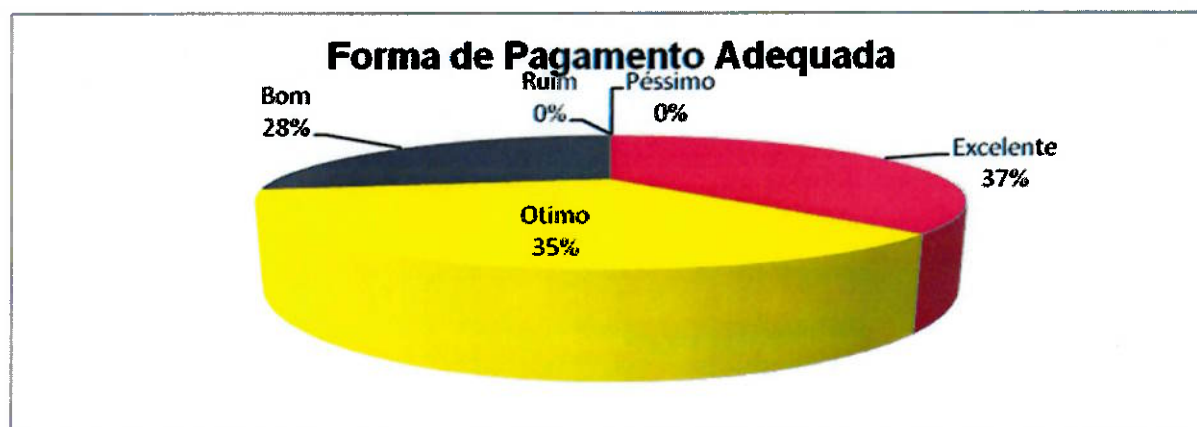


Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 16, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

**Comentários finais do gerente de vendas em relação à qualidade:** é notória a satisfação com a qualidade dos produtos oferecidos pela organização. Precisamos manter esse índice sempre satisfatório e buscar sempre melhorias contínuas nos processos para que os mesmos sejam melhorados gradativamente.

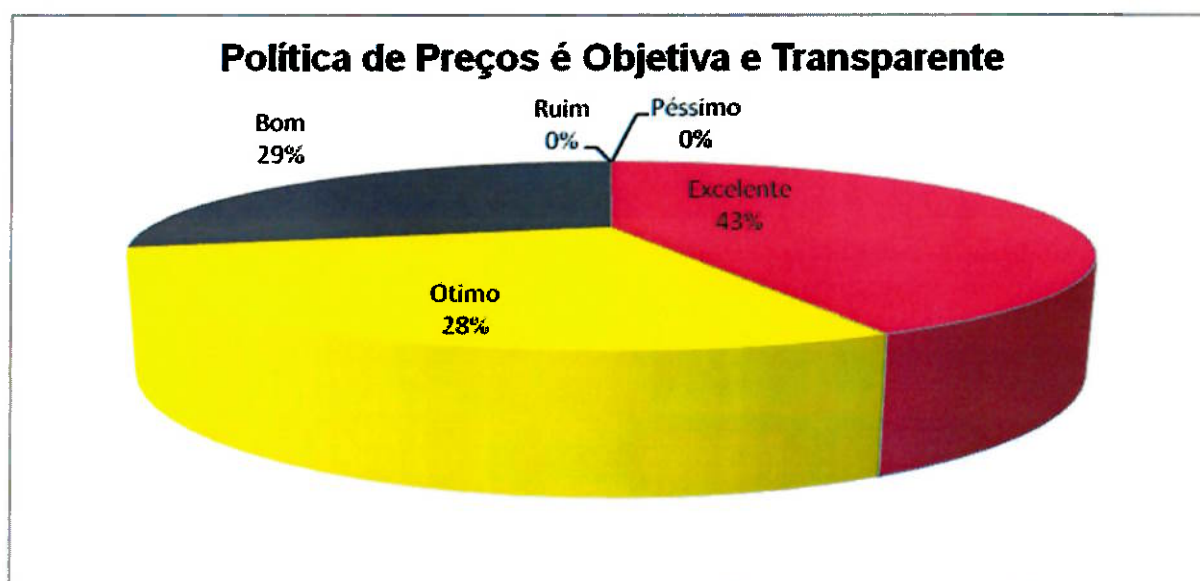
#### 4.2.1.3.5 Resultados gráficos e comentários sobre o item Política de Preços

