

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas (DCA)
Comissão de Graduação em Administração (COMGRAD-ADM)**

**Terceirização do serviço de pós-vendas para empresas prestadoras de
serviços técnico-profissionais**

RODRIGO DA SILVA SUPERTI

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

**Professor Orientador:
Cristiane Pizzutti dos Santos**

Porto Alegre, junho de 2008.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 SETOR DE SERVIÇOS	10
2.1.1 CARACTERÍSTICAS.....	12
2.1.2 QUALIDADE DO SERVIÇO	16
2.1.3 SERVIÇOS DE PÓS-VENDAS.....	19
2.1.4 CRM	22
2.2 CLIENTE ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1 RELACIONAMENTO NOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS.....	26
2.3 TERCEIRIZAÇÃO	33
2.3.1 ATIVIDADES FREQUENTEMENTE TERCEIRIZADAS	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 DESENHO DE PESQUISA.....	39
3.2 PROCEDIMENTO DE ESCOLHA DE INFORMANTES-CHAVE.....	40
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	43
4. RESULTADOS	44
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL	44
4.1.01 EMPRESA A.....	44
4.1.02 EMPRESA B.....	47
4.1.03 EMPRESA C.....	49

4.1.04	EMPRESA D.....	52
4.1.05	EMPRESA E.....	55
4.1.06	EMPRESA F.....	58
4.1.07	EMPRESA G.....	59
4.1.08	EMPRESA H.....	62
4.1.09	EMPRESA I.....	64
4.1.10	EMPRESA J.....	67
4.2	ANÁLISE EM CONJUNTO.....	70
4.2.1	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	71
4.2.2	ESTRUTURAS DE PÓS-VENDAS NAS EMPRESAS.....	73
4.2.3	TERCEIRIZAÇÃO DO PÓS-VENDAS.....	75
4.2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
6.	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	86

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de qualidade de serviços – Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985).....	17
Figura 2 – Atributos SERVQUAL - Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998).	19
Figura 3 – Passos necessários para o pós-marketing – Vavra (1996).....	20
Figura 4 - Modelo de compra com base no relacionamento. (Sheth, Mittal e Newman, 2001).	26
Figura 5 – Passos do desenvolvimento de um relacionamento (IMP Group, 1982)..	31
Figura 6 – Grau de terceirização de 18 atividades em 180 empresas europeias (Adaptado de Quélim e Duhamel, 2003).	36
Figura 7 – Motivos para terceirização de 18 atividades em 180 empresas europeias (Adaptado de Quélim e Duhamel, 2003).	37
Figura 8 – Perfil das empresas e profissionais entrevistados (Fonte: Dados coletados).....	40
Figura 9 – Terceirização de Pós-vendas – Resultados das entrevistas (Fonte: Dados coletados).....	76

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços profissionais possui importante papel na economia mundial, especialmente na brasileira já que representa quase 60% do PIB (IBGE, 2003). Com o aumento da concorrência nesse mercado entre os clientes organizacionais, tem se tornado cada vez mais importante o desenvolvimento de estratégias de fidelização.

Nesse contexto, o pós-vendas apresenta-se com um importante papel na melhoria da percepção de qualidade desses serviços, bem como no apoio à condução dos clientes a uma experiência de recompra no longo prazo, baseada em relacionamento.

Há também um crescimento do mercado de terceirização, especialmente de funções que não façam parte do negócio das empresas. A difusão dessa prática aponta que decisões nesse sentido já fazem parte das estratégias empresariais.

O propósito desse estudo é compreender, através de uma pesquisa com empresas de serviços técnico-profissionais, qual a percepção das mesmas sobre relacionamento com seus clientes, fidelização dos mesmos, bem como investigar a viabilidade dessas empresas em terceirizarem seu pós-vendas através de uma empresa especialista a esse propósito.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de prestação de serviços tem, reconhecidamente, se tornado um dos grandes impulsionadores da economia mundial após o grande crescimento do setor industrial. Tal fato pode ser creditado à grande expansão econômica, à crescente utilização da tecnologia e à abertura dos mercados (Kotler, 1996).

No caso Brasileiro, o setor de prestação de serviços tem acompanhado essa tendência de crescimento, seja na prestação de serviços essenciais e comerciais ou mesmo na utilização dos mesmos como fator de diferenciação da concorrência, para o mercado industrial. O setor de serviços já representa 56,7% do PIB brasileiro (IBGE, PAS 2003), o que demonstra sua grande importância e atenção especial merecida.

Merece destaque uma fatia especialmente importante deste mercado que triplicou de tamanho nos últimos 10 anos: as empresas prestadoras de serviços técnico-profissionais (Banco Central, 2003). Temos como exemplo desse tipo de empresa as construtoras, empresas de software, empresas de manutenção e assistência técnica, consultorias, entre outras. O expressivo crescimento desse grupo evidencia uma concorrência cada vez maior, o que também acarreta em um aumento na preocupação dessas empresas em prestarem serviços com maior eficiência e qualidade. Essa questão se torna ainda mais importante quando se fornecem serviços para clientes organizacionais, onde há uma maior exigência.

O cenário de crescimento e a perspectiva de aumento de concorrência cada vez maior apontam para uma “comoditização” do setor de serviços, haja vista que o cliente atualmente considera a qualidade, o preço e a entrega como itens “básicos” (Bateson, 1999). Uma alternativa que essas empresas têm desenvolvido para permanecerem competitivas nesse cenário são os investimentos em seus serviços de Pós-vendas (Kotler, 1996). Essa é uma área que tem se tornado estratégica para os fins de manutenção dos níveis de qualidade percebida pelo cliente, o que implica em fidelização e conquista de novos clientes.

Porém, há um contraponto importante que também merece destaque: o fato que os investimentos na área de pós-vendas muitas vezes são vistos exclusivamente como despesas (Bateson, 1999). Em um mercado assim disposto, onde a competitividade cresce a passos largos, ser eficiente em custos também é fator determinante de sucesso. O crescimento do mercado de terceirização se deve parte a isso, tendo em vista que é uma opção que nasceu como alternativa para as empresas confiarem parte de suas operações a terceiros (a custos menores). É bem verdade que os objetivos buscados pelas empresas com a terceirização são os mais diversos, e vão desde a aquisição de *know how*, até a redução de custos (Quélim e Duhamel, 2003).

Assim, parece haver uma clara necessidade de mudança na visão sobre os investimentos em pós-vendas, especialmente no mercado de serviços técnico-profissionais, que será foco desse estudo. A concorrência e o aumento da preocupação das empresas em prestar serviços com maior qualidade percebida pelo cliente são determinantes para que o serviço de pós-vendas seja visto como investimento e não mais como despesa.

Através da visão de que a gestão do pós-vendas é estratégica para essas empresas e de que a terceirização muitas vezes se deve à necessidade de especialização em uma área, surge a questão central desse estudo: as empresas de serviços técnico-profissionais investiriam no relacionamento pós-vendas com seus clientes através de uma empresa terceirizada?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a viabilidade de terceirização do serviço de pós-vendas para empresas prestadoras de serviços técnico-profissionais, bem como analisar os desafios, dificuldades e competências necessárias para uma empresa com essa finalidade.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais as motivações que poderiam levar à terceirização do pós-vendas, por empresas de serviços técnico-profissionais;
- Identificar quais seriam os obstáculos que poderiam inviabilizar a terceirização dessa função pelas empresas de serviços técnico-profissionais;
- Compreender quais as necessidades das empresas de serviços técnico-profissionais que deverão ser atendidas por uma empresa especializada nessa tarefa - pós-vendas;
- Identificar as competências necessárias a uma empresa especializada no relacionamento pós-venda, do ponto de vista de uma empresa de serviços técnico-profissionais contratante de seus serviços.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura será dividida em três grandes grupos, que estão relacionados com o objetivo do estudo. São eles: setor de serviços, cliente organizacional e terceirização.

Sobre o setor de serviços, será feita uma revisão sobre suas características gerais, sobre a qualidade de serviços, o serviço de pós-vendas e o CRM (*Customer Relationship Management*).

A segunda parte da revisão tratará sobre as particularidades do cliente organizacional, tendo em vista que o estudo é focado em serviços B2B (*Business-to-business*). Nessa etapa também será feita um revisão sobre o relacionamento com clientes e especificamente o relacionamento nos mercados organizacionais.

Por fim a última parte da revisão da literatura tratará da terceirização especificamente, especialmente o *outsourcing* (terceirização estratégica).

2.1 SETOR DE SERVIÇOS

O setor de prestação de serviços cresceu muito nos últimos anos, especialmente impulsionado por uma grande mudança no perfil da sociedade e do consumidor final. De acordo com *US Bureau of Labor Statistics apud Kotler (1999)*, é esperado que o setor de serviços represente mais de 90% de todo o aumento de trabalho.

Há claramente nos dias atuais um enorme desejo de melhor qualidade de vida, o que impulsiona a exigência desses consumidores por serviços que possam satisfazer suas necessidades, e com o maior nível de qualidade possível (Gianesi, 1994).

É bem verdade que o grande desenvolvimento desse setor, especialmente em um país de grandes dimensões geográficas como no caso brasileiro, também é apoiado por mudanças tecnológicas recentes, que auxiliam na melhoria da qualidade dos serviços prestados como também criam novos (Gianesi, 1994). Um grande exemplo da inovação tecnológica a favor dos serviços foi a criação do *e-services*. Através da internet (*e-commerce*), o consumidor realiza operações de “auto-atendimento” através do uso de um computador PC conectado em qualquer lugar do mundo (Bateson, 1999).

Ainda sobre o mercado de serviços, importante destacar que o mesmo exerce um forte peso sobre a economia brasileira atual (57% PIB – IBGE – PAS 2003), tendo em vista que esses serviços são prestados em várias dimensões, como serviços públicos, serviços às pessoas físicas e os serviços profissionais propriamente ditos, que são aqueles onde o cliente principal são as empresas.

Segundo percepções de Gianesi (1994), as atividades de serviços também desempenham papel importante em outros setores econômicos, especialmente o industrial. Esse papel pode ser dividido em três categorias:

- *Como diferencial competitivo:* os serviços prestados ao cliente (projeto, crédito, assistência técnica, etc.) como parte complementar ao produto tem atuado no sentido de fortalecer e diferenciar a manufatura frente à concorrência.
- *Como suporte às atividades da manufatura:* muitas funções dentro da manufatura são serviços essenciais ao seu funcionamento (RH, manutenção, processamento de dados, etc.), os quais são fundamentais para o perfeito funcionamento da empresa.
- *Como geradores de lucro:* muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir “centros de lucro” dentro das empresas.

Bateson (1999) destaca que a sobrevivência de qualquer empresa prestadora de serviços está vinculada aos seguintes fatores:

- *Estratégia de marketing de nicho:* as empresas de serviços necessitam encontrar mercados específicos para atender determinados grupos de consumidores.
- *Capacidade de mudança conforme evolução tecnológica:* as empresas precisam fazer uso das mudanças tecnológicas como fator de inovação, criando novos vínculos de relacionamento com seus clientes/consumidores.
- *Capacidade de enfrentar a concorrência através de serviços ao cliente:* além da excelência na prestação do serviço que está no *core business* da empresa, a capacidade de oferecer serviços diferenciados com vistas a melhor compreender necessidades e desejos dos clientes.
- *Entendimento do valor das estratégias de retenção:* muitas empresas não fazem idéia de quantos clientes perdem ao longo do seu tempo de vida e, muitas vezes, preferem investir em estratégias de conquista (novos clientes) em demérito à retenção dos já existentes.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens de consumo. É importante para esse estudo que se conheça algumas características dos serviços, a fim de que a análise sobre os serviços técnico-profissionais – em especial o pós-vendas – seja melhor compreendida (Kotler, 1996; Bateson, 2003; Giansesi, 1994).

A primeira diz respeito à *intangibilidade dos serviços*. Os serviços são experiências vivenciadas pelo cliente e não produtos que podem ser possuídos/tocados. Essa característica em especial faz com que o processo de avaliação da qualidade da prestação dos serviços seja difícil, pois, serviços são pouco passíveis de padronização, até porque são executados por pessoas, e as pessoas naturalmente são diferentes. Isso torna a experiência de compra do cliente uma tarefa mais arriscada, pois não é sabido ao certo qual o nível de serviço que será prestado e se sua necessidade será realmente suprida. Nesses casos, as experiências de terceiros contam muitos pontos no momento de um cliente optar por um serviço (Kotler, 1996; Bateson, 2003).

A grande missão de um prestador de serviços é reduzir o impacto dessa característica para o consumidor, apresentando-lhe “evidências” da qualidade do serviço que será prestado, através das instalações, pessoas, bens, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preços. É necessário “tangibilizar o intangível” (Carbone e Haeckbel, 1994 *apud* Kotler, 1996).

A segunda característica é a *inseparabilidade do serviço*. De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e, ainda, o consumidor participa do processo de prestação do serviço. De certa forma, pode-se dizer que o cliente é o fator de início da execução do serviço, sendo uma variável muito importante e um tanto difícil de ser gerenciada (Kotler, 1996; Bateson, 2003).

A característica de inseparabilidade dos serviços também tem relação forte no que diz respeito à preferência que determinado consumidor pode manifestar por um prestador. À medida que esse prestador assume papel de preferência pelo

consumidor, seu preço começa a aumentar à razão inversa do seu tempo. Um palestrante com agenda cheia certamente custará bem mais do que aquele que tem bom tempo livre (Kotler, 1996; Bateson, 2003).

Há ainda um outro impacto dessa variável que é o fato de que em serviços não se possui uma etapa de inspeção final de qualidade, pelos motivos que já destacados, tendo em vista que a execução e o consumo são simultâneos. E é extremamente complexo medir essa qualidade durante seu processo de execução (Gianesi, 1994).

A terceira característica dos serviços diz respeito à *variabilidade*. Como dependem de por quem, quando e como são fornecidos, os serviços tornam-se altamente variáveis. Os consumidores sabem disso e é natural que procurem informações com outros compradores antes de decidirem por determinado comprador de serviço. O consumidor, ainda, tem papel fundamental na qualidade do serviço prestado, pois muitas vezes sua participação é essencial para atingir o objetivo proposto pelo serviço. Uma grande dificuldade encontrada pelas empresas na avaliação da qualidade de seus serviços é justamente o fato do cliente ser omissor nesse julgamento, pois ele próprio participa de sua execução, sendo co-responsável pelo resultado. Além disso, o prestador de serviços geralmente necessita moldar o serviço para atender a uma expectativa particular do cliente, o que gera uma quantidade considerável de variáveis que podem não estar previstas e afetar diretamente o propósito do serviço (Kotler, 1996; Bateson, 2003).

Por fim, a quarta característica dos serviços é a *percebibilidade*. Serviços não podem ser estocados, ao contrário dos produtos. Isso indica que toda a capacidade de serviço que estiver disponível, mas não for consumida, será perdida para sempre. Haveria menor impacto nesse aspecto se a demanda por serviços fosse constante, o que de fato não ocorre, sendo que a maioria dos serviços possui diferenciados ciclos de demanda. Estabelecer equilíbrio entre demanda e oferta em serviços é importante para diminuir o impacto dessa característica (Kotler, 1996; Gianesi, 1994).

Para Sasser (1976) *apud* Kotler (1996), algumas estratégias possíveis são:

Para a demanda:

- *Preços diferenciados transferem alguma demanda de períodos de pico para os de baixa.* É o exemplo do cinema que tem valores de ingresso mais baixos em sessões no meio da semana.
- *Períodos de baixa demanda podem ser aproveitados.* É o caso de hotéis que oferecem descontos em tarifas em baixas temporadas ou restaurantes de fast-food que oferecem café-da-manhã.
- *Serviços complementares podem ser desenvolvidos durante período de pico.* É uma alternativa para clientes que estejam aguardando, como bares em restaurantes ou caixas eletrônicos em bancos.
- *Sistemas de reserva também são importante método para gerenciar níveis de demanda.* É o caso de companhias aéreas, hotéis e consultórios médicos.

Para a oferta:

- *Funcionários que trabalham meio período podem ser contratados para atender o pico da demanda.*
- *Rotinas de eficiência para horários de pico podem ser introduzidas:* os funcionários desempenham apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico, paramédicos auxiliam médicos nos momentos de grande demanda, etc.
- *Uma maior participação do cliente pode ser estimulada.* Os clientes preenchem suas fichas no consultório ou embalam suas mercadorias no supermercado.
- *Serviços compartilhados podem ser desenvolvidos.* É o exemplo de hospitais que podem compartilhar a compra de equipamentos médicos.
- *Instalações visando a expansão futura podem ser desenvolvidas.* Um parque de diversões compra a área a seu redor para futura expansão da operação.

Essas particularidades que o processo de prestação de serviços tem em relação aos processos de manufatura, tornam ainda mais complexo o desafio de prestar serviços com qualidade percebida pelo cliente e, em um nível mais amplo, tornar esses clientes fiéis e rentáveis no longo prazo. Diferentemente de um produto que possui características definidas, os serviços prestados pela mesma empresa podem ser percebidos e avaliados de maneira completamente diferentes, por clientes diferentes, o que cria uma necessidade urgente dessas empresas em criar mecanismos de gerenciamento de qualidade, e, fundamentalmente, gerenciamento de expectativas (Gianesi, 1994).