Gráfico 17: Nível de Satisfação em relação ao item Forma de Pagamento Adequada



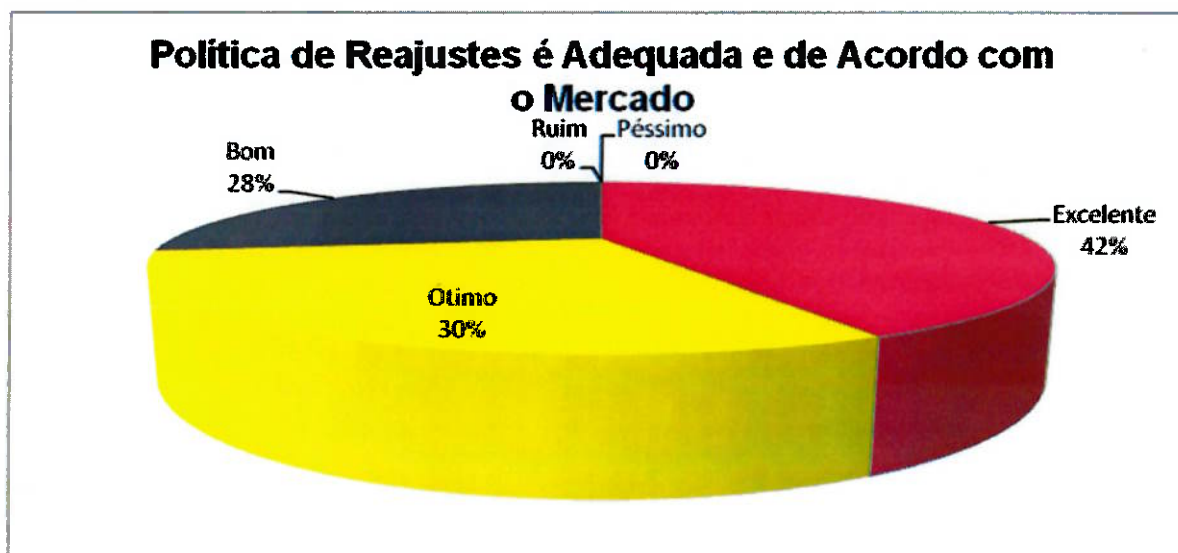
Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 17, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 18: Variação do Nível de Satisfação em relação ao item Política de Preços é Objetiva e Transparente



Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 18, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

Gráfico 19: Nível de Satisfação em relação ao item Política de Reajustes é Adequada e de Acordo com o Mercado



Ao serem analisadas as informações contidas no gráfico 19, notou-se que há satisfação dos clientes neste índice. Isso mostra que todos os colaboradores estão atendendo às expectativas dos clientes neste requisito.

**Comentários finais do gerente de vendas em relação à política de preços:** é notória a satisfação do cliente em relação a nossa política de preços. Precisamos manter esse índice sempre satisfatório e buscar sempre melhorias contínuas para que o mesmo seja melhorado gradativamente e sempre termos em mente de que a ética deve ser característica de cada colaborador.

## **4.2.2 Pós-venda oferecido até o resultado final da pesquisa de satisfação**

### **4.2.2.1 Departamentos envolvidos**

Os departamentos envolvidos na pós-venda são o SAC e o laboratório.

### **4.2.2.2 Etapas de recebimento, análise das amostras e liberação de resultados**

As etapas de recebimento e análise das amostras eram as seguintes:

- As amostras de rações eram enviadas pelos clientes para o SAC;
- O SAC recebia as amostras e as encaminhava para o laboratório analisar;
- O laboratório recebia as amostras, fornecia o número de controle para cada uma delas, analisava e depois enviava os resultados obtidos para o SAC;
- O SAC recebia os resultados e os enviava para o cliente.