2.1.2 QUALIDADE DO SERVIÇO

Kotler (1996) destaca que a qualidade do serviço de uma empresa é testada a todo o instante, no exato momento em que o serviço é prestado. A qualidade do serviço percebida pelo cliente nesse momento é decisiva para que ele volte a consumir o serviço ou decida procurar um outro fornecedor.

Ainda sobre esse item, Kotler (1996) define que existem três providências que devem ser tomadas pelos prestadores de serviço a fim de controlar a qualidade da prestação de um serviço:

- *Investir em bons processos de contratação e treinamento:* recrutar os funcionários certos e lhes proporcionar o treinamento adequado para execução de sua função é papel obrigatório dos prestadores de serviços.
- *Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização:* é importante que o prestador conheça seus processos internos e procure padronizá-los. Com os processos alinhados e com todas as eventuais falhas conhecidas, é mais fácil gerenciar as expectativas e prestar um bom serviço de maneira uniforme aos consumidores.
- *Acompanhar a satisfação do cliente:* o uso de sistemas de sugestão e/ou reclamações é uma importante janela para descobrir a percepção dos consumidores sobre a qualidade dos serviços. Esses são dados importantes para que as empresas melhorem continuamente os seus serviços.

Segundo Voss (1998) *apud* Kotler (1996), os consumidores criam suas expectativas através de inúmeras fontes, como conversas boca-a-boca, experiências anteriores e propaganda. Eles comparam serviço percebido com serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ao esperado ou superá-lo, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas de serviços bem sucedidas não só atendem ao que os consumidores esperam como superam essa barreira e criam “encantamento”.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade. O modelo mostrado na figura 1 identifica as cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços.

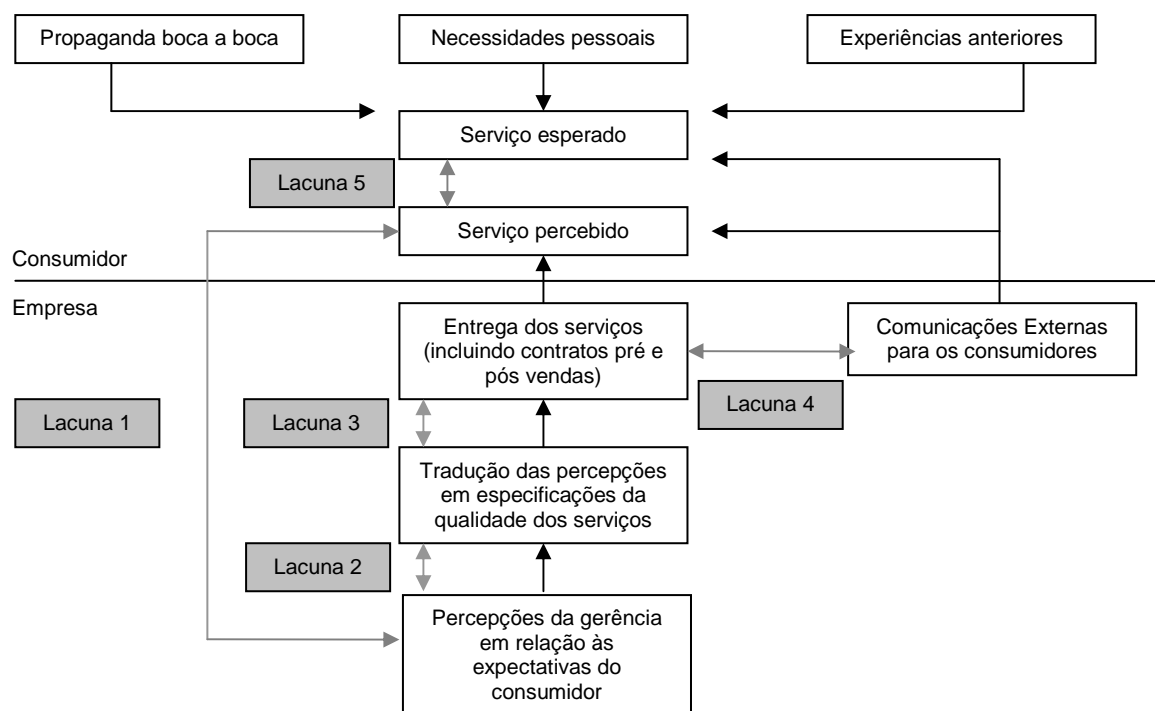


Figura 1 – Modelo de qualidade de serviços – Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985).

- **Lacuna 1** – Entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: Nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem melhor comida quando na verdade eles estão preocupados com o serviço de enfermagem.
- **Lacuna 2** – Entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade de serviços: a gerência pode ser capaz de compreender os desejos do cliente, porém incapaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.
- **Lacuna 3** – Entre as especificações e qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação a um padrão. Eles podem ainda

receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente.

- *Lacuna 4 – Entre a entrega dos serviços e a comunicação externa:* as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa ou mensagens de propaganda. Como exemplo imagine o prospecto de um hospital que mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar lá, o paciente depara-se com algo modesto ou de mau gosto haverá essa lacuna.
- *Lacuna 5 – Entre o serviço percebido e o serviço esperado:* ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade no serviço. Um médico pode visitar várias vezes o paciente para demonstrar interesse por ele, porém, o mesmo pode interpretar que essas visitas possam ser um sinal de que sua doença é grave.

Com base nesse modelo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) identificaram cinco fatores determinantes da qualidade de serviços, descritos abaixo por ordem de importância:

- *Fator 1 – Confiabilidade:* a habilidade de prestar o serviço exatamente como o prometido.
- *Fator 2 – Capacidade de resposta:* a disposição de ajudar os clientes e de fornecer serviço dentro do prazo estipulado.
- *Fator 3 – Segurança:* o conhecimento e a cortesia dos funcionários, aliados às suas habilidades de transmitir confiança e segurança.
- *Fator 4 – Empatia:* a atenção individualizada dispensada aos clientes.
- *Fator 5 – Itens tangíveis:* a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Com base nesses cinco fatores esses pesquisadores desenvolveram a escala SERVQUAL (Figura 2).

<p><i>Confiabilidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com problemas de serviço ao cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar o serviço no prazo prometido • Manter registros sem erros <p><i>Capacidade de resposta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido aos clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender as solicitações do cliente <p><i>Segurança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder as perguntas do cliente <p><i>Empatia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam do cliente com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem a necessidade do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p><i>Itens tangíveis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
--	---

Figura 2 – Atributos SERVQUAL - Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998).

2.1.3 SERVIÇOS DE PÓS-VENDAS

Segundo Vavra (1996), o pós-marketing ou pós-vendas pode ser classificado como o esforço de marketing dirigido a um cliente que realizou uma compra, tendo ficado ou não satisfeito com o resultado. Seu principal objetivo é estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes. O autor ainda destaca que os clientes devem ser identificados e reconhecidos, há de se estabelecer uma comunicação com eles, respondendo às suas necessidades, e questionando-o sobre seu nível de satisfação quanto ao produto ou serviço.

Ainda segundo Vavra (1996), o marketing de relacionamento ou pós-marketing tornou-se especialmente importante em mercados que estão saturados (demanda não está crescendo) e onde a concorrência atingiu paridade. Para reter

esses clientes, é necessário que as empresas demonstrem cuidado e preocupação após a compra, no que diz respeito a:

- Esforçar-se em manter o cliente satisfeito, mesmo após a compra.
- Tentar a todo o custo garantir a recompra.
- Mensurar constantemente a satisfação sustentada do cliente.
- Comunicar aos clientes como eles são importantes para a empresa.

A figura 3 detalha as atividades do processo de pós-marketing.

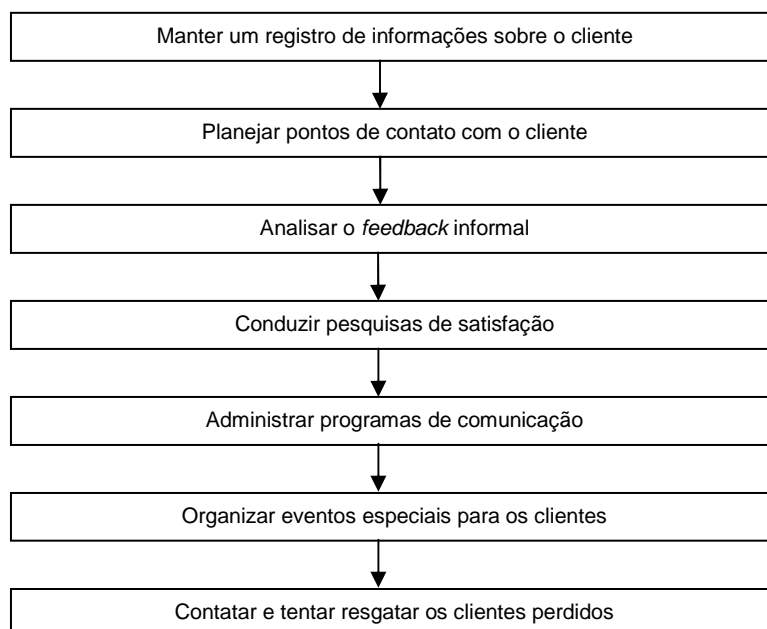


Figura 3 – Passos necessários para o pós-marketing – Vavra (1996).

Ainda sobre o pós-marketing, Vavra (1996) indica que o primeiro passo para seu estabelecimento é a criação de um arquivo de informações sobre os clientes (veremos o conceito de CRM adiante). Essas informações são de extrema importância para o estabelecimento de relacionamentos, pois irão conter inclusive informações históricas sobre transações realizadas pelos clientes ao longo do tempo.

O segundo passo é o estabelecimento de pontos de contato com o cliente, bem como o planejamento dos mesmos em uma linha temporal, onde a cada período de tempo a empresa irá contatar o cliente oferecendo-lhe algum benefício

(lembrando-o de uma revisão programada, por exemplo, para o caso de uma revenda de automóveis). A cada novo contato realizado, é importante que a empresa fornecedora colete o *feedback* do cliente para que essa análise possa fundamentar novos contatos, bem como a estratégia do pós-marketing.

É também especialmente importante que a empresa, de tempos em tempos, crie eventos ou maneiras de aproximar seus clientes, para que, assim, possa estar conectada com as suas expectativas, necessidades e desejos. É inevitável que alguns clientes sejam perdidos. É um dever das empresas aprenderem com essas perdas, seja através de algum tipo de entrevista de saída (porque o cliente foi para o concorrente). Além disso, analisando a saída de determinados clientes e tendo essas informações controladas, é possível analisar padrões de saída ou comportamento de determinados tipos de clientes. Essas análises são fundamentais para fortalecimento das ações de pós-marketing, cujo principal objetivo é o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Vavra, 1996).

O pós-vendas ou pós-marketing se tornarão ações de fidelização e lealdade a partir do momento que ocorrem em função do conhecimento e das necessidades e preferências dos clientes (Webster, 1994). Os clientes mantêm-se leais a empresas que visem atender às suas necessidades e explicitamente demonstrarem comprometimento na administração de uma relação de parceria. Essa relação, quando de via dupla, transcende a esfera do relacionamento somente com produtos, serviços ou marca, passando a ser uma relação empresarial (Webster, 1994).

O ponto cerne do marketing de relacionamento (ou pós-marketing) é a retenção de clientes, tendo em vista ser esse um aspecto amplamente analisado e aceito como sendo opção menos dispendiosa para a empresa (Webster, 1994; McKenna, 1993).

Segundo Webster (1994), o marketing de relacionamento proporciona aos consumidores as seguintes conseqüências:

- *Facilidade no processo decisório:* A diminuição do conjunto de escolhas disponíveis no mercado pode apoiar o consumidor na

tomada de decisão em relação à compra de determinado produto ou serviço.

- *Produto/serviço mais adequado às suas necessidades:* A participação integrada em um relacionamento mais próximo entre a empresa e o consumidor faz com que produtos e serviços sejam melhores adequados às necessidades dos consumidores, o que garantirá maior satisfação.
- *Segurança:* O conhecimento do produto ou serviços adquiridos através de compras anteriores, assim como a confiança na empresa, proporcionará maior segurança quanto aos resultados obtidos.

O modelo de pós-marketing proposto está intimamente ligado ao gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), que veremos a seguir.

2.1.4 CRM

A complexa missão de gerenciamento do relacionamento com clientes pode ser apoiada por ferramentas estratégicas, como o *CRM – Customer Relationship Management*.

Os grandes desafios do CRM são identificar, atrair, diferenciar e conservar clientes (Bateson, 1999). Através dessa ferramenta, é possível que as empresas possam tratar clientes de alto valor de maneira diferenciada, se utilizando de um completo mapeamento dos pontos de contato que o mesmo possa ter com a empresa. O gerenciamento do relacionamento com o cliente apoiado em ferramentas tecnológicas torna-se especialmente importante por permitir que as empresas possam fornecer serviços e produtos diferenciados/customizados para atender seus clientes. Isso gera um incremento significativo de lucratividade para a empresa, já que tem como seu principal foco e raiz o uso do valor agregado de sua base de clientes (Lanning, 1998).

Ainda sobre os fundamentos de CRM, (Peppers e Rogers *apud* Bateson, 1999) descrevem um modelo de 4 etapas para o marketing um-para-um:

- *Identifique seus clientes atuais e potenciais*: não vá atrás de todo o mundo, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- *Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa*: Dedique-se aos clientes mais valiosos. Calcule o valor do cliente ao longo do tempo.
- *Interaja com os clientes individualmente para melhorar o conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos*: desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- *Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente*: use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com clientes.
- *Reduza o índice de perda de clientes*: através de estratégias de retenção e selecionando e treinando bons funcionários para prestar excelentes serviços.
- *Aumente a longevidade do relacionamento com o cliente*: quanto maior o envolvimento de um cliente com uma empresa, maior a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela.
- *Aumente a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispense-os*: para não ter de dispensá-los, procure fazer com eles comprem mais vezes ou em quantidades maiores.
- *Concentre esforços em clientes de alto valor*: os clientes mais valiosos devem receber tratamento especial.

2.2 CLIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo definições de Kotler (1996), o mercado empresarial é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. As relações de compra e venda nesse mercado normalmente envolvem maior quantidade de dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas pelos consumidores.

Para Kotler (1996), os mercados empresariais possuem uma série de características que os diferenciam dos mercados consumidores, a saber:

- *Menos compradores:* as empresas de produtos empresariais normalmente lidam com um número muito menor de compradores do que as empresas voltadas para produtos de consumo.
- *Compradores de maior porte:* um pequeno número de compradores é responsável pela maior parcela de vendas (ex: armamento militar e motores de aviões).
- *Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente:* em virtude da menor quantidade de clientes e da importância e poder dos clientes de grande porte, os fornecedores têm frequentemente customizado suas ofertas com o intuito de atender as necessidades de cada empresa. Não raramente é exigido pelos compradores que os vendedores mudem suas práticas, bem como seu desempenho.
- *Concentração geográfica dos compradores:* A concentração geográfica dos compradores ajuda a reduzir os custos da venda. As empresas de produtos empresariais necessitam estar alinhadas com as mudanças regionais possíveis em determinados setores/mercados consumidores.
- *Demanda derivada:* A demanda por bens e serviços empresariais é derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão as empresas de produtos ou serviços empresariais necessitam acompanhar as mudanças nos padrões de compra dos consumidores finais.

- *Demanda inelástica:* a demanda total de muitos bens e serviços empresariais não é afetada pela mudança de preços. Isso se torna ainda mais presente no curto prazo, pois há grande dificuldade para as empresas em aplicar mudanças rápidas no método de produção. Isso também ocorre nos bens e serviços empresariais que representam pequena porcentagem do custo final do produto.
- *Demanda oscilante:* a demanda por bens e serviços tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Um determinado aumento percentual na demanda de consumo pode gerar um aumento percentual muito maior na demanda de produtos e serviços profissionais. Na economia esse fenômeno é chamado de efeito acelerador.
- *Compra profissional:* bens empresariais são comprados por profissionais treinados, que são obrigados a seguir normas, políticas e exigências internas.
- *Diversas influências de compra:* as compras empresariais são influenciadas por várias pessoas dentro da organização, que vão desde comitês, departamentos até mesmo por técnicos e gerência/diretoria.
- *Compra direta:* geralmente os compradores organizacionais preferem comprar diretamente dos fabricantes do que de intermediários, sobretudo quando se trata de itens tecnicamente complexos ou caros (como computadores de grande porte ou aviões).

2.2.1 RELACIONAMENTO NOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele (Kotler, 1996). Os clientes que se engajam na prática da compra com base no relacionamento limitam sua escolha a um único fornecedor e dependem dele para satisfazer suas necessidades referentes a um produto ou serviço (Sheth, Mittal e Newman, 2001).

A abundância de alternativas disponíveis para os clientes hoje existente no mercado, tornou o processo de escolha mais dispendioso – em termos de tempo, dinheiro e energia – e não há garantias que um fornecedor alternativo seja melhor que o fornecedor atual ou antigo de um determinado produto ou serviço. Assim, em um mercado competitivo em que todos procuram entregar a melhor oferta, compensa ao cliente economizar o tempo, energia e dinheiro necessários para pesquisar fornecedores alternativos (Sheth, Mittal e Newman, 2001). A Figura 4 traz um modelo de compra com base no relacionamento.