Não era estipulado o prazo de entrega de resultados e de análises e por isso, o laboratório priorizava análises que eram consideradas mais importantes.

Os vendedores não recebiam nenhuma notificação em relação as amostras recebidas e/ou as análises e resultados obtidos.

### **4.2.3 Alteração do modelo de serviço pós-venda**

Foram incluídas as ferramentas de marketing e mais uma reunião mensal para discussão dos resultados obtidos.

## **4.3 APLICAÇÃO DO NOVO SERVIÇO DE PÓS-VENDA**

O novo serviço de pós-venda foi implementado na Health Ltda, baseado nos 12 mandamentos para lidar com os clientes propostas por CANDELOORO (2006).

### **4.3.1 Procedimentos Preliminares**

#### **4.3.1.1 Comprometimento da Gerência**

No último trimestre de 2009, a empresa teve uma importante mudança organizacional. Houve alteração do presidente da organização aqui no Brasil.

Com a chegada de uma pessoa de grande conhecimento na área de atendimento ao cliente e que tem muita experiência no setor veterinário, a organização mudou muito a forma de gerenciar.

A nova gestão decidiu que a empresa deveria focar mais no cliente e assim avançar nos mercados externos e locais. Para que isso fosse feito, era necessário mudar o sistema de atendimento ao cliente existente, que estava muito falho.

A Diretoria decidiu chamar a Gerente de Controle de Qualidade e Desenvolvimento pois, ela tinha experiência anterior em atendimento pós-venda; e optou também por contratar um novo Gerente de Vendas que tivesse tanto experiência em pós-venda quanto na área animal.

O gerente de vendas contratado tem formação acadêmica em Veterinária e é pós-graduado em Administração.

#### 4.3.1.2 Diagnósticos dos Programas de Pré-Requisitos Existentes

Para que seja implementado um serviço pós-venda é necessário que a organização tenha um sistema de qualidade consistente e por se tratar de uma empresa veterinária, ela também deve-se ter um programa de Boas Práticas de Fabricação e um programa de Boas Práticas de Laboratório. A organização não teve problemas em atender esses requisitos pois, a empresa possui certificação do FDA baseada nas BPFs devido a mesma exportar produtos para os Estados Unidos.

#### 4.3.1.3 Formação da Equipe

Os Gerentes de Vendas e de Controle de Qualidade e Desenvolvimento convocaram a equipe que seria responsável pela implementação do novo serviço de pós-venda.

Foram escolhidos os funcionários de vários setores envolvidos direta ou indiretamente com o cliente para uma abrangência em todas as etapas interligadas ao ciclo de vendas.



Tabela 4.1 – Formação da Equipe

<b>NOME</b>	<b>FUNÇÃO</b>
Renata Silva	Chefe de Controle de Qualidade
Thaila Martins	Gerente de Garantia da Qualidade
Marcia Goch	Analista de Laboratório
Renan Santos	Assistente de Vendas
José Eduardo Lima	Supervisor de Vendas
Mara Nakashima	Gerente de Produção
Iran Maldonado	Gerente de Exportação e Importação
Luiz Gomes	Gerente de Suprimentos
Jorge Antunes	Gerente de Vendas
Cezar Gomes	Regulatório
Nadia Soares	Gerente de Controle de Qualidade e de Desenvolvimento
Emilly Cunha	Assistente de SAC
Josh Mihaelov	Presidente
Dario Slovisck	Diretor de Inteligência de Mercado e Vendas

#### 4.3.1.4 Capacitação Técnica

Os gerentes de Vendas e de Controle de Qualidade e de Desenvolvimento deram um treinamento de 16 horas sobre o novo serviço de pós-venda, oferecido a todos os clientes e apresentaram a importância de cada área para que o mesmo seja feito de forma correta e levando os clientes à satisfação, tornando-os fiéis a organização.

#### 4.3.1.5 Informações do Cliente

- Público Alvo: Fabricantes de Ração Animal e Indústrias Alimentícias

#### 4.3.1.6 Pesquisa de Satisfação dos Clientes

Semestralmente, é feita a pesquisa dos clientes para identificar possíveis insatisfações dos clientes a fim de que as mesmas sejam corrigidas.

#### 4.3.1.7 Quantidade de amostras recebidas

Amostras recebidas por cliente: 1000g de cada ração.

#### 4.3.1.8 Banco de Dados

Foi criado um banco de dados onde constam todas as informações do cliente, desde o primeiro contato até o último contato.

O banco de dados armazena todas as reclamações e sugestões dos clientes bem como a frequência de compra e a quantidade comprada por eles para que possa ser feito o planejamento de compras.

Enfim, este banco de dados representa o ciclo de vida do cliente.

#### 4.3.1.9 Recebimento de Amostras

Diariamente, são enviadas para organização amostras de rações dos clientes para que as mesmas sejam identificadas e quantificadas através da análise de laboratório.

A assistente de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) recebe as amostras e verifica se elas estão de acordo com o procedimento da organização, ou seja, se as mesmas estão identificadas corretamente e se estão condizentes com o formulário de requisição de análise padrão. (Anexo 2)

A assistente registra as amostras no banco de dados e envia as amostras para o laboratório de controle de qualidade para que elas sejam analisadas.

#### 4.3.1.10 Análise e Liberação dos Resultados obtidos pelo Laboratório

O analista do laboratório recebe as amostras, confere com o formulário de requisição de análises, dá um número de controle para cada amostra e as registra em um livro específico de entrada de rações.

Em seguida, o analista prepara as amostras de acordo com as metodologias e faz a identificação e quantificação das mesmas num equipamento de cromatografia líquida de alta eficiência e com reação pós-coluna.

Após a análise, o analista verifica se os resultados obtidos atendem os procedimentos padrão do laboratório e depois verifica se os mesmos atendem também aos limites especificados pelos clientes. Estes limites estão descritos no próprio formulário de requisição de análise.

Estando todos os resultados dentro dos critérios estabelecidos, os mesmos são enviados para o chefe de laboratório para que o mesmo faça uma nova conferência e libere os resultados para o SAC enviar para o cliente.

#### 4.3.1.11 Liberação dos resultados finais obtidos

O SAC recebe os resultados e envia para os clientes por e-mail e também envia os mesmos resultados para a equipe técnica de vendas.

#### 4.3.1.12 Reunião Mensal

É feita uma reunião mensal com o cliente para discutir melhorias no produto e/ou sugerir melhorias no processo de fabricação de rações dos mesmos.

Esta reunião é coordenada pelo gerente de vendas.

Após a avaliação dos assuntos discutidos, o gerente de vendas encaminha o relatório de informações sobre a reunião para o banco de dados e comunica o laboratório, vendas e o SAC as novas estratégias a serem definidas para aquele cliente pertinente a pós-venda.

#### 4.3.1.13 Suporte técnico

Os vendedores são responsáveis por este setor.

Quando o cliente necessita da presença de um técnico em suas instalações, estes são acionados.

Quando o cliente necessita de um auxílio na alteração de uma formulação na ração, ele aciona o SAC que localizam imediatamente os seus respectivos vendedores para que as dúvidas sejam sanadas.

Quando o cliente tem alguma dúvida em relação à entrega de produto ou envio de amostras para análise, o próprio SAC sana essas dúvidas.

#### **4.3.2 Contexto do Problema**

A empresa estava encontrando problemas de insatisfação do cliente devido a demora na liberação dos resultados das amostras enviadas para o SAC.

O sistema de pós-venda não tinha rastreabilidade das amostras recebidas na empresa e não tinha uma sincronia com o laboratório e suporte técnico. Com isso, não havia prazos estipulados para análises e liberação de resultados (houve casos em que amostras ficaram 30 dias esperando para serem analisadas), e consequentemente, o SAC não conseguia dar as respostas rápidas e eficientes aos clientes em relação aos resultados das análises.

Para o gerente de vendas isso era muito grave pois, a empresa oferece como diferencial justamente este tipo de serviço, e durante a venda, o vendedor, em nome da empresa, assume o compromisso de fazer as análises das amostras de ração. Isso dificultava ampliação das vendas no mercado local, pois o serviço diferenciado oferecido (a quantificação do ativo misturado na ração) não era feito adequadamente. O processo era muito demorado e os clientes tinham pressa.