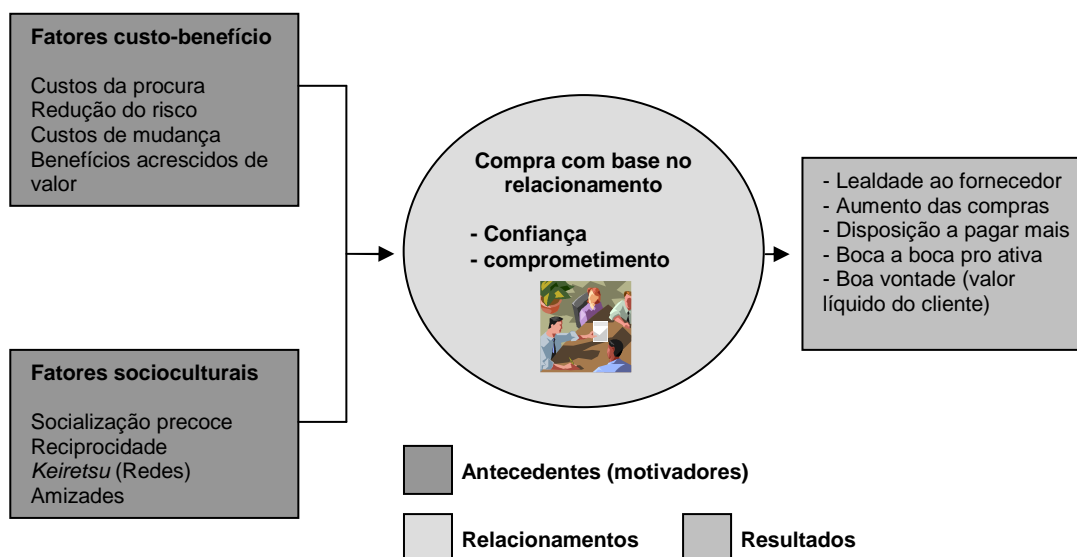


Figura 4 - Modelo de compra com base no relacionamento. (Sheth, Mittal e Newman, 2001).

A Figura 4 resume as motivações e o comportamento do cliente para compras baseadas no relacionamento. O modelo apresentado pelos autores possui 3 seções: (1) antecedentes (motivadores), (2) o conceito de relacionamento e (3) os resultados do relacionamento. As duas categorias de antecedentes (fatores custo-benefício e fatores socioculturais) influenciam as decisões das pessoas sobre

entrarem ou não em uma compra com base no relacionamento. Se essa relação é caracterizada pela confiança e pelo comprometimento mútuos e leva a resultados positivos, o cliente pode ter comportamentos e atitudes pós-compras tais como aumento das compras, lealdade ao fornecedor, e até mesmo disposição a pagar mais. Vejamos a percepção um pouco mais abrangente dos autores sobre esse modelo:

Os clientes favorecem a compra de relacionamento quando ela poupa tempo, esforço, riscos, inconvenientes, ou mesmo por inércia (resistência à mudança).

São motivações do cliente para a compra com base no relacionamento:

Fatores Custo-benefício:

- *Custos da procura:* o principal custo de romper o relacionamento com uma empresa é o custo de encontrar um novo fornecedor para o produto ou serviço. Os clientes procuram por fornecedores capazes de resolver seus problemas, e, uma vez encontradas as soluções, não querem despende tempo repetidamente para resolver novamente as mesmas questões.
- *Risco percebido:* também é um fator básico significativo na decisão de troca, pois sempre há a possibilidade de que a decisão/escolha tomada não gere os resultados esperados, ou, em uma análise pessimista, traga conseqüências negativas.
- *Custos de mudança:* além do custoso trabalho de procura por novos fornecedores de produtos ou serviços, a troca normalmente também representa custos para os clientes, que podem ser desde readaptações a um novo produto ou serviço, através de mais serviços, treinamentos, etc. ou mesmo multas/taxas por rescisões contratuais. Há, ainda, a possibilidade de que o cliente ainda não tenha recuperado o investimento realizado no primeiro fornecedor quando decida substituí-lo.

- *Benefícios de valor acrescido*: quando um consumidor compra por repetidas vezes de um mesmo fornecedor, ele o trata como *fornecedor preferencial*. Da mesma forma, quando o fornecedor percebe esse comportamento do cliente o mesmo passa a considerá-lo como *cliente preferencial*, e essa troca pode gerar bons resultados para ambos.

Fatores socioculturais:

- *Socialização precoce*: desde muito cedo, consumidores tendem a possuir comportamento similar àqueles que se relacionam, como familiares, amigos, etc. Há um papel muito forte do histórico de compra e lealdade a determinados fornecedores ou marcas e, nesse caso, manter algumas escolhas que já são “tradicionais” podem ser uma prática segura para os consumidores.
- *Reciprocidade*: o cliente de determinado fornecedor é fiel, porque esse último também, eventualmente, compra algo do cliente. Esse é um modelo histórico de troca, mas que continua sendo importante nos dias de hoje quando falamos em compras com base em relacionamento.
- *Keiretsu (Redes)*: são grupos de empresas que negociam umas com as outras em uma base preferencial. As empresas participantes desse modelo mantêm um relacionamento por toda a vida, ao longo do qual se estabelece um entendimento mútuo entre elas. Nesse modelo, clientes e fornecedores podem vir a desenvolver relacionamentos de parceria que dificilmente são quebrados, e por esses motivos, tornam-se muito interessantes para clientes que pretendem desenvolver relações comerciais com base em relacionamento.
- *Compra com base nas amizades*: muitas compras são feitas com base em relacionamentos pessoais de amizade. Isso inclusive para os mercados empresariais, onde o relacionamento pessoal conta muito no momento de fechar negócios e manter esses

relacionamentos. Existem mercados e culturas que somente compram de fornecedores com os quais exista vínculo de amizade.

No relacionamento nos mercados organizacionais, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), os clientes tendem a fazer pedidos maiores do que os clientes individuais. Esse é fator fundamental que torna ainda mais importante o relacionamento nesses mercados.

Muitas empresas ainda adotam o modelo de compras transacionais, onde cada novo pedido não está relacionado a nenhum anterior e o principal objetivo dos compradores é garantir uma fonte de fornecimento imediata e disponível. Porém, nas empresas mais modernas está havendo uma mudança nesse comportamento, fazendo com que o processo de compras mude para a compra baseada nos relacionamentos (Sheth et al, 2001).

Um grupo de pesquisadores, chamado de IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) realizou um estudo com 300 empresas européias e constatou que a prática de manter clientes a longo prazo é comum nos mercados industriais. As compras organizacionais exigem interações nos níveis individual, de departamento e da empresa toda. Portanto, esse estudo também procurou criar um modelo capaz de explicar os processos ou passos do desenvolvimento de relacionamentos em uma série de interações (*apud* Sheth et al, 2001).

O modelo IMP (*apud* Sheth et al, 2001) identificou os três principais fatores que caracterizam qualquer compra relacional efetuada por clientes industriais:

- *Investimentos/adaptações específicos para a transação*: quaisquer investimentos em equipamentos, tecnologias ou recursos humanos que precisam ser obtidos ou desenvolvidos para satisfazer às necessidades específicas de um cliente.
- *Dependência de poder*: o termo se refere na dependência relativa de uma parte em relação à outra, por causa dos recursos que a outra parte possui. É o caso em que o cliente vai financiar o

equipamento ou trabalho de desenvolvimento do fornecedor, ou o fornecedor que irá treinar e prover assistência técnica ao cliente. Em geral, há um balanceamento entre o poder das partes, porém, quando uma parte depende mais da outra do que o inverso, dizemos que a dependência de poder é assimétrica.

- *Formalidade de papéis:* essa variável define se as interações entre cliente e fornecedor são próximas e pessoais ou limitadas aos papéis formais das partes.

Essas variáveis definem o caráter dos relacionamentos entre fornecedores e clientes organizacionais. Assim, o relacionamento pode ser marcado por investimentos parcos ou volumosos, dependência simétrica ou assimétrica de poder e interações que variam em seu nível de personalização (*apud* Sheth et al, 2001).

Ainda com base nos estudos de casos dos compradores e vendedores industriais, o grupo IMP também identificou os passos que as empresas efetuam para estabelecer um relacionamento (Figura 5). São eles:

- *Complementaridade das necessidades:* em primeiro lugar, as partes reconhecem mutuamente que cada uma depende da outra para os recursos que não possui.
- *Interações:* repetidos contatos pessoais ou interações/trocas servem para estabelecer e nutrir o relacionamento.
- *Resultados e satisfação:* essas interações trazem resultados comerciais e sociais. Se esses resultados geram satisfação, as partes escolhem fazer investimentos específicos da transação.
- *Investimentos:* quando dedicados à outra parte, os investimentos significam a convicção de que a outra parte retribuirá.
- *Comprometimento:* com os investimentos, especialmente quando eles são recíprocos, o comprometimento com a outra

parte intensifica-se e, conseqüentemente, o processo de compra de relacionamento se perpetua.

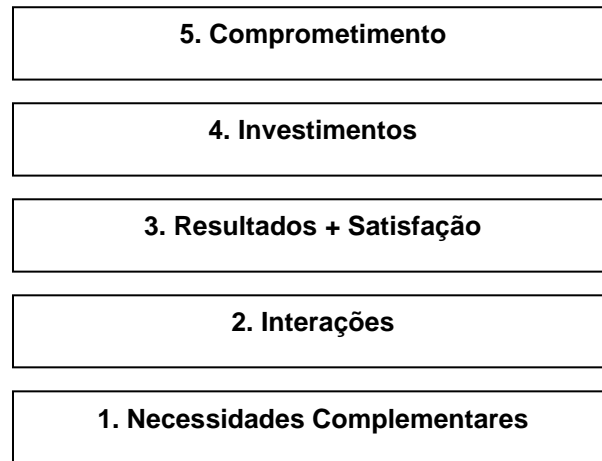


Figura 5 – Passos do desenvolvimento de um relacionamento (IMP Group, 1982).

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), existem ainda outros motivos para desenvolvimento de relacionamentos nas compras industriais ou organizacionais. Vejamos alguns dos mais comuns:

- *Contratos de longo prazo:* a necessidade de fornecimento de determinado produto ou serviço por um longo período de tempo, é, por si só, um engajamento das empresas em uma compra de relacionamento. Isso normalmente ocorre quando o produto ou serviço é crucial para as operações do cliente e seu fornecimento contínuo é de suma importância.
- *Custos das transações de compra:* os clientes industriais também desejam reduzir seus custos de transações de compra. Quando um fornecedor se compromete em um relacionamento de longo prazo, esses custos são minimizados justamente pelo estabelecimento do relacionamento.
- *Qualidade e custos:* as empresas também podem ter objetivos de qualidade e custos que exigem colaboração. Juntos, eles podem buscar esses objetivos de forma mais eficaz do que se o fizessem isoladamente.

- *Formação de alianças:* os clientes podem desejar algo além da melhoria da qualidade e redução de custos, eles podem desejar inovação e apoio no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Porém, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento por parte dos fornecedores somente serão viáveis caso os clientes assumam compromissos de compra a longo prazo.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização de produtos ou serviços está ligada, nos dias de hoje, a uma perspectiva ampla, complexa e, principalmente, estratégica. Segundo Cánez et al (2000) e Platts et al (2002), a decisão de *make-or-buy* (produzir ou comprar/contratar) é motivada, principalmente por: redução de custos, falta de capacidade, redução de tempo para o mercado com a introdução de novos produtos, aumento da qualidade, foco no investimento, equilíbrio das competências, falta de habilidade e o aumento no tempo de resposta.

A terceirização é um conceito bastante amplo, possuindo algumas subdivisões. Interessa a esse estudo a terceirização em nível estratégico (chamada de *outsourcing*). O *outsourcing* refere-se à prática em que parte do conjunto de produtos ou serviços utilizados por determinada empresa é executada por uma outra empresa externa, em um relacionamento colaborativo, próximo e interdependente. A empresa fornecedora desenvolve e melhora continuamente suas competências que estão sendo fornecidas ao cliente, que por sua vez deixa de possuir essas características de forma total ou parcial. O cliente, entretanto, continuará a manter uma estreita relação com o fornecedor. Na prática, a opção pelo *outsourcing* está centrada em uma opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores. Essa é uma decisão estratégica, abrangente, de difícil reversão e merece uma profunda análise por parte das empresas antes de sua prática (Pires, 1998).

Segundo Welch & Nayak (1992), as motivações para o *outsourcing* são:

- Converter custos fixos em custos variáveis, tendo em vista às variações na atividade comercial.
- Exigência de balanceamento da força de trabalho.
- Redução da necessidade capital.
- Redução de custos, através da contratação de fornecedores com menor estrutura e custos menores (especialmente mão-de-obra).

- Aceleração no desenvolvimento de novos produtos.
- Acesso à inovação através dos terceiros.
- Foco nas atividades fim, o *core business* da empresa.

Ainda segundo Welch & Nayak (1992), uma análise para a decisão *make-or-buy* (produzir ou comprar/contratar) não pode ser baseada somente na perspectiva de redução de custos. Essa análise deve compreender todos os riscos e custos envolvidos no negócio, além de uma análise detalhada dos custos indiretos da empresa, das capacidades técnicas dos fornecedores do mercado, bem como suas tecnologias.

Quando as empresas realizam essas análises para decidir pela terceirização, elas devem considerar também quão importante a função que será terceirizada é para a estratégia corporativa. Um processo de *outsourcing* não pode fazer com que a empresa perca *know how* em alguma função que é fundamental para a manutenção de uma vantagem competitiva em seu mercado, tanto no curto quanto no longo prazo (Welch & Nayak, 1992).

Além disso, há de ser feita também uma análise sobre o “custo da qualidade” do trabalho que será executado pelo terceiro. Um terceiro que preste um serviço com má qualidade, poderá acarretar grandes custos adicionais para as companhias, como retrabalho, reclamações de clientes, garantias ou insatisfação de clientes que possam gerar perdas de *market share* (Welch & Nayak, 1992).

O *outsourcing*, através do seu caráter estratégico, necessita de análise qualificada e criteriosa para ser definido como opção, análise essa que não se limita somente ao nível operacional, mas também ao nível estratégico (Quélin e Duhamel, 2003).

Os quatro elementos característicos do *outsourcing*, segundo Quélin e Duhamel (2003) são:

- Proximidade entre o fator chave de sucesso da empresa e o processo de *outsourcing*;
- A transferência de propriedade da função executada internamente, às vezes incluindo transferência de pessoal e material para o prestador de serviços;
- Relação de longo prazo entre o prestador de serviços (terceiro) e o cliente (contratante);
- Definição contratual de níveis de serviço e dos compromissos de cada parceiro (*SLA – Service Level Agreement*)

2.3.1 ATIVIDADES FREQUENTEMENTE TERCEIRIZADAS

Os pesquisadores Quélim e Duhamel (2003), realizaram uma pesquisa com 180 empresas européias onde o principal objetivo foi compreender quais os níveis *outsourcing* em 18 atividades diferentes, bem como suas razões.

A figura 6 indica o grau de terceirização das atividades. Os resultados foram classificados em termos percentuais dos respondentes em:

- Não terceirizada;
- Parcialmente terceirizada, ou seja, menos que 80% da atividade foi terceirizada;
- Quase completamente terceirizada, ou seja, atividades cuja terceirização atingiu mais de 80% de sua totalidade e;
- Desconhecido, onde o respondente desconhece tal informação sobre a atividade em questão.