Outro problema era que o formulário de requisição de análise não era padronizado e a quantidade (em massa) das amostras enviadas para o laboratório variava de acordo com o cliente.

#### 4.3.3 Decisão do uso do novo serviço de pós-venda

Visando melhorar a satisfação do cliente e o serviço pós-venda, a empresa optou por implementar o novo serviço pós-venda que, além de conseguir interagir todas as áreas, possibilitou estipular um prazo menor para a análise e liberação dos resultados; e mais: conseguiu proporcionar o agendamento de reuniões mensais com cada cliente para discutir seus resultados. Com esse novo serviço, os clientes ficaram bastante satisfeitos e as vendas começaram a subir.

Neste novo serviço, o vendedor passou a interagir melhor com a organização e com o cliente e isso facilitou o seu contato direto com o cliente que é feito semanalmente ou de acordo com a necessidade de ambos.

1. Tabela.4.3.3 - Tabela de comparação das vendas com a pós-venda antiga e a pós-venda atual

<b>Mercado Local</b>	<b>Pós-venda antigo (\$/ton)</b>	<b>Pós-venda atual (\$/ton)</b>
Área de suínos	40,00	80,00
Área de bovinos	90,00	140,00
Área de Aves	60,00	150,00

Comparando as vendas, ao criar o novo serviço pós-venda pode-se notar que o mercado local nas três áreas (bovinos, suínos e aves) teve um crescimento significativo:

De \$/ton 190,00 na pós-venda antiga para \$/ton 370,00 na pós-venda atual.

Houve um aumento 95% nas vendas após implementação do novo serviço pós-venda, constatando-se que o cliente aprovou este novo serviço oferecido.

Será feita uma nova pesquisa de satisfação para que se possa alimentar o banco de dados e verificar possíveis melhorias no serviço pós-venda.

#### 4.4 CONCLUSÃO DO PROJETO

Os resultados mostraram que a implementação do novo serviço de pós-venda foi eficaz para melhoria da qualidade no atendimento da pós-venda. Foi observado um bom crescimento em relação às vendas no mercado local e a fidelidade dos clientes pode ser percebida também. Aspectos relacionados ao comprometimento dos funcionários foram considerados essenciais para o sucesso do novo serviço pós-venda.

A nova pesquisa de satisfação dos clientes proporcionará a verificação de possíveis melhorias a serem feitas.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou estudo de caso que utilizou o serviço de pós-venda como diferencial na fidelização dos clientes. Com isso, mostrou a importância da qualidade neste serviço prestado ao cliente e os benefícios que a indústria farmacêutica/veterinária tem a ganhar ao utilizar esse tipo de serviço.

Como conclusão deste trabalho foi evidenciada a necessidade de:

- treinar todos os colaboradores para que o serviço seja feito de forma eficaz e eficiente;
- comprometimento de todas as partes envolvidas
- buscar a melhoria contínua neste tipo de serviço;
- padronizar as ações e formulários;
- ouvir sempre o cliente;
- interagir os departamentos;
- fazer pesquisa de satisfação continuamente;
- reunir-se com o cliente afim de conseguir novas melhorias em seus processos.

A monografia teve como objetivo analisar a implementação do novo serviço de pós-venda, buscando melhorias no atendimento ao cliente e a fidelização dos mesmos. Para se atingir tal objetivo a pesquisa das ferramentas descritas no item 3 desta dissertação foi necessária para ser aplicada no estudo de caso apresentado.

Observou-se o atendimento dos objetivos definidos inicialmente no estudo de caso apresentado. Desde que aplicado de forma correta e duradoura, a pós-venda tende a gerar muitos benefícios para as organizações e dar estabilidade a elas também, basta verificar os exemplos expostos no capítulo 4.



Uma empresa deve sempre procurar conhecer mais sobre o seu processo de vendas, assim como todos os outros processos da organização a fim de, quando o mercado competitivo exigir mais das organizações, ela esteja pronta para acionar a pós-venda os clientes fiéis estarão prontos para ajudá-la nesta empreitada, conforme constatado nesta pesquisa.

Os gestores das empresas devem lembrar-se sempre de que não basta apenas treinar o seu pessoal na pós-venda, é necessário que a alta gerência da empresa esteja comprometida e os apóie incondicionalmente, investindo em novas técnicas, a fim de que o trabalho seja desenvolvido corretamente.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, O. Jr. Estratégias de Marketing de Relacionamento. **Artigonal**, São Paulo, 16 de abril de 2009. Disponível em <<http://www.artigonal.com/marketing-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>> Acesso em: 15 de setembro de 2009.

AZEVEDO, F. ONDE ESTÁ O PÓS VENDA? **Artigonal**, São Paulo, 12 de fevereiro de 2008 <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/onde-esta-o-pos-venda-387335.html>> Acesso: 11 de outubro de 2009.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002

CANDELOORO, R. **PÓS-VENDA: como melhorar o relacionamento e garantir a lealdade de seus clientes**. Curitiba: Quantum, 2006.

CAMPOS, W. Venda Mais Atendendo Melhor. **Artigonal**, São Paulo, 30 de janeiro de 2009 <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/venda-mais-atendendo-melhor-748297.html>>.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**, Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999, 8ªed.

CARVALHO, M. M. **Medindo o Sigma do Processo**. In: ROTONDARO, R. G. (Org.). Seis Sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTIGLIORI, A. F. Pós-venda 2.0? **Ecommerce**, São Paulo, 02 de outubro de 2008 <[http://www.posvenda2\\_0](http://www.posvenda2_0)> Acesso em: 02 de abril de 2009

COSTA, C. Vendas: O Que É Preciso Para Ser Um Profissional De Vendas? **Artigonal**, São Paulo, 25 de outubro de 2009 <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/vendas-o-que-e-preciso-para-ser-um-profissional-de-vendas-1160499.html>> Acesso: 11 de outubro de 2009.

CURY, T. A. "Venda Completa" **Artigonal**, São Paulo, 08 de abril de 2008 Disponível em < <http://www.artigonal.com/recursos-artigos/a-venda-completa-381761.html>> Acesso: 11 de outubro de 2009.

De Souza, V. B. in **Revista BANAS da Qualidade**. Clientes: do desejo à satisfação. São Paulo: BANAS, nº114, p. 48, nov. 2001.

FIGUEIREDO, P. J. M. **A sociedade do lixo: os resíduos, a questão energética e a crise ambiental**. São Paulo, 2002.

GARVIN, D. **Gerenciamento a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1992.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

INGLIS, P. F. **O lucro está no pós-venda**. **HSM Managment**, n.32, maio – junho 2002. Disponível em  
<[http://www.hsm.com.br/hsmmanagment/edicoes/numero\\_32/lucro\\_esta\\_pos.php](http://www.hsm.com.br/hsmmanagment/edicoes/numero_32/lucro_esta_pos.php)>  
Acesso em: 11 de outubro de 2009

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JONES, S. K. **Estratégia criativa em marketing direto**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2008. 5ªed.

KOTTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 12ªed.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**, São Paulo: Atlas, 2006.

LELE, M. M.; KARMARKAR, U. **Boa Assistência Técnica é um marketing inteligente**, em Mantendo os clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, 2ªed.

LEVITT, T. **Após a venda ter sido realizada**, in: Shapiro, B. P.; SVIOKLA, J. J. Mantendo clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOBOS, J. **Encantando o Cliente Externo e Interno**. São Paulo, J. LOBOS, 1993, 9ªed. Revisada.

MARQUES, F. **Guia Prático da Qualidade Total em Serviços**. São Paulo, APMS, 1997.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. São Paulo: Campus, 1993.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro, Campus: 1996 5ªed.