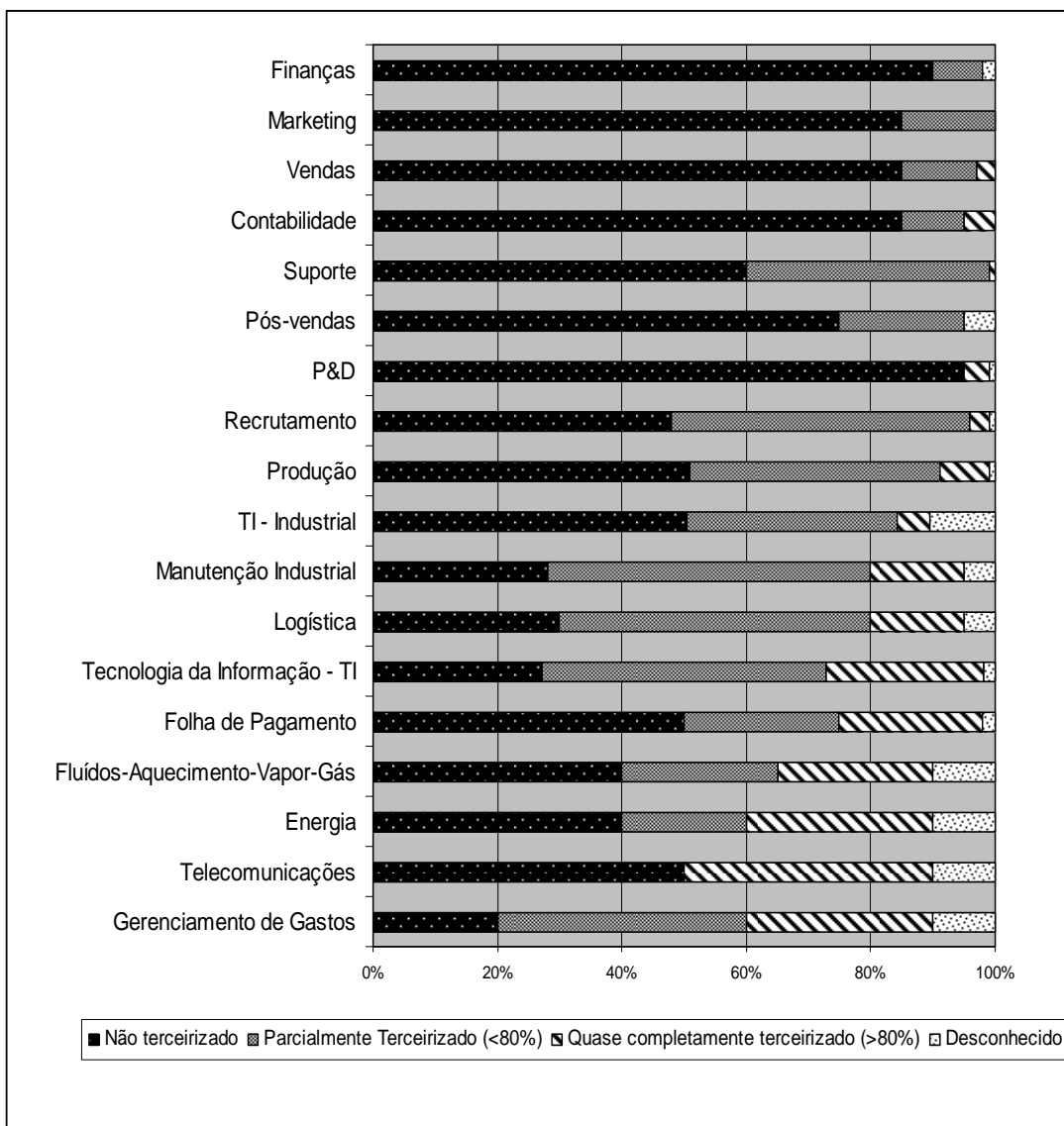


Figura 6 – Grau de terceirização de 18 atividades em 180 empresas europeias (Adaptado de Quélim e Duhamel, 2003).

Pela análise da figura é possível perceber que atividades como manutenção industrial, logística, produção, gerenciamento de gastos, tecnologia da informação e recrutamento estão entre as mais citadas no que diz respeito à terceirização, seja ela parcial (menor que 80%) ou quase total (maior que 80%).

Em contrapartida, as atividades menos terceirizadas que se destacaram foram vendas, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e contabilidade.

A figura 7 representa uma análise sobre o principal motivo que levou as empresas respondentes a terceirizarem cada uma das funções indicadas. As principais razões identificadas foram:

- Redução de custos;
- Foco em recursos que agregam valor e demandam menor capital de investimento e;
- Acesso a competências externas (aquisição de *know how*).

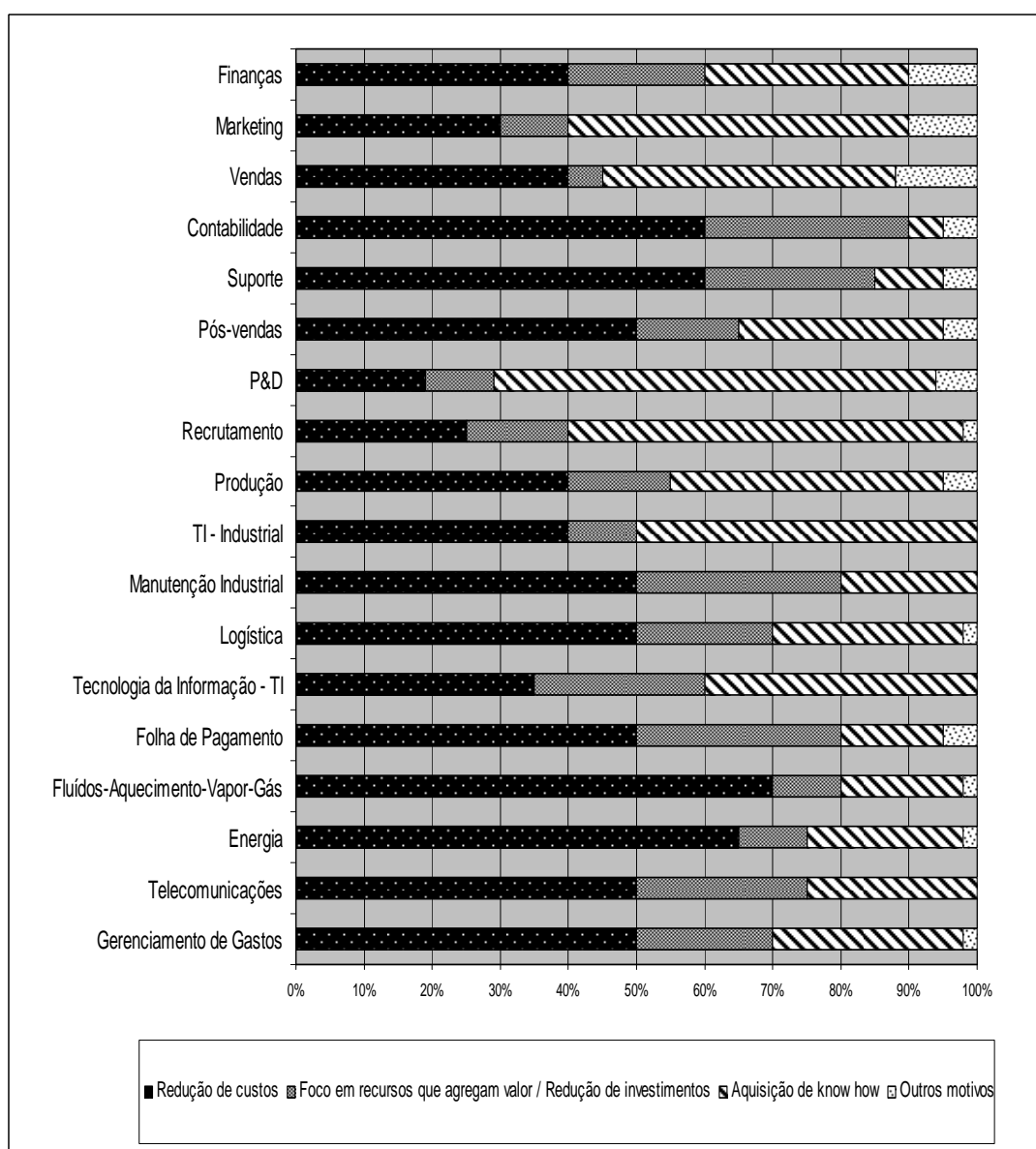


Figura 7 – Motivos para terceirização de 18 atividades em 180 empresas europeias (Adaptado de Quélím e Duhamel, 2003).

Como se pode observar pela figura 8, o aspecto mais citado entre as atividades analisadas foi a redução de custos. Por outro lado, atividades como tecnologia da informação, recrutamento, pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing figuraram na pesquisa como atividades que são terceirizadas para aquisição de *know how* (competência externa). De forma intermediária, estão as atividades de manutenção industrial, folha de pagamento e contabilidade, que têm como principal razão para a terceirização o foco em atividades que agregam valor e a redução de investimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DESENHO DE PESQUISA

O objetivo central do estudo é compreender quais as percepções das empresas de serviços técnico-profissionais sobre serviços de pós-vendas e quais as motivações ou atributos necessários para essas empresas terceirizarem ou não essa função. Para que esse objetivo fosse atingido, os procedimentos metodológicos utilizados são caracterizados como uma pesquisa exploratória e qualitativa, através de entrevistas em profundidade.

A pesquisa exploratória teve como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, especialmente em uma melhor compreensão de qual importância o assunto tem hoje para as empresas de serviços técnico-profissionais. Além disso, o objetivo desse estudo também foi o de alcançar uma compreensão qualitativa e descritiva das razões e motivações que levariam essas empresas a cogitar a terceirização de um departamento como o pós-vendas.

A procura de explicações para casos particulares e explicações específicas para o caso em estudo são características das metodologias qualitativas (Malhotra, 2001). Ainda, o objetivo do pesquisador deve ser o de expandir e generalizar teorias, ao invés de estabelecer frequências ou probabilidades da ocorrência de um fenômeno em uma população (Malhotra, 2001). O principal benefício da pesquisa qualitativa é entender as razões dos entrevistados no que diz respeito às suas respostas, uma vez que tais informações são, praticamente, impossíveis de se capturar em pesquisas quantitativas (Malhotra, 2001).

3.2 PROCEDIMENTO DE ESCOLHA DE INFORMANTES-CHAVE

Para a realização das entrevistas em profundidade, foram contatadas 10 empresas prestadoras de serviços profissionais para empresas (*B2B - business-to-business*), de diferentes mercados e áreas, todas da região metropolitana de Porto Alegre.

O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência e julgamento. Nessa técnica de amostragem procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, onde o entrevistador é quem decide e seleciona as unidades amostrais (Malhotra, 2001). Nesse caso, foram selecionadas empresas que possuem sua operação central (*core business*) na prestação de serviços profissionais, de diferentes tipos, mercados e portes, escolhidas através de contatos pessoais do pesquisador.

Por questões de confidencialidade, as empresas terão seus nomes omitidos, sendo referenciadas por uma letra de forma seqüencial (de “A” a “J”).

A figura 8 demonstra um breve perfil sobre as empresas pesquisadas:

<i>Empresa</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Mercado</i>	<i>Cidade</i>	<i>Serviço Principal</i>	<i>Função do entrevistado</i>
Empresa A	250	Industrial	São Leopoldo	Técnico especializado	Gerente de atendimento
Empresa B	30	Pesquisas	Canoas	Pesquisa de mercado	Gerente administrativo
Empresa C	60	Traduções	Porto Alegre	Tradução empresarial	Diretor Geral
Empresa D	40	Tecnologia	Porto Alegre	Implantação Software	Diretor Técnico
Empresa E	300	Industrial	Porto Alegre	Técnico especializado	Gerente Pós-vendas
Empresa F	25	Tecnologia	Canoas	Implantação Software	Diretor Técnico
Empresa G	700	Industrial	Esteio	Técnico especializado	Assistente de Projetos
Empresa H	70	Tecnologia	Porto Alegre	Implantação Software	Gerente Pós-vendas
Empresa I	30	Tecnologia	Porto Alegre	Técnico especializado	Diretor Geral
Empresa J	200	Tecnologia	São Leopoldo	Técnico especializado	Gerente de atendimento

Figura 8 – Perfil das empresas e profissionais entrevistados (Fonte: Dados coletados).

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para coleta dos dados foi a de entrevista em profundidade.

Segundo Malhotra (2001), a técnica de pesquisa em profundidade é “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que o único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

As empresas selecionadas foram escolhidas através de relações pessoais do pesquisador e de indicações. As empresas que se encaixaram no foco do trabalho foram contatadas por e-mail, solicitando o contato dos profissionais responsáveis ou ligados às áreas de relacionamento com o cliente, pós-vendas ou às áreas de qualidade dos serviços. Quando não houve resposta das mensagens enviadas, foi feito o contato por telefone para descobrir a pessoa responsável foco para a entrevista. Após esses primeiros contatos, foram agendadas as entrevistas presenciais em profundidade, visando a coleta das informações para a pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas, na maioria das vezes fora do horário comercial de atendimento.

As entrevistas foram realizadas por este pesquisador e duraram cerca de 40 minutos cada, sendo orientadas por um roteiro previamente definido que se encontra como anexo desse trabalho (Anexo A). As entrevistas foram gravadas com a concordância dos entrevistados.

O roteiro de entrevista referido foi dividido em cinco blocos, com vistas a facilitar a análise dos resultados. Cada um dos blocos procurou compreender um pouco melhor cada um dos itens que eram de interesse da pesquisa e responderiam ou ajudariam a compreender a relevância do problema de pesquisa. O último bloco possui uma abordagem bem direta sobre a questão central do estudo, questionando a viabilidade de uma empresa terceirizada específica para o pós-vendas.

O primeiro bloco foi para conhecimento de dados institucionais das empresas, fornecendo base suficiente para comparação e análise de padrões. O objetivo do bloco foi obter Informações como atuação (nacional/internacional), tempo de mercado, quantidade de filiais, quantidade de funcionários, principais serviços/produtos, principais concorrentes, principais canais de vendas e principais tipos de clientes organizacionais.

O segundo bloco procurou compreender como a empresa relaciona-se com seus clientes e como isso é feito. A idéia principal desse bloco foi de, além de investigar a maneira como ocorre esse relacionamento, também saber se o tema ou assunto é considerado importante para o modelo de gestão da companhia entrevistada. Através desse bloco foi possível identificar se a empresa possui canais específicos de comunicação com o cliente, além da existência de algum departamento ou profissional exclusivo para essa função. Também foi possível identificar através desse bloco se o cliente possui um ou vários pontos de contato com a empresa.

O bloco três teve como principal objetivo compreender como a empresa avalia a qualidade dos seus serviços, bem como qual a participação dos clientes nesse processo. Nesse bloco houve também questões específicas sobre o pós-vendas, questionando a existência de uma área ou atividade específica para esse fim. Ainda, procurou-se compreender qual a relevância do tema para essas empresas e se as mesmas consideram que a qualidade dos serviços prestados e a preocupação com um trabalho de pós-marketing são fatores que geram fidelização.

O quarto bloco teve como principal meta compreender a percepção das empresas entrevistadas quanto à terceirização de um modo geral. Foram feitas questões sobre essa prática na empresa, que critérios são utilizados para escolha de um fornecedor/parceiro para executar alguma operação, quais as motivações para uma eventual terceirização, que qualidades são exigidas do parceiro/fornecedor e quais os riscos que seriam analisados pela empresa antes da contratação de um serviço terceirizado.

O último bloco fez um fechamento geral, conectando todos os blocos anteriores, através de questionamentos bastante diretos aos entrevistados. Esse bloco questionou se a empresa em questão terceirizaria a operação de seu pós-vendas, no caso da existência de uma empresa especialista a esse fim disponível no mercado. Também foi questionado quais seriam os fatores que eventualmente poderiam inviabilizar a terceirização dessa função. Além disso, também se questionou quais seriam os atributos necessários para que essa empresa assumisse essa função.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados em três etapas. Na primeira, foi feita a transcrição completa das entrevistas realizadas, para uma análise preliminar. Na segunda, as entrevistas foram analisadas individualmente, destacando-se comentários e respostas diretas dos entrevistados sobre questões do objeto de pesquisa. E, por fim, as entrevistas foram comparadas e os padrões, percepções e dissonâncias encontradas serviram como respostas para os objetivos secundários do estudo.

4. RESULTADOS

Os resultados do estudo serão apresentados em duas partes distintas, porém relacionadas.

Na primeira parte, será feita uma análise individual da entrevista realizada com cada uma das empresas, destacando informações pertinentes ao negócio da entrevistada, suas percepções sobre as questões do estudo, os pontos que mais marcaram durante a entrevista, além dos comentários dos próprios entrevistados sobre as questões abordadas no roteiro.

Já na segunda parte será feita uma análise conjunta, comparando e analisando padrões de respostas dadas entre as diferentes empresas sobre as questões apresentadas durante as entrevistas. Nessa etapa a análise será feita por grupos de assuntos: relacionamento com clientes, estruturas atuais de pós-vendas e terceirização de pós-vendas.

O conjunto de informações analisadas em dois momentos embasará as considerações finais, que visam responder os objetivos gerais e secundários do estudo proposto.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL

4.1.01 EMPRESA A

A empresa atende o mercado industrial, possui 25 anos de mercado e tem basicamente sua atuação central no território nacional. Possui espalhados pelo Brasil cinco filiais e dois escritórios de vendas, compondo um total de 250 funcionários. Seu cliente são indústrias em geral, especialmente a química, manufatura, óleo e gás.

A empresa possui como principal serviço projetos de grande porte para transporte de gás, além do serviço altamente especializado para instalação e

suporte de centrais CLP (produto também produzido pela empresa e que visa controlar automações de plantas industriais). Ela possui dois concorrentes no mercado, sendo considerada a melhor *player* nacional em seu segmento segundo o entrevistado. Seus diferenciais citados são documentação e suporte em português, tempos de atendimento reduzidos (devido à centralização) e atendimentos padronizados para todos os clientes. Seus principais canais de vendas são revistas especializadas, licitações e força de vendas ativa (prospecção).

Sobre seu relacionamento com os clientes, foram citadas várias formas como *chat online*, telefone, *msn*, *skype*, site, visitas do cliente na empresa, workshops e convênios com escolas. O nível de contato do serviço com o cliente é grande, especialmente na especificação inicial do projeto e durante sua instalação. Após isso o processo tende a funcionar de maneira automática, sendo que eventuais problemas vão para suporte técnico.

O cliente pode entrar em contato com a empresa de várias formas, apesar de haver um grande esforço para que esse contato venha sempre através do suporte técnico, com vistas a um padrão de atendimento. Esse departamento que é o responsável por exercer o papel de ouvidoria dentro da empresa, encaminhando as demandas vindas dos clientes. O suporte, bem como a maneira como a empresa trata a questão do relacionamento com seus clientes, é reativa e não pró-ativa.

A medição da qualidade dos serviços prestados é realizada através de vários tipos de pesquisas de satisfação. Os clientes são questionados se indicariam a empresa, bem como avaliam o serviço prestado, que é tabulado através de escalas críticas. Também é feita uma pesquisa para entrega de produto produzido e seu serviço agregado. Para entrega dos projetos de sistema de integração, também há um questionário onde o cliente avalia os serviços. Internamente há pesquisa interna do suporte técnico, onde alguns atendimentos são classificados e uma outra pessoa entra em contato com o cliente. Segundo o entrevistado, o nível de atendimento está dentro dos patamares da concorrência. Todas essas avaliações são tabuladas e comparadas com índices de controle definidos para cada um dos produtos/serviços.

O resultado das pesquisas pode gerar um controle interno de providências a serem tomadas sobre qualquer interação com os clientes, sejam sugestões, reclamações, melhorias em produtos, serviços ou documentação dos processos. As providências tomadas são comunicadas para o cliente.

O serviço de pós-venda propriamente dito é realizado pelo suporte. Está na cultura da empresa o grande valor dessa tarefa. Segundo o entrevistado:

“A continuidade do relacionamento do cliente com nossa empresa, torna fundamental o trabalho de pós-venda feito pelo suporte. Qualquer dinheiro gasto nesse trabalho é visto como um investimento. Eventuais premissas de redução de custos não mexem nos valores investidos nessa área.”

(Gerente de atendimento).

A empresa entrevistada terceiriza algumas funções. Além disso, existe um processo de certificação de empresas para parcerias em algum projeto de integração. Essa certificação visa garantir qualidade nos produtos e serviços entregues por parceiros que venham a responder em nome da empresa entrevistada. Pode haver, inclusive, o descredenciamento da empresa parceira que preste serviço com qualidade abaixo das métricas indicadas.

A estratégia de terceirização foi utilizada para pequenos projetos, com baixo valor agregado. Assim, a estrutura da empresa, como é grande e possui alto custo, está voltada aos projetos maiores mais complexos. Nesse caso, a empresa entende que a terceirização é feita com o fim de reduzir custos, já que *know how* é obtido pelo parceiro nesse processo. O processo de escolha de parceiros é bastante criterioso, sendo feita uma avaliação técnica do currículo do profissional para decidir por tê-lo como parceiro. Questionado sobre os riscos da terceirização, o entrevistado destacou:

“A capacidade técnica do parceiro, ou seja, o risco de fazer mal feito ou não conseguir fazer, e a sua disponibilidade de prazo (cronograma). Não consideramos custo, pois o mesmo é nivelado, o parceiro é que deve optar por prestar o serviço nos valores praticados por nossa empresa.”

Questionado sobre a questão principal do estudo, se a empresa eventualmente terceirizaria seu pós-vendas, o entrevistado foi enfático:

“Não. Entendemos que o dinamismo e mudanças técnicas muito freqüentes inviabilizariam esse processo. Além disso, o perfil do nosso profissional é bastante específico, tendo em vista que todos que prestam os serviços de atendimento possuem mais de cinco anos de casa e tiveram um crescimento e conhecimento muito grande da estrutura. Seria muito difícil achar um profissional com esse perfil em uma empresa terceira. É necessário também entender do negócio e produto da empresa, da cultura organizacional.”

Ainda sobre essa questão, e questionado sobre os riscos de terceirizar o pós-vendas o entrevistado destacou:

“O risco de se ter isso fora da empresa é grande. Imagina perder um cliente grande por desconhecer alguma demanda vinda dele? Além disso, sabemos que criar os métodos de controle leva tempo. Terceirizar um projeto é mais fácil, mas o suporte/pós-vendas para ser bem prestado demanda que os funcionários estejam ligados na cultura da empresa.”

Caso essa terceirização do pós-vendas fosse possível, a empresa avaliaria somente a capacidade técnica do terceiro. Ainda assim, entende que seria difícil, pois há uma sensação de “perda de controle” das informações deixando-as na mão de uma empresa terceira. Além disso, destacou:

“A cultura da empresa é fundamental para um bom pós-vendas, tem que “estar no sangue”. Aqui temos uma regra básica: atenda e entenda o cliente sempre”.

4.1.02 EMPRESA B

A empresa é especializada em pesquisas em geral e atende o mercado nacional, através de soluções híbridas de produtos (*softwares*) e serviços. Possui 10 anos de mercado e tem seu atendimento centralizado em sua matriz e mais uma unidade de negócios em São Paulo. A empresa conta com uma equipe de 30 funcionários e seus clientes são dos diversos tipos, incluindo empresas de serviços

e indústrias em geral. A empresa tem no cliente organizacional seu principal foco, porém, também presta serviço para profissionais autônomos e acadêmicos.

Sobre seu relacionamento com os clientes, foram citadas várias formas como *chat online*, telefone, *msn*, site, e contato direto do profissional pós-vendas. O nível de contato do serviço com o cliente é maior no seu início, para definição da solução procurada e do *mix* ideal para atender àquela demanda. Após a realização da pesquisa contratada, é novamente feita uma avaliação dos resultados juntamente com o cliente.

A empresa destacou que sentiu a necessidade, nos últimos tempos, de criar um canal de comunicação mais próximo com seus clientes, tendo em vista a necessidade de criar elos mais fortalecidos e manter um relacionamento duradouro com eles. Assim, contratou um profissional para gerenciar as demandas vindas dos clientes, como reclamações, sugestões e outras demandas. Essa necessidade ficou ainda mais evidente, tendo em vista problemas gerados através de um distanciamento entre a área comercial e a área técnica. Nesse caso, o pós-vendas criado também veio como um departamento conciliador.

Sobre a preocupação com a qualidade dos seus serviços, o entrevistado colocou que ainda estão aprendendo com as primeiras experiências e que alguns clientes reconhecem a qualidade do trabalho, mas de maneira informal. É um processo que está sendo ainda discutido na empresa e se criando as melhores alternativas para essa medição. Já utilizam pesquisas de satisfação, que é realizada durante os cursos, ou feita através de e-mail. O site da empresa possui um canal de ouvidoria permanente. As demandas geradas por esse e por outros canais voltam para o comercial analisar os motivos/causas. A postura do pós-vendas, como já citado, é de ser um intermediário forte nesse processo.

Questionado sobre a importância do pós-vendas, o entrevistado destacou:

“Temos conquistado cada vez mais clientes de maior porte, o que gera maiores cobranças. A fidelização desses clientes têm se tornado extremamente estratégica para o novo posicionamento da empresa, mais voltado a serviços.”

(Gerente administrativo)

Sobre o investimento feito nessa área destacou:

“Acabamos optando por fazer esse investimento no pós-vendas porque sentimos que o cliente necessitava de um canal mais “isento” de contato. O comercial tentou fazer isso, porém cliente queria um canal que pudesse deixá-lo mais livre para realizar seus comentários, críticas e sugestões.”

Questionado sobre a terceirização, foi informado que tendo em vista o porte da empresa, bem como diretrizes internas, a opção é de não terceirizar nenhuma função. Nesse ponto, foi então feita a questão central do estudo, colocando a questão sobre a terceirização do pós-vendas atual. O entrevistado destacou:

“Acreditamos que terceirizar o pós-vendas em nosso caso não seria possível. Isso devido a nosso estilo de gestão, que é de manter as operações internas. Há também a questão de custos, já que terceirizar pode custar mais. Além disso, há também uma vontade de manter essa função junto com a operação, estando em sintonia com depto. comercial e técnico.”

Partindo do pressuposto que isso fosse viável, o entrevistado destacou os seguintes fatores como fundamentais para o sucesso dessa relação:

“Se isso fosse viável de alguma forma, acreditamos que a CONFIANÇA nessa empresa terceira seria fundamental, pois ela seria a cara da tua empresa que estaria perante o cliente. Confiança no sentido bem amplo da palavra, seja na qualidade, na relação, no conhecimento do negócio. Seria necessária também uma capacitação técnica mínima para compreender do nosso negócio. Não pode é ser apenas um intermediário para “passar o recado”.”

4.1.03 EMPRESA C

A empresa é especializada em traduções, possuindo aproximadamente 20 idiomas no seu currículo e 10 anos de experiência. A atuação é focada no mercado nacional, possuindo clientes que em sua maioria são indústrias e empresas de serviços. Ela conta com uma equipe de aproximadamente 60 funcionários, sendo sua maioria de tradutores, divididos em *freelancers* e funcionários regime CLT.

Há uma concorrência local conhecida, mas segundo entrevistado não investe muito seu tempo em pesquisar os concorrentes, preferindo se focar em seu trabalho. Os principais canais de vendas e fomento da marca da empresa são a propaganda na TV e rádio FM, participação na Associação Comercial de Poa, Câmara Americana, Câmara Britânica, Câmara Alemã e FIERGS. Além disso, também patrocinam alguns eventos e realizam a prospecção interna.

O relacionamento com os clientes é realizado através dos canais como telefone, e-mail, fax e msn. Esse relacionamento dos clientes muitas vezes é feito diretamente pelos tradutores, ou com funcionários da área administrativa. Os diretores têm pouco contato com os clientes, somente em casos especiais. A empresa não possui um canal de ouvidoria receptiva, o que foi destacado inclusive pelo entrevistado como um grande risco, pois pode estar comprometendo a imagem da empresa e até a demanda por novos serviços.

Sobre a qualidade dos serviços prestados, a companhia analisa através de duas perspectivas, uma do cliente e outra interna. Para a perspectiva do cliente, se investiu recentemente na contratação de um profissional específico para acompanhar a satisfação no que diz respeito às traduções realizadas. Isso não é feito com todos os clientes mais sim com aqueles que a empresa considera como principais para o seu negócio e que possuem um maior valor agregado. Essa pesquisa não é feita com nenhum tipo de roteiro, sendo mesmo uma ligação da empresa para saber do cliente o que achou do serviço. Sob a ótica interna, os serviços de tradução são feitos pelo menos duas vezes, por tradutores com diferentes qualificações.

Há internamente também algumas preocupações internas quanto à característica do serviço, que é eventual. Por essa inviabilidade de prever demandas, torna-se ainda mais importante que o cliente realize traduções futuras, desde que fique satisfeito com o serviço produzido.

Sobre a importância de prestar um serviço com qualidade e obter esse *feedback* do cliente, o entrevistado destacou:

“Se o cliente não gostar do serviço prestado ele vai desaparecer. Por isso criamos a figura de um profissional que realiza esse contato ao término de cada trabalho, para garantir esse retorno.”

(Diretor geral)

O entrevistado, quando questionado sobre a importância do pós-vendas e dos investimentos nessa função destacou:

“O pós-vendas é muito importante, pois ele é a IMAGEM da empresa perante seus clientes. Investir nessa função para nós foi extremamente importante, pois era eu quem realizava esse trabalho. Considero que eu não posso ser a primeira instância junto ao cliente, e sim a última. Além do mais, com esse funcionário realizando essa função me sobrou mais tempo para tomar conta de assuntos estratégicos ligados à empresa.”

Sobre a terceirização de serviços, foi destacado que é realizado somente para serviços eventuais ou que estão fora do *core business* da empresa, como motoboy, fotocópias ou informática. Existem também os tradutores *freelancers* que também são terceiros, mas são considerados praticamente funcionários da empresa, recebendo todos os benefícios como os fossem.

Questionado sobre as qualidades exigidas dos terceiros, bem como quais os riscos existentes nesse processo, o entrevistado destacou:

“Quando escolhemos um parceiro, a primeira coisa que avaliamos é seu COMPROMETIMENTO, especialmente com o negócio do nosso cliente. Analisamos isso porque é especialmente importante ter a certeza de que o serviço que será executado mantenha o patamar de qualidade de nossa empresa.”

Questionado sobre a terceirização da função pós-vendas, foi destacado que em princípio isso seria difícil, até pelo próprio volume (demanda). Isso porque esse serviço é vital para aqueles clientes em que é interessante que venham a contratar novamente.

Partindo do pressuposto que essa função fosse terceirizada, o entrevistado destacou as características necessárias do parceiro, além de quais critérios seriam avaliados sua definição:

“Inicialmente, não poderia agir mecanicamente como vemos hoje nos “0800”. Entendemos que a empresa deveria entender do nosso mercado de tradução, nem que para isso ficasse um tempo aqui conosco para compreender nossas particularidades. Outro fator extremamente importante seria o conhecimento dos nossos clientes. O tratamento dado a eles deveria ser especial e diferenciado, respeitando suas diferenças e anseios.”

4.1.04 EMPRESA D

A empresa possui 15 anos de experiência no mercado de tecnologia e desenvolve softwares ERP (*Enterprise Resource Planning*) para área jurídica. Seus principais serviços são projetos específicos, que envolvem implantação, configuração, treinamento e customização desses softwares. Ela possui tanto atuação nacional (maioria) como internacional. Conta com uma equipe de aproximadamente 40 funcionários, divididos em suas duas unidades, uma em Porto Alegre e outra em São Paulo. Segundo o entrevistado, o foco da empresa são os departamentos jurídicos corporativos. Ele considera que esse nicho no Brasil é bastante amplo, porém ainda muito “verde”, havendo ainda um potencial muito grande a ser explorado.

Sobre os canais de vendas, destacou que a empresa atua em várias frentes, com assessorias de imprensa, participação em feiras como a FENALAW, anúncios e prospecção ativa. Há também as vendas por indicação de outros clientes já usuários da solução. Apesar de existir várias frentes, colocou que é bastante difícil avaliar os resultados obtidos por cada uma delas.

Sobre o relacionamento com seus clientes, foi destacado que existe o suporte técnico que é reativo, telefone, e-mail e uma área no site que é pouco usada para isso. O entrevistado ainda destacou:

“Há uma falha nisso. Só temos contato com nosso cliente durante a execução de algum projeto. O departamento comercial está sempre ocupando seu tempo para vender mais, e acaba faltando tempo para alguém se dedicar exclusivamente a se relacionar com nossos clientes.”

(Diretor técnico)

A empresa possui uma função denominada de “Gestor de contas”, que segundo o entrevistado deveria ser o funcionário que somente preocupa-se com o relacionamento, porém, acabou virando um vendedor tradicional. A criação dessa função foi o primeiro passo para uma idéia inicial de pós-vendas, já que a empresa entende essa função como fundamental.

Foram feitos investimentos fortes nessa área no ano passado, já que a diretoria apostou em um novo posicionamento, mais qualificado, que acabou por exigir profissionais mais qualificados e, por conseqüência, mais caros. Entendeu-se que esses seriam gastos necessários para apoiar um crescimento diferenciado, especialmente pela prestação de um serviço diferenciado. Questionado sobre como esses gastos foram avaliados, destacou:

“Podemos ver isso de duas formas. Uma delas é considerar esses gastos como parte do custo do departamento comercial, que é necessário para gerar receita. Outra forma é analisar que foi um investimento necessário para oferecer um serviço mais qualificado, colocando a empresa em outro patamar.”

Sobre a qualidade dos serviços, existem métricas em duas frentes: suporte e fábrica de software. A cada atendimento do suporte é enviado um questionário rápido para saber se o cliente concorda com a solução proposta e é solicitada a atribuição de uma nota para o chamado. Existe métrica similar na fábrica de software, sobre as customizações desenvolvidas para seus clientes. Não há métrica para projetos, por ser bastante complicado avaliar isso, especialmente porque a participação do cliente é grande:

“Medir a qualidade de um projeto é bastante difícil e subjetivo. Se um cliente, por exemplo, gostar do consultor ou de gerente, sua percepção de qualidade é boa, mas não é uma regra. Além do mais, o cliente é parte importante na entrega do projeto, o seu não comprometimento pode jogar o projeto no lixo. O cliente também é responsável pela qualidade de um projeto.”

Sobre a terceirização de serviços, a empresa eventualmente realiza em alguns projetos pontuais, que demandam uma qualificação que ela não possui e que não justificam serem incorporados ao *core business*, especialmente por acarretarem custos fixos. Além disso, também foi destacado que houve experiências no passado onde se tentou terceirizar alguma função relacionada à sua atividade fim, mas com total insucesso.

Nos projetos que são realizados com terceiros, o entrevistado colocou que os mesmos são considerados e tratados da mesma forma que os funcionários. Existe um esforço para que o parceiro se sinta parte do negócio, até porque houve casos que os parceiros foram incorporados à estrutura. Questionado sobre características necessárias do terceiro, o entrevistado destacou:

“No momento que escolhemos um parceiro, avaliamos sua INTEGRIDADE e a CONFIANÇA que podemos depositar nele. Além disso, é necessário que fique claro que há um comprometimento com nosso negócio e o do nosso cliente.”

Sobre os riscos avaliados no momento de terceirizar:

“Basicamente analisamos a combinação QUALIDADE x CUSTO. Essa é uma análise que é feita caso a caso, dependendo do projeto e do cliente.”

Sobre um processo de terceirização do pós-vendas, ressaltou:

“Poderia até ser viável, mas acredito que não seria o suficiente. Faríamos uma análise muito crítica de quais outros clientes essa empresa teria em nosso mercado, pois acreditamos que para isso funcionar nós teríamos que ser os únicos clientes na área jurídica. A terceirização de pós-vendas em minha opinião não poderia ser total. Isso poderia ser um apoio importante para realizar um pós-venda, mas não a única frente.”

Questionado sobre quais seriam os fatores de escolha para esse parceiro, destacou:

“Deveria ser primeiramente uma empresa que conhecesse meu tipo de cliente no meu mercado. Depois, analisaríamos o *networking* dessa empresa, seus clientes, seu conhecimento das práticas de projeto e claro que a empatia conosco. A experiência em nossa área até poderia ser avaliada, mas não seria decisiva, até porque se a empresa possuísse alguma isso poderia significar que ela já trabalhou com o concorrente e isso eu considero que seria um grande risco.”

4.1.05 EMPRESA E

A empresa faz parte de um grupo internacional com mais de 50 anos de experiência no mercado de produtos e serviços asfálticos. Seus principais serviços são do suporte técnico na operacionalização, manutenção e entrega dos equipamentos específicos para o mercado de obras (construtoras). Os seus clientes são empresas dos mais diversos tipos, inclusive com fornecimento para o governo.

A concorrência nesse mercado é especialmente forte no âmbito internacional, tendo em vista um crescimento sustentado na expansão econômica dos últimos anos, especialmente o crescimento da demanda por infra-estrutura. Como se tratam de equipamentos e serviços bastante técnicos, a maioria das vendas é proveniente de um trabalho qualificado de busca realizado pelo comercial e através de indicações de outros clientes.

O relacionamento com os clientes é realizado em várias frentes, sendo que os contatos podem ser feitos com várias áreas diferentes, dependendo da demanda do contato (seja por produto, peça, serviço de suporte, etc.). Além disso, existem canais como e-mail e contato através do site (esse último mais utilizado para possíveis novos clientes que não conhecem a empresa).

Os serviços prestados possuem alto grau de contato com o cliente, e, na maioria das vezes, é o próprio cliente que demanda os serviços no momento de sua

necessidade. Segundo o próprio entrevistado, “o cliente está em contato permanente com nossa empresa”.

Questionado sobre a existência de um profissional específico para relacionamento, destacou:

“Os departamentos de pós-vendas e marketing são os que possuem maior contato com o cliente, um relacionamento mais próximo. Mas não existe um pessoal que seja responsável exclusivamente por relacionar-se com os clientes. Isso normalmente acontece vinculado a uma demanda gerada pelo próprio cliente”.

(Gerente pós-vendas)

Sobre a qualidade dos serviços prestados, existem métricas baseadas em pesquisas de satisfação que são feitas em dois momentos. A primeira é realizada a cada entrega técnica, quando o cliente adquiriu um novo equipamento. A segunda é realizada anualmente e é direcionada a um número maior de clientes, por ser mais abrangente, já que trata de uma avaliação da empresa como um todo. Segundo o entrevistado, os clientes recebem retorno sobre suas sugestões e reclamações levantadas nessas pesquisas.

Além disso, essas pesquisas são especialmente importantes por darem subsídios para conhecimento de onde se encontram as dificuldades que podem ter originado uma reclamação e/ou sugestão (falta de treinamento de funcionários, falta de qualidade no atendimento, problemas no processo produtivo, etc).

O relacionamento com os clientes, aliado à natureza técnica de seus produtos ou serviços e a preocupação com a qualidade, tornou necessária a existência de um departamento de pós-vendas na empresa. Esse departamento, segundo o entrevistado, já é auto-suficiente e produziu considerável melhora na percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços.

Questionado sobre como esse departamento é visto na empresa, destacou:

“Tendo em vista o grau de complexidade do nosso negócio, o nosso pós-vendas é na verdade um “pré-vendas”. Garantir uma entrega satisfatória, bem como uma assistência qualificada é garantia de recompra. Essa é uma conclusão recente da diretoria, que hoje respeito o trabalho que é feito e reconhece os benefícios trazidos pelos investimentos aqui realizados.”

Ainda sobre os detalhes do funcionamento desse departamento, salientou:

“A empresa possui um departamento técnico que visa aconselhar os clientes no que diz respeito a que equipamentos e serviços ele precisa. Mesmo assim, nosso departamento de pós-vendas é muito consultado pelos clientes a esse respeito. Isso demonstra a confiança que foi criada pela prestação de nossos serviços.”

Sobre a terceirização, foi colocado que a empresa não terceiriza mais nenhum tipo de serviço, por já ter tido experiências negativas nesse processo. Inclusive, os parceiros de negócios que terceirizam parte de seus serviços são aconselhados a retomar a operação, tendo em vista uma preocupação em manter a qualidade e a rapidez no atendimento.

Sobre terceirizar o pós-vendas, o entrevistado destacou:

“Não seria viável em nosso caso. Levamos em média dois anos para formar um profissional pronto para ir à campo, tendo em vista a complexidade do nossos serviços, que exigem atualização constante em um curto espaço de tempo.”

Questionado quais seriam os fatores decisivos para optar uma terceirização de pós-vendas, o entrevistado colocou:

“Talvez fosse possível de maneira parcial e não completa. Acreditamos que seria impossível substituir completamente nosso departamento interno. No caso de terceirização parcial, avaliáramos do terceiro qual a garantia de manutenção da QUALIDADE dos serviços e, claro, isso deveria representar um custo menor do que possuir essa operação internamente. Sabemos que aliar essas duas variáveis seria muito difícil, por isso não vemos muito a viabilidade disso.”

4.1.06 EMPRESA F

A entrevistada é representante na região sul (RS e SC) de um software ERP para micro e pequenas empresas. Possui oito anos de mercado e 23 funcionários regime CLT. Seus principais canais de vendas são através de prospecção ativa, indicações de outros clientes e *leads* provenientes da empresa representada, com sede em São Paulo.

Sobre o relacionamento com os clientes, a empresa possui um departamento chamado de “núcleo de relacionamento” que é responsável por atender qualquer chamado ou demanda recebidas através dos canais de contato, como telefone, fax e e-mail. Ele encaminha as demandas específicas para as “células de negócio”, que são departamentos menores e independentes, que atuam como se fossem empresas coligadas.

As células possuem um “gestor” que é o responsável por realizar todo o relacionamento com os clientes de sua área. E como se fosse um gerente geral daquela empresa, porém, nesse caso, trata-se de uma unidade de negócios da mesma empresa. É o próprio gestor que realiza o pós-venda de sua célula, apesar do entrevistado destacar que pode existir um “filtro” na maneira como as informações chegam para os diretores, o que preocupa um pouco.

Questionado sobre a terceirização de serviços o entrevistado destacou:

“Normalmente terceirizamos funções complementares ao nosso negócio, com vista a sermos o fornecedor único de soluções para nosso cliente. Nesse caso, em 90% dos casos realizamos esse processo analisando basicamente as variáveis de capacidade técnica da minha equipe e custo de ter a função internamente.”

(Diretor técnico)

Questionado sobre os riscos avaliados no processo de terceirização, apontou:

“Normalmente terceirizamos funções complementares ao nosso negócio, com

Como os serviços principais são de tecnologia, o entrevistado destacou que nos dias atuais não é tão simples dominar todas as tecnologias existentes, e, muitas vezes, o cliente tem interesse em ter reduzido seu número de fornecedores.

Sobre a terceirização de pós-vendas, destacou:

“Acredito que seria possível, depois de uma análise bem criteriosa. Da mesma forma que nosso cliente nos exige confidencialidade de informações, teríamos que ter uma relação assim com um parceiro para isso. A CONFIANÇA seria o fator decisivo para escolher uma empresa para realizar nosso pós-vendas, que seria complementar ao que já temos hoje em nossa estrutura.”

Questionado quais seriam os fatores decisivos para optar uma terceirização de pós-vendas, o entrevistado enfatizou:

“A partir do momento em que nossas pesquisas e nosso sentimento de que a satisfação de nossos clientes está comprometida e que nossa estrutura atual não está suportando as demandas. Nesse caso, analisaríamos com outros olhos a necessidade de contratar um serviço terceirizado para esse fim. Mas, como ressaltai anteriormente, faríamos uma análise bastante criteriosa para isso, levando em conta a experiência que a empresa teria no meu mercado, o conhecimento sobre meu tipo de cliente, a empatia, entre outros.”

4.1.07 EMPRESA G

A empresa é do mercado industrial, sendo seu principal serviço o de montagens técnicas e mecânicas para organizações privadas e públicas. Com 18 anos de experiência de mercado, atua de maneira mais forte no mercado nacional, mas já iniciou o processo de expansão internacional. Seus mais de 700 funcionários estão espalhados pelas três unidades no Brasil, nos estados do RS, RJ e ES.

Apesar de possuir bases operacionais nesses estados, a empresa realiza obras técnicas em todos os lugares do País.

Segundo o entrevistado, a concorrência nesse mercado é bastante grande, porém, poucas empresas possuem um misto tão completo de serviços como os seus. As novas vendas (novos projetos industriais) são resultantes dessa diferenciação no *mix* de serviços e um próprio reconhecimento do mercado quanto à qualidade dos mesmos.

Como toda a empresa de projeto ou obras, especialmente quando os valores agregados são altos, o relacionamento com o cliente é muito forte. Ele se inicia ainda em uma etapa de pré-venda, onde a empresa entrevistada o apóia na definição das necessidades e requisitos que devem ser atendidos em cada caso. Isso se faz necessário pois muitas vezes o cliente não detém conhecimento técnico suficiente para definição de necessidades.

Para esses casos, o bom relacionamento com o cliente é ainda mais importante, tendo em vista essa relação próxima, que ocorre através dos vários canais disponíveis dentro da empresa, passando por administrativo, RH, Orçamentação até a própria entrega.

Sobre a qualidade do serviço, a empresa possui métricas internas, através de vários indicadores de desempenho, indicadores de custo, entre outros, que seguem normas ISO 9000. Além disso, são feitas pesquisas de satisfação juntamente aos clientes ao término de cada projeto. Essas pesquisas são orientadas pelos próprios diretores.

Questionado sobre a existência de um departamento de pós-vendas, foi colocado:

“Não possuímos um departamento chamado pós-vendas. Para nós, tudo o que vem após a aprovação da obra já é pós-vendas. Assim, não seria equivocado dizer que nosso pós-venda é realizado diretamente no campo, durante a execução do projeto, através de nossos técnicos e gerentes.”

“Pós-venda no sentido de reconhecer a satisfação do cliente com nosso projeto é realizada ao final da obra, através de nossas medições conjuntas de conformidade entre o que foi contratado o que foi entregue.”

(Assistente de projetos)

A empresa terceiriza algumas funções, especialmente aquelas em que lhe falta capacidade técnica (certificação) para entregar o serviço com qualidade e prazos exigidos pelos clientes. Nesses casos, sempre quem vai responder por essas “entregas” é a própria empresa, pois a responsabilidade é dela própria. O entrevistado colocou que nesses casos de terceirização (por falta de *know how*) a variável custo não é importante.

Questionado sobre a relação entre a empresa e os terceirizados, especialmente no que diz respeito aos critérios e riscos avaliados para contratá-los, destacou:

“Apesar de possuímos uma relação de parceria bastante forte com os terceiros, temos um processo bem rigoroso de seleção. As principais variáveis analisadas são a certificação de sua capacidade técnica e o conhecimento do nível de serviço daquele parceiro, para adequá-lo de acordo com as necessidade do projeto e do cliente. Não podemos errar e colocar um parceiro incapaz de executar uma função do projeto do cliente, especialmente os estratégicos.”

Inquirido sobre a terceirização de pós-vendas, se seria possível para a empresa dentro do seu modelo, colocou:

“Acreditamos que sim, mas não durante toda a execução do projeto. Talvez isso fosse interessante em marcos determinados do projeto, como início, meio e fim.”

Sobre as características de uma empresa para esse fim, destacou:

“Como a idéia é relacionamento mesmo, em sua essência, acreditamos que o conhecimento técnico de obra não seria necessário. A disponibilidade grande para viagens (pois temos obras distantes), bem como o conhecimento do

nosso negócio, nosso mercado e nosso tipo de cliente seriam muito mais importantes.”

Sobre fatores que poderiam inviabilizar esse processo, bem como critério de decisão em favor dessa terceirização, afirmou:

“Isso poderia se inviabilizar ou não ter o resultado esperado porque hoje já existe uma cultura dos clientes mais estratégicos lidarem diretamente com os sócios. Eles necessitariam tranquilizar esses clientes, apresentando essa empresa aos nossos clientes e então deveriam se criar os laços de confiança. Inclusive, acreditamos que opção por uma empresa para esse fim se daria somente após um projeto piloto com algum cliente nosso.”

4.1.08 EMPRESA H

A empresa é do mercado de tecnologia (software) para área médica. Tem quase 18 anos de experiência no fornecimento de produtos e serviços para consultórios médicos, clínicas e hospitais. Possui atuação nacional, apesar de possuírem clientes no exterior.

A matriz da empresa é no RS e conta com 70 funcionários. Além disso, também possui parceiros comerciais (chamados *partners*) em todo o País. Essa estrutura de parceiros de negócios é extramente importante como canal adicional de atendimento aos clientes. É um canal complementar de vendas, inclusive, aos já existentes, como marketing direto, prospecção direta, indicações de outros clientes, 0800, participação em feiras, entre outros.

Sobre o relacionamento dos clientes com a empresa, existem vários canais, como contato pessoal dos médicos diretamente com os sócios, o suporte técnico, presencialmente em congressos, etc. A maior parte dos clientes (usuários de clínicas, consultórios, os próprios médicos) é atendida pelo suporte técnico (chamado de pós-vendas, pois é atendimento após instalação do software).

A recente compra da empresa entrevistada por um grupo de software ERP, está gerando uma tendência à prestação de um atendimento diferenciado aos grandes clientes, como bancos e grandes hospitais. Está ocorrendo um processo de mudança de posicionamento e, juntamente com isso, estão vindo novas diretrizes de relacionamento, especialmente por já existir uma cultura oriunda da empresa compradora (cultura do pós-venda como relacionamento e garantia de recompra). Um exemplo dessa mudança é um contato que está sendo feito com esses clientes estratégicos, a fim de ouvi-los e entender suas necessidades, apoiando-os com o oferecimento de soluções complementares, como novas licenças, serviços de treinamento, entre outros.

Sobre a qualidade de serviços, existe uma maior preocupação especialmente com os projetos que envolvem grandes clientes, como cooperativas de trabalho médico, grandes hospitais ou empresas. Para esses casos, a empresa possui uma área de projetos que gerencia essas demandas e entregas, também realizando pesquisas de satisfação com esses clientes.

Apesar dessas mudanças, culturalmente os investimentos feitos nas áreas que visam oferecer serviços que visem melhorar a qualidade são vistos como gastos. Segundo o entrevistado, isso é ruim pois muitas vezes o trabalho não é percebido pela diretoria, o que acaba por gerar certa frustração nos profissionais de frente (que atendem diretamente os clientes).

Sobre a terceirização, existe uma tendência da empresa centralizar as operações, exceto para o caso de impossibilidade geográfica (nesse caso que entram os parceiros de negócios). Questionado sobre os critérios de escolha dos parceiros, o entrevistado colocou:

“O candidato a *partner* passa por um processo grande de avaliação técnica, que envolvem conhecimentos periféricos necessários para trabalhar com nossas soluções. Após isso, ele é treinado em nossos produtos e é submetido a um processo de certificação, para então ser credenciado como parceiro.”

(Gerente de pós-vendas)

Tendo em vista essas novas diretivas no que tange ao relacionamento com os clientes, foi questionado sobre a terceirização de pós-vendas como alternativa. O entrevistado destacou:

“O pós-vendas como temos hoje (suporte técnico) não, pois exige muito conhecimento técnico. Porém, com esse novo posicionamento que está surgindo, acreditamos que sim. Isso porque estaríamos falando de um outro tipo de profissional, com qualificação focada nas questões mais de relacionamento mesmo, como empatia, visão do cliente, etc.”

Sobre quais as características que essa empresa deveria possuir, ainda destacou:

“Além do que já destaquei, como a empatia e a visão cliente (estar alinhados com os objetivos do meu cliente), também seria importante ter um conhecimento sobre nosso mercado de atuação, nossas particularidades na área médica. Logicamente, também faria parte da avaliação a seriedade, ética e comprometimento, valores um tanto difíceis de se mensurar mas não menos importantes.”

Sobre quais as características que poderiam inviabilizar esse processo, colocou:

“O não atendimento de algum dos fatores que citei que seriam avaliados poderia inviabilizar completamente a idéia de terceirizar essa função. Mas acredito que o custo e a qualidade seriam ainda mais decisivos, pois ter esse departamento internamente também é uma opção.”

4.1.09 EMPRESA I

A empresa é provedora de soluções de TI (tecnologia da informação) para empresas dos mais diferentes segmentos. Com 11 anos de atuação e 30 funcionários na equipe, tem seu mercado centrado no RS e SP. Seus principais serviços são capacitação corporativa, *co-location* (aluguel de servidores de internet), serviços consultivos, terceirização de *help desk* e governança corporativa.

O relacionamento da empresa com seus clientes ocorre em várias frentes, especialmente com a área de negócios, responsável pelo pré e pós-vendas e com a área de serviços, responsável pela entrega. Recentemente foi criada uma área na internet por onde o cliente poderá realizar um acompanhamento da execução dos seus projetos. Esse é um novo canal de contato com o qual a empresa espera obter retornos positivos na satisfação dos clientes, especialmente porque é uma área criada também apoiar a empresa a conhecer melhor a percepção de qualidade dos seus serviços, através da visão dos clientes.

Ainda sobre a qualidade, a empresa também realiza pesquisa de satisfação a cada finalização de projeto, além de pesquisas de caráter macro, que visam obter um retorno mais abrangente, levando em consideração outros fatores que não somente o serviço prestado.

Questionado sobre os investimentos feitos pela empresa na qualidade dos serviços, o entrevistado destacou:

“Temos incentivos de comissão para os consultores que consigam plantar soluções que melhorem o trabalho do cliente. Além disso, investimos muito na criação dessa área na internet para acompanhamento do cliente. Acreditamos que esses investimentos se justificarão na percepção de qualidade de nossos clientes.”

(Diretor geral)

A empresa não possui um departamento de pós-vendas estruturado, tão pouco um profissional exclusivo para relacionamento com os clientes, sem foco estritamente comercial, como é comum. Essa função é hoje realizada pelos gestores de conta, que são responsáveis por criar novas demandas nos clientes. Questionado sobre um profissional específico para isso, ressaltou:

“É um profissional que eu já pensei em ter. O cliente quando olha para o vendedor tem certeza que tudo o que vem dele é a vontade de realizar uma nova venda. O que de fato ocorre é que essa função acaba sendo realizada por mim que sou diretor.”

Sobre a terceirização, o entrevistado colocou que a empresa atua em várias frentes, especialmente para aqueles serviços para os quais ela não detém conhecimento suficiente para atender as necessidades de determinado serviço. Segundo ele, isso é mais comum nos treinamentos, pois trabalha com instrutores parceiros, que, da mesma forma como os clientes, necessitam de trabalho de fidelização da parceria.

A entrevista mostrou que a empresa atua de maneira forte na terceirização de serviços e consegue realizar esse processo com alto grau de sucesso. Questionado sobre como isso foi possível, o entrevistado descreveu:

“Para cada serviço que vamos terceirizar criamos um SLA (*Service Level Agreement – Acordo de nível de serviço*) que é construído sob a lógica do PDCA. Quando o SLA é considerado satisfatório, só então terceirizaremos a função, pois agora temos subsídios para controle e avaliação dos serviços. Isso é importante pois não queremos perder o controle ao mesmo tempo que o SLA também estará alinhado com os objetivos do cliente.”

Sobre os riscos desse processo, o entrevistado destacou:

“Riscos sempre vão existir. Especialmente pelo fato do meu cliente não ser o cliente deles (os terceiros). Também podemos dizer que é mais difícil se controlar a execução, pois se está mais distante do parceiro e por não dominarmos aquele serviço que é prestado. Porém, mesmo assim a idéia me parece ainda muito interessante pois nos dias de hoje as empresas de serviços necessitam ser muitos mais *gerenciadores de SLA* do que executores. Isso garante a empresa um incremento em escala.”

Questionado sobre quais os critérios que são levados em consideração antes de terceirizar um serviço, ressaltou:

“Inicialmente analisamos se temos condições de realizar o serviço com equipe interna, essa é a prioridade. Não havendo condições para isso, então analisamos quais os custos que teremos para esse serviço. Também é importante analisar se já gerenciamos algum serviço do tipo, para nos sentirmos mais seguros nessa contratação externa.”

Questionado sobre a terceirização de pós-vendas, colocou:

“Sim, sem problemas. Porém, a empresa deveria entender do nosso negócio, essa seria premissa básica. Nosso negócio entenda-se como qual é o nosso serviço, quem são nossos clientes, qual a imagem que queremos passar o mercado. Além disso, certamente procuraria referências, tanto de outros clientes como de pessoas que já trabalharam com os empresários dessa empresa. Faríamos um estudo bem profundo, da mesma forma que realizamos quando vamos contratar um funcionário.”

Sobre o que seria decisivo para decidir em favor da terceirização do pós-vendas, complementou:

“Além da capacitação para a execução da função, a empresa deveria me mostrar com números os resultados obtidos com esse investimento. Analisaríamos resultados quantificados de quantos negócios foram gerados, quão satisfeito o cliente ficou, etc.”

Questionado sobre quais os fatores de escolha por determinada empresa, caso existem mais de uma oferecendo o mesmo tipo de serviço, enfatizou:

“Analisaríamos o comprometimento, nossa confiança nas pessoas que realizariam esse trabalho conosco. É um conjunto de coisas, a empresa que reunisse as melhores condições na média, seria nossa escolha.”

4.1.10 EMPRESA J

A empresa possui 25 anos de experiência no mercado de tecnologia e desenvolve softwares ERP (*Enterprise Resource Planning*) para empresas de vários mercados. c

O relacionamento da empresa com seus clientes, basicamente é realizado através de e-mail, telefone e portal na internet. Porém, através desses canais o cliente pode se relacionar com qualquer uma das áreas, seja de pré-vendas, vendas, pós-vendas ou área técnica, que presta suporte aos produtos e serviços adquiridos.

Os três departamentos citados, apesar de serem autônomos, possuem relacionamento bastante próximo, tendo em vista que são complementares e devem estar alinhados ao objetivo final, que é a entrega dos produtos e serviços dentro dos prazos estabelecidos e com a qualidade exigida pelo cliente. As exigências são grandes especialmente por se tratar de uma empresa de renome e reconhecimento internacional em seu mercado de atuação. O status adquirido pela empresa ao longo dos tempos fez com que a preocupação com a entrega e satisfação fosse se tornando cada vez maior e mais importante.

As estruturas que têm contato total com o cliente possuem gerentes de áreas, responsáveis por administrar e registrar as demandas no sistema interno de gerenciamento (CRM). Através desse sistema é visualizada a evolução dos indicadores de desempenho e acompanhamento de metas internas, sejam metas de vendas, prazos, custos e atendimento.

Questionado sobre a preocupação da empresa em ouvir seus clientes, o entrevistado destacou:

“Essa é uma preocupação constante em nossa empresa. Realizamos pesquisa de satisfação semanalmente e imputamos essas informações em nosso sistema de CRM, para acompanhamento e definições sobre mudanças necessárias em nossos serviços e produtos. Essas mudanças normalmente ocorrem após a análise dos dados através de reuniões entre os *decision makers*.”

(Gerente de atendimento)

A empresa possui um pós-vendas interno, departamento que é responsável por executar um acompanhamento completo pós entrega. Esse departamento tem a missão de coletar anseios, desejos e percepções dos clientes quanto aos seus produtos/serviços. A proximidade desse departamento com as áreas de pré-vendas e vendas, é fundamental para encontrar respostas para as reclamações de descontentamentos gerados nos clientes.

Uma questão que merece destaque é que esse trabalho realizado pelo departamento de pós-vendas é feito somente a cada entrega de produto e serviço,

pois o volume de vendas é muito grande. Não existe uma recorrência de contato com os clientes que compraram há algum tempo.

Sobre a terceirização, foi colocado que a empresa possui política de assumir as responsabilidades para dentro de sua estrutura, especialmente aquelas que estão ligadas diretamente ao seu *core business*.

Questionado sobre uma terceirização de pós-vendas, com o propósito de *relacionamento*, destacou:

“Isso não seria feito pois primeiramente vai contra a nossa política de centralização de funções, especialmente essa que é de contato direto com o cliente. Além do mais, o nosso pós-vendas é realizado por profissionais altamente qualificados e treinados em nossos serviços, o que tornaria esse processo muito complexo e talvez mais custoso.”

4.2 ANÁLISE EM CONJUNTO

A análise em conjunto será realizada através de três blocos:

- **Relacionamento com clientes:** análise sobre as percepções das empresas sobre o tema e aplicação do mesmo em suas estruturas atuais;
- **Estruturas de pós-vendas:** análise de como estão estruturados tais departamentos/atividades nas empresas entrevistadas, bem como percepções sobre o assunto voltado às suas corporações;
- **Terceirização de pós-vendas:** análise das percepções dos entrevistados quanto à viabilidade da questão central em estudo, bem como obstáculos para a aplicação da mesma e/ou características necessárias para execução dessa função.

4.2.1 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A pesquisa, apesar de direcionada à possibilidade de terceirização estruturas de pós-vendas das empresas de serviços técnico-profissionais, também se preocupou em compreender qual a percepção dessas a respeito do relacionamento com seus clientes. Até porque, em sua essência, o pós-vendas é todo o esforço feito pelas empresas na retenção de clientes e condução dos mesmos a uma experiência de relacionamento de longo prazo (Vavra, 1996). Pode-se dizer que o pós-vendas é o relacionamento com o cliente na prática, seja ele vinculado a um projeto ou serviço ou não. O intuito é fidelizá-lo em novas oportunidades (Sheth et al, 2001).

Nesse quesito, todas as empresas entrevistadas demonstraram reconhecimento da importância dessa tarefa. Porém, o conceito de “relacionamento com clientes” limitou-se às formas que a empresa interage com os mesmos (forma de contato). Todas as empresas citaram nesse ponto que utilizam como forma de relacionamento no mínimo o telefone e e-mail, apesar de algumas já possuírem formas tecnologicamente recentes como *msn*, *skype* e *chat*.

Nenhuma empresa entrevistada indicou a existência de um profissional ou um departamento específico para relacionamento com os clientes, no sentido mais amplo da palavra. Das dez entrevistadas, oito entendem que o relacionamento está obrigatoriamente ligado a um projeto, serviço ou produto em desenvolvimento. Entendem que o relacionamento é resultante de um negócio concretizado pela área comercial, e que, dado o momento que é iniciado, passa a fazer parte da empresa como um todo, fazendo com que a “relação” entre cliente e fornecedor passe a existir.

Essa visão é um tanto surpreendente, pois os entrevistados exercem funções gerenciais. Pode-se inferir que a opinião dos entrevistados reflete a visão de suas empresas sobre o tema, e que está limitado a uma visão mais “de curto prazo”

do que na criação de um relacionamento consistente e duradouro no médio e longo prazo.

Apenas duas empresas entrevistadas destacaram que entendem que as diferenças são muito grandes entre um relacionamento com vistas a fortalecimento dos elos entre cliente x fornecedor e um relacionamento de “atendimento de demanda”. Importante destacar que nesses dois casos os entrevistados eram diretores de empresas de tecnologia de portes similares e ambos disseram que esse trabalho era feito por eles próprios. Há evidências também que esse relacionamento é sim considerado estratégico, porém parece estar presente somente na idéia desses poucos diretores dentro do universo pesquisado, muito longe de estar em prática.

Sobre esse ponto, a pesquisa indica que o relacionamento com clientes, sob essa percepção mais ampla, é ainda um assunto que possui grande espaço para difusão dentro do universo corporativo nas empresas de serviços. O relacionamento não necessariamente está atrelado a vendas ou ao departamento comercial, apesar do seu resultado vir a ser. Para as empresas de serviços, a questão torna-se ainda mais importante porque o cliente é participante do processo de execução dos serviços e a boa relação é chave do um resultado percebido favorável (Gianesi, 1994).

4.2.2 ESTRUTURAS DE PÓS-VENDAS NAS EMPRESAS

Todas as empresas entrevistadas demonstraram preocupação com a função pós-vendas, especialmente aquelas que possuem serviços de característica técnica especializada ou que possuem clientes organizacionais de maior porte e grandes demandantes. A dimensão da importância do tema para cada empresa foi proporcional aos seus portes.

A preocupação com pós-vendas destacada por todas as empresas é de certa forma contraditória em relação à importância dada ao relacionamento com clientes, na visão mais ampla. Fica claro que, sob a ótica dos entrevistados, tratam-se de assuntos distintos e analisados de maneiras diferentes. Isso nos revela que a percepção do “pós-vendas” entre os entrevistados está atrelada a um serviço ou atividade do trabalho operacional, primordialmente. As duas empresas que anteriormente destacaram que reconhecem a diferença entre relacionamento na visão mais ampla e serviços ao cliente estão mais próximas da compreensão de que o pós-vendas pode ser estratégico se seu foco for em relacionamento.

Sobre a definição de “pós-vendas”, existe uma divisão básica entre a existência de um departamento assim denominado e de uma atividade com este mesmo nome. Das dez entrevistadas, quatro indicaram que de fato possuem um departamento assim intitulado. Para outras seis, o pós-vendas é visto como uma atividade (e realizado pelo departamento comercial, para quatro delas).

Para duas, o pós-vendas na verdade é tratado como qualquer contato que o cliente venha a realizar com a empresa após a entrega do serviço/produto, isso incluído funções de suporte técnico. Para esses casos específicos, tem-se que o pós-vendas é tido como uma função operacional, sendo assim visto muito mais através da perspectiva de “custo” do que de “investimento”.

Ainda sobre essa questão, nove empresas concordam que os montantes financeiros despendidos nessa área são investimentos em receitas futuras com os

atuais clientes. Entendem que o pós-vendas, apesar de representar custo para a organização, pode ser estratégico no sentido de manter clientes satisfeitos e garantir novas vendas. O propósito da questão era de relacionar conceitos, especialmente o de relacionamento com clientes e o pós-vendas, como ação prática de relacionamento. Assim, tendo as déias associadas, inquirir se gastar dinheiro em relacionamento (pós-vendas prático) seria visto culturalmente como investimento, ou como gasto necessário para manutenção de níveis mínimos de vendas.

Uma outra evidência de que o pós-vendas é visto como função operacional é o fato de que para 6 empresas o pós-vendas é uma função reativa, ou seja, só executa funções através das demandas oriundas dos clientes. Ora, partindo-se desse pressuposto, fica muito claro que os conceitos de relacionamento (visão mais ampla) e pós-vendas realmente estão desconectados. Na idéia macro de relacionamento, como já visto, o intuito é criar laços com o cliente e isso não significa ficar de braços cruzados aguardando que ele entre em contato de alguma forma, seja solicitando um atendimento, serviço ou realizando uma reclamação. O relacionamento é de tempos em tempos ir até o cliente, para ouvi-lo sem o propósito direto de fazê-lo comprar.

Assim como o assunto “relacionamento” possui muito espaço para crescer junto às empresas de serviços entrevistadas, o mesmo ocorre com a função pós-vendas. Isso é colocado pois, apesar de todas as empresas entrevistadas possuírem alguma espécie de pós-vendas, seja ele atividade ou departamento, ficou claro que o assunto parece ainda ser meio utópico e pouco prático. Os entrevistados destacaram o quanto se preocupam com a satisfação de seus clientes, em se relacionar com eles, ouvi-los, mas poucas ou quase nenhuma atitude é realizado com o único propósito de “se relacionar”, “trazer o cliente para perto”. A visão comercial do termo “pós-vendas” é evidente na pesquisa, e, como já mencionado, essa perspectiva comercial deveria ser resultante do relacionamento, não um dos principais objetivos do departamento.

4.2.3 TERCEIRIZAÇÃO DO PÓS-VENDAS

A justificativa do tema de estudo se deu, especialmente, pelo fato do crescimento do setor de serviços na economia Brasileira e pela suas especificidades. Nesse contexto, a questão final apresentada a todas as empresas entrevistadas foi se elas terceirizariam ou não o seu pós-vendas. Foram encontradas alguns padrões, especialmente no que diz respeito aos principais obstáculos que necessitariam ser vencidos e características que o prestador de serviços deveria possuir para que isso fosse viável.

É importante destacar que cada empresa indicou quais os obstáculos que ela veria para terceirizar essa função, tal qual ela é hoje dentro de sua realidade e estrutura. Essa é uma limitação natural, tendo em vista que as respostas dadas são embasadas pela cultura organizacional e conhecimento sobre o tema pesquisado. Da mesma forma, as características necessárias para uma empresa especialista nesse fim também estão de acordo com a visão de necessidades das empresas pesquisadas.

Conforme é apresentado na figura 9, cinco empresas disseram que poderiam vir a terceirizar seu pós-vendas e outras cinco disseram que não. Duas delas ressaltaram que a terceirização nessa área poderia ser complementar, mas não total. Os obstáculos e características a seguir dão embasamento às respostas dos entrevistados.

Empresa	Mercado	Tempo	N. Func.	Pós-venda é?	Terceirizar Pós-vendas?	Obstáculos	Características da empresa para esse fim
Empresa A	Industrial	10 anos	250	Atividade	Não	Conhecimento técnico, tempo formação, política da empresa em manter funções internamente.	Conhecimento técnico serviço
Empresa B	Pesquisas	10 anos	30	Departamento	Não	Conhecimento técnico, política da empresa em manter funções internamente, custos.	Conhecimento técnico serviço, credibilidade.
Empresa C	Traduções	10 anos	60	Atividade	Não	Volume de grandes clientes.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento.
Empresa D	Tecnologia	15 anos	40	Atividade	Sim	Experiência e qualidade com o serviço, terceirização parcial, proximidade dos clientes com sócios.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento, credibilidade e confiança.
Empresa E	Industrial	50 anos	300	Departamento	Não	Conhecimento técnico, tempo de formação, terceirização parcial.	Conhecimento técnico, custo atrativo.
Empresa F	Tecnologia	8 anos	25	Atividade	Sim	Conhecimento técnico, custos.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento, credibilidade e confiança.
Empresa G	Industrial	18 anos	700	Atividade	Sim	Abrangência geográfica, proximidade dos clientes com sócios.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento, credibilidade e confiança.
Empresa H	Tecnologia	18 anos	70	Departamento	Sim	Experiência e qualidade com o serviço, custos.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento, credibilidade e confiança.
Empresa I	Tecnologia	11 anos	30	Atividade	Sim	Experiência e qualidade com o serviço, custos, comprovação de resultados.	Conhecimento mercado, conhecimento clientes, comprometimento, credibilidade e confiança.
Empresa J	Tecnologia	25 anos	200	Departamento	Não	Conhecimento técnico, política da empresa em manter funções, custos.	Conhecimento técnico serviço

Figura 9 – Terceirização de Pós-vendas – Resultados das entrevistas (Fonte: Dados coletados)

Segundo a figura 9, os principais **obstáculos** encontrados foram:

- **Conhecimento técnico:** Cinco das empresas entrevistadas destacaram que esse seria um fator crítico na terceirização de pós-vendas, especialmente porque essa é uma função de linha de frente com os clientes e os mesmos querem alguém que “fale a língua deles”. Empresas que destacaram esse ponto entendem que prestar um bom atendimento ao cliente e garantir uma boa relação com ele, significa conhecer a fundo as características do serviço/produto comercializado. Além disso, as empresas que destacaram esse item possuem uma tendência a considerar o pós-venda muito mais como uma função operacional do que de fato uma função estratégica.

- **Tempo de formação de mão-de-obra:** Das cinco empresas que indicaram o conhecimento técnico como crítico, duas também indicaram que o tempo de formação de mão-de-obra capacitada é grande, e que esses fatos somados são suficientemente justificáveis para optar em manter essa função internamente. Essa é uma clara evidência de que a função está voltada ao operacional (como suporte técnico, por exemplo).
- **Custos:** Quatro empresas indicaram o fator custos como restritivo ao um processo de terceirização nessa área. Entendem que o terceirizar o pós-vendas pode ser para a aquisição de um *know how* inexistente, porém, há um limite aceitável de custo estabelecido para isso. Esse limite foi relacionado por todas as empresas como os custos de se ter a opção dentro da estrutura da organização, mesmo que com conhecimento e experiência inferiores.
- **Política da empresa:** Três empresas destacaram que a política da empresa de manter determinadas funções internamente poderia ser um fator que inviabilizaria o processo. Os motivos relatados foram os mais diversos, mas em sua essência estão relacionados com os dois primeiros obstáculos destacados, que dão conta justamente da dificuldade de formação técnica de mão-de-obra e pela experiência técnica necessária para execução dessa atividade. Além disso, uma empresa também citou que a política da empresa aponta a necessidade de pessoal interno para que não se perca o contato e controle com as operações, especialmente aquelas que envolvem os clientes e representam um fator crítico para o negócio.
- **Experiência e qualidade do serviço:** Três empresas indicaram a necessidade de experiência do provável prestador de serviços no seu próprio mercado de atuação. Entendem também que essa experiência estaria ligada diretamente à qualidade do serviço que será prestado. O que se observa dos entrevistados é que a

exigência com uma empresa terceira seria no mínimo a mesma do que se o departamento fosse interno. Alguns destacaram inclusive que haveria maior cobrança, pois se trataria de uma empresa especialista, o que acarretaria maior responsabilidade e predisposição para maior cobrança de resultados. Isso seria ainda mais crítico caso a função fosse mais custosa para a empresa do que a ter internamente.

- **Comprovação de resultados:** Uma das empresas destacou que somente optaria por uma empresa terceira para esse fim caso fossem provados através de números os benefícios de possuir um relacionamento com os clientes assim disposto. Destacou que seriam feitas análises tanto quantitativas quanto qualitativas, certificando a eficiência e eficácia do serviço proposto no que diz respeito à satisfação dos clientes e geração de novas oportunidades a eles.
- **Volume de grandes clientes:** Uma das empresas destacou a compreensão de que a necessidade de um terceiro para esse fim se tornaria maior caso o volume de clientes estratégicos fosse maior. A empresa entende que esse tipo de trabalho custaria mais e seria extremamente qualificado, não se justificando para uma quantidade pequena de grandes clientes que seria alvo do serviço.
- **Abrangência geográfica:** Como possui projetos em vários estados brasileiros, um entrevistado indicou que esse fato poderia ser restritivo para uma empresa parceira em pós-vendas, pois poderia acarretar maiores custos a uma operação que não tem resultados imediatos e sim no longo prazo.
- **Proximidade dos clientes com sócios:** Duas empresas indicaram que os clientes de maior porte, considerados estratégicos para o negócio, costumam possuir um contato diretamente com os sócios da empresa. Isso ocorre porque esses clientes acompanharam o crescimento e evolução das mesmas. A entrada de uma empresa terceira para esse fim haveria de ser bem planejada e,

essencialmente, aceita por esses clientes, que poderiam, a seu critério, preferir continuar a serem atendidos pelos sócios.

De forma complementar, as empresas também foram questionadas a pensar pelo lado oposto aos obstáculos e indicar quais seriam as características necessárias para uma empresa especialista nesse fim.

As principais **características** indicadas foram:

- **Conhecimento de mercado:** Seis das empresas entrevistadas destacaram que qualquer empresa que se proponha a ser fornecedora de serviços, precisa conhecer o mercado onde seu cliente atua. Entendem que é de fundamental importância conhecer as particularidades do negócio da contratante para poder relacionar-se com os clientes dessa.
- **Conhecimento dos clientes do seu cliente:** As mesmas seis entrevistadas que indicaram a necessidade da empresa terceira de conhecer seu mercado de atuação, também indicaram a necessidade dessa empresa de conhecer seus clientes. Esse ponto foi amplamente discutido durante as entrevistas, e foi considerado crítico pois haveria uma necessidade de comprometimento muito maior, tanto com o negócio do seu cliente (da contratante) quanto dos clientes de seu cliente. Essa é uma característica forte, porém de extrema complexidade, pois exigiria um conhecimento muito amplo da empresa terceira para executar a função conforme as exigências ou desejos das empresas contratantes. Apesar de não ter sido citado pelos entrevistados como tal, essa característica pode ser restritiva no processo de viabilidade dessa empresa.
- **Conhecimento técnico:** As mesmas cinco empresas que indicaram o conhecimento técnico como um obstáculo para a terceirização, também indicaram que essa seria uma

característica fundamental para que essa opção pudesse ser viável em seus casos particulares.

- **Custo atrativo:** Uma das entrevistadas destacou que opção por terceirizar a função pós-vendas também passaria por uma análise detalhada de custo. A decisão seria feita baseada em custo atrativo mais conhecimento técnico. Outro fator crítico pois ao mesmo tempo que demanda extrema qualificação técnica (com vistas à manutenção da qualidade do serviço) também demanda custo baixo.
- **Fatores subjetivos (comprometimento, credibilidade e confiança):** Como a terceirização é para todas as empresas tida como uma relação de parceria, todas as empresas entrevistadas indicaram que avaliariam essas características. É bem verdade que essa é uma análise subjetiva e seus parâmetros de escolha fazem parte do estudo das relações humanas. Para o estudo proposto interessa o fato de que as relações empresariais são realizadas por pessoas físicas, com valores morais e éticos próprios que a todo o instante influenciam decisões corporativas. A relevância desses pontos através das entrevistas é justificada pois o pós-vendas representa relação direta entre empresas e seus clientes, e terceirizar essa função é atribuir essa tarefa a um terceiro, que deve possuir a confiança total de seu parceiro, credibilidade no trabalho que vai executar e comprometimento com seus clientes (e clientes do seu cliente).

4.2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos com o estudo permite verificar que existe espaço no mercado de empresas de serviços profissionais para o amadurecimento do pós-vendas como função estratégica. O interesse pelo assunto “relacionamento” ainda é incipiente e o pós-vendas hoje está posicionado como função operacional para a maioria das empresas de serviços entrevistadas.

O grande desafio para conquistar esse espaço precioso que se apresenta, seria primeiramente o convencimento dessas empresas de que o relacionamento é uma função importante e merece atenção especial, tendo em vista a necessidade de diferenciação dessas empresas, especialmente em tempos de concorrência cada vez maior. Haveria de se convencer também que o relacionamento com os clientes não pode estar somente focado na perspectiva comercial e atrelado a serviços ou projetos em andamento.

O aumento da percepção das empresas de serviços quanto à importância dessa função de “se relacionar”, abriria espaço para discutir o pós-vendas como atividade estratégica independente de projetos ou serviços e de longo prazo, o que é uma percepção absolutamente diferente da que foi verificada pela pesquisa.

A promoção de uma mudança cultural nesse aspecto seria fator definitivo para a viabilidade de uma empresa específica para esse fim. Há mercado potencial, porém ele restringe o pós-vendas a atividades de características operacionais e dependente de vendas no curto prazo.

Falar em terceirizar pós-vendas demanda inicialmente uma compreensão dos empresários diferente da que eles possuem sobre essa função. O caminho a adotar para transpor essa barreira poderia ser a de não utilizar o termo “pós-vendas”, para não criar vínculos errôneos com conceitos já estabelecidos.

O termo-chave para essa nova compreensão, que foi inclusive o utilizado nas entrevistas, parece ser indicar que a principal atividade da empresa terceira seria a de promover relacionamento, estar próximo ao cliente, o ouvindo, “tomando

cafezinho”, participando de eventos conjuntos, enfim, vivendo uma relação de parceria integral com fins diversos do que apenas “fechar pedidos” ou “realizar vendas”. Como já dito, isso será a consequência, mas não o objetivo principal.

O empate encontrado entre as empresas que terceirizariam o pós-vendas daquelas que não o fariam pode ser considerado animador. Primeiro, porque as respostas foram baseadas nos conceitos que elas próprias têm sobre pós-vendas — e esse é visto como função operacional para elas. Isso ficou evidente pelos próprios obstáculos citados por cinco empresas, como conhecimento técnico e tempo de formação. As empresas que indicaram que esses seriam obstáculos para terceirizar o pós-vendas claramente o consideram uma função operacional que não pode ou dificilmente será confiada a terceiros.

De maneira diferente pode ser a análise dessas mesmas empresas se ficar compreendido que “pós-vendas” faz parte de um espectro muito maior de relacionamento e não se limita à atividade operacional. Uma empresa terceira especialista em relacionamento não necessariamente executará somente tarefas de pós-vendas mas também será responsável por estar próximo dos clientes da empresa, compreender suas necessidades, criar novas demandas e fortalecer relações de confiança.

O estudo mostra que uma empresa especializada em relacionamento pode ser sim viável, mas essa está longe de ser uma tarefa simples. Pelo contrário, existem fortes obstáculos, especialmente ligados às culturas organizacionais, que necessitariam ser vencidos.

O primeiro deles seria a própria cultura de que o relacionamento com clientes é importante e merece investimentos específicos, mesmo que eles não se transformem em receitas imediatamente. Transposta essa barreira inicial, o segundo passo seria de convencer, especialmente sócios e diretores dessas empresas, que uma empresa especialista no mercado pode se tornar um diferencial perante seus próprios clientes, já que os mesmos veriam os esforços que suas empresas fornecedoras estão realizando com foco na melhoria de suas relações.

Uma vez vencidas as primeiras barreiras, uma empresa para esse fim pode estar prestes a se tornar peça fundamental de ligação entre clientes e fornecedores através laços profissionais duradouros e vencedores, tão importantes em tempos de crescimento econômico, aumento de concorrência e “comoditização” de serviços.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARLOW, J. & MOLLER, C. **“Reclamação de cliente? Não tem melhor presente...”** São Paulo, Editora Futura, 1996.

CÁNEZ, L.E. PLATTS, K.W. PROBERT, D.R. **“Developing a framework for make-or-buy decisions”** - International Journal of Operations & Production Management, v.20, n.11, p.1313-1330; 2000.

CARBONE, LEWIS P E HAECKEL, STEPHAN H, **“Engineering Customer Experiences”**, Marketing Management, 3, Inverno 1994, P. 17

GIANESI, IRINEU G. N. **“Gestão Estratégica de Serviços”** 14ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

BATESON, JOHN E.G & HOFFMAN, K. DOUGLAS **“Princípios de marketing de services: conceitos, estratégias e casos”**. São Paulo, Pioneira Thomsom Learning, 2006.

IMP Group, An interaction approach. In: HAKANSSON, H - **International marketing and purchasing of industrial goods**. Chichester. John Wiley, 1982.

KOTLER, PHILIP. **“Administração de Marketing: a edição do novo milênio”**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANNING, MICHAEL J., **“Delivering Profitable Value”** Oxford, Capstone, 1998

MALHOTRA, NARESH K. **“Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”** 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MCKENNA, REGIS. **“Marketing is Everything”** – Harvard Business Review, Jan-feb, 1991.

PEPPERS, DON E ROGERS, MARTHA, **“One-to-One B2b: customer development strategies for the business-to-business world”**, Nova York, Double Day, 2001

PIRES, S.R.I. **“Gestão da Cadeia de Suprimento e o Modelo de Consórcio Modular”**, Revista de Administração, v.33, n.3, p. 5-15. 1998.

PLATTS, K.W.; GREGORY, M.J. **“Manufacturing audit in the process of strategy formulation”** - International Journal of Operations and Production Management, v.10, n. 9, p. 5-26, 1990.

PLATTS, K.W.; GREGORY, M.J. **“Competitive Manufacturing: A Practical Approach to the Development of a Manufacturing Strategy”** - IFS Publications, 1993.

PORTER, MICHAEL E. (1980) "**Competitive Strategy**", Free Press, New York, 1980.

QUÉLIN, B. DUHAMEL, F. "**Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks**". European Management Journal, v.21, n.5, p. 647-661. 2003.

RUST, ROLAND T, ZEITHAML, VALERIE A, LEMON A, KATHERINE, "**Driving Customer Equity**", New York, Free Press 2000

SASSER, W. EARL, "**Match supply and demand in service industries**", Harvard Business Review, nov/dez 1976, p.133-140

SHETH, JAGDISH N. "**Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**". São Paulo, Atlas, 2001.

VOSS, GLENN B, PARASURAMAN, A E GREWAL, DHRUV, "**The role of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges**", Journal of Marketing, 62, out 1998, p.46-61

WEBSTER, FREDERICK E. JR. "**The Changing Role of Marketing in the Corporation** – Journal of marketing, October 1992, Vol. 56, p.01-17

WELCH, J.A. NAYAK, P.R. "**Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision**", Academy of Management Executive, v.6, n.1, p. 23-31.1992

6. ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1 – Institucional

- Nome da empresa
- Tempo de mercado
- Atuação Nacional/Internacional
- Filiais
- Quantidade de funcionários
- Principais serviços e/ou produtos
- Tipo de cliente organizacional
- Particularidades do mercado da empresa
- Principal canal de vendas (propaganda, indicação, relacionamento)
- Concorrência

Bloco 2 – Relacionamento com os clientes

- Como os clientes se relacionam com a empresa?
- O tipo de serviço da empresa gera um alto grau de contato com o cliente?
- Um mesmo cliente relaciona-se com quantas pessoas e/ou áreas dentro da empresa?
- O cliente possui que canais de comunicação com a empresa?
- A empresa possui algum departamento específico para relacionamento com o cliente? Ouvidoria? Call center?
- A empresa possui algum tipo de profissional específico para tratar do relacionamento com os clientes? Vendedor, consultor, diretor?

Bloco 3 – Qualidade do serviço e pós-vendas

- Como a empresa mede a qualidade do seu serviço?
- A empresa preocupa-se em ouvir seus clientes quanto à qualidade dos seus serviços?
- A empresa realiza algum tipo de pesquisa de satisfação quanto aos serviços prestados? Com que frequência? Quais as providências tomadas pela empresa com as informações vindas desse canal?
- Como os clientes são comunicados sobre as providências tomadas pela empresa para melhorar a qualidade do serviço?
- A empresa possui um departamento pós-venda?
- Como a empresa entende a importância desse departamento/serviço de pós-venda?
- A empresa investe nessa área/departamento ou a verba destinada a esse fim é considerada como despesa?

Bloco 4 – Terceirização

- A empresa terceiriza algum tipo de serviço? Algum desses serviços tem contato com o cliente?
- Qual o critério utilizado pela empresa para terceirizar algum serviço/setor?
- A empresa compreende que terceirizar é uma maneira de reduzir custos ou adquirir *know how* em algum serviço/produto?
- Como o terceiro é visto pela empresa? Parceiro? Fornecedor?
- Quais as qualidades exigidas do prestador do serviço que está sendo terceirizado?
- Quais os riscos que a empresa analisa antes de terceirizar um serviço?

Bloco 5 – Terceirização de pós-vendas

- A empresa terceirizaria sua operação de pós-vendas?
- Que características uma empresa especialista para esse fim deveria ter para que a empresa contratasse esse serviço?
- Quais os fatores que eventualmente poderiam inviabilizar a terceirização dessa área?
- Que fatores seriam decisivos para empresa decidir em favor de terceirização dessa área?
- Havendo várias empresas capazes de prestar esse serviço, qual seria o fator decisivo para escolha?