MEIRA, M. A. Pós Vendas – Coragem Você Consegue! **Artigonal**, São Paulo, 27 de novembro de 2008 <<http://www.artigonal.com/marketing-artigos/pos-vendas-coragem-voce-consegue-661541.html>> Acesso: 11 de outubro de 2009.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes com diferencial Competitivo**. Disponível em: <<http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/corso-fidelizacao.doc>> Acesso em: 24 de agosto de 2009

REIS, L. F. S. D. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SABATINO, L. **Fidelização:** a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com clientes. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

STONE, B. **Marketing de Direto.** Tradução de Cacilda Rainha Ferrante. 4ªed. rev. e atual. São Paulo: Nobel, 1992

STONE, M.; WOODCOK, N. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Litera Mundi, 1998.

TAGUCHI, G. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção.** São Paulo: McGraw Hill, 1990.

TAKEUCHI, H; QUELCH, J. **Qualidade é mais do que fazer um bom produto,** em: mantendo os clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

## Anexos

### Anexo I - Pesquisa de Satisfação do Cliente



### Pesquisa de Satisfação do Cliente

1-2

Prezado cliente,

Com o objetivo de aperfeiçoarmos e ampliarmos nossas relações comerciais e buscar a melhoria contínua, solicitamos sua colaboração e franqueza, preenchendo o nosso formulário de pesquisa. Sua colaboração será fundamental para a melhoria dos nossos resultados.

Como você avalia os produtos/serviços prestados pela Health?



Excelente(5)



Ótimo(4)



Bom(3)



Ruim (2)



Péssimo(1)

#### Atendimento

Todas as perguntas são respondidas.....n° \_\_\_\_\_  
 Cooperação e atenção dos funcionários da Health.....n° \_\_\_\_\_  
 Capacidade técnica dos funcionários .....n° \_\_\_\_\_  
 Rapidez com que o e-mail e/ou telefonema são respondidos.....n° \_\_\_\_\_  
 Eficiência do atendimento sempre com retorno em tempo hábil.....n° \_\_\_\_\_  
 Educação e cordialidade no atendimento.....n° \_\_\_\_\_  
 Suporte no pós-vendas.....n° \_\_\_\_\_

#### Relacionamento

Frequências das visitas técnicas.....n° \_\_\_\_\_  
 Frequências das visitas comerciais.....n° \_\_\_\_\_

#### Pontualidade

Agilidade de entrega de um pedido em situação de emergência.....n° \_\_\_\_\_  
 Manutenção de um estoque de segurança.....n° \_\_\_\_\_  
 Cumprimento das datas de entrega solicitadas e confirmadas.....n° \_\_\_\_\_

#### Qualidade

Confiabilidade do produto.....n° \_\_\_\_\_  
 Integridade e embalagem do produto no recebimento.....n° \_\_\_\_\_  
 Acompanhamento contínuo, visando a solução de problemas de qualidade que requerem prazos maiores.....n° \_\_\_\_\_  
 Agilidade em solucionar os problemas de qualidade apontados.....n° \_\_\_\_\_

#### Política de Preços

Forma de pagamento adequada.....n° \_\_\_\_\_  
 Política de preços é objetiva e transparente.....n° \_\_\_\_\_  
 Política de reajustes é adequada e de acordo com o mercado.....n° \_\_\_\_\_

**2-2**

Para você o que difere o nosso produto e/ou serviço em relação à concorrência?

---

---

---

Se houvesse a possibilidade de trocar o fornecedor para realizar o produto e/ou serviço, você trocaria? Por quê?

---

---

---

O que você sugere para aprimoramento dos nossos produtos e/ou serviços?

---

---

---

Quais são os nossos pontos fortes e fracos?

---

---

---

Se desejar, dê sugestões ou críticas:

---

---

---

---

---

Dados do Cliente:

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Nome do Responsável: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Agradecemos a sua colaboração.

## Anexo II - Formulário de Requisição de Análises



## Requisição de Análises

Nome da empresa:

Endereço:

Representante da empresa:

e-mail:

Telefone:

Solicito a análise da(s) seguinte(s) amostra(s) de ração(ões):

☐

SL

☐

SM

☐

VM

☐

MN

Descrição	Concentração esperada	Concentração obtida	Número de Controle

Recebida em:

Analisada em:

Analisada por:

Liberado em:

Liberado por: