

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

RUBENS GRECO FILHO

O PÓS-VENDA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CONSUMIDOR

CURITIBA
2015

RUBENS GRECO FILHO

O PÓS VENDA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Trabalho apresentado ao Curso de
MBA de Gestão Estratégica de
Empresas 3/13, do ISAE – Fundação
Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Dr. Thomas Drunkenmolle.

CURITIBA

2015

RESUMO

Num mercado cada vez mais competitivo, no qual a oferta de produtos chega ao conhecimento do público através de inúmeras formas e por diferentes canais, o preço já não é o principal diferencial competitivo. Atualmente, o consumidor busca uma experiência de compra completa, que junto com o preço; condição de pagamento; prazo de entrega; entre outras coisas, traga-lhe percepção de valor tanto na utilização do produto, quanto e, principalmente, no momento de uma eventual necessidade de Pós-venda. Um dos objetivos deste trabalho é falar dessas exigências e de como as empresas devem se preparar para atender essas expectativas, que variam de acordo com o perfil de cada Cliente. A principal contribuição que essa publicação pretende trazer é que o atendimento pós-venda é uma parte importante na experiência de compra do consumidor e que essa área deve sempre fazer parte da estratégia de qualquer empresa que pretende conquistar, manter e fidelizar os seus Clientes.

Palavras chave: Pós-Venda, atendimento ao cliente, clientes, serviços

ABSTRACT

In an increasingly competitive market in which the supply of products comes to the public through numerous forms, through different channels, the price is no longer the main competitive advantage. Currently Customer seeks a complete shopping experience, which along with the price, condition for payment, delivery time, among other things, bring you value perception both in the use of the product, especially as at the time of a possible need for After Sales .One goal of this work is to talk to these requirements, how companies should prepare to meet these expectations, which vary according to each customer's profile.The main contribution of this publication aims to bring is that the after sales service is an important part in the customer's shopping experience and that this area should always be part of the strategy of any company looking to achieve, maintain and retain their customers.

Keywords: After Sales, customer service, customers, services

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Definição do problema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Justificativa.....	7
2.0 TENDÊNCIAS DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	8
2.1 A mudança de comportamento na evolução das gerações.....	8
2.2 As principais influências no comportamento do Consumidor.....	9
2.3 Consumidor 3.0	13
3.0 O PÓS-VENDA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3.1 A Chave do Negócio.....	16
3.2 O que o Consumidor busca.....	16
3.3 Como realizar o Pós-venda.....	17
3.4 Dicas para encantar o seu consumidor com o Pós-venda.....	17
3.5 Perfil do profissional de serviço.....	18
4.0 O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR.....	19
4.1 Canais de Atendimento.....	19
4.2 Tratamento das Reclamações.....	23
4.3 A voz do Consumidor como fonte para melhorias de produtos e serviços.....	25
4.4 A voz do Consumidor como fonte de inovação.....	27
5.0 LEGISLAÇÃO CONSUMERISTA	27
5.1 A aplicabilidade dos Direitos do Consumidor.....	28
6.0 MEDIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO NA EXPERIÊNCIA PÓS-VENDA.....	31
6.1 Pesquisa NPS.....	32
CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1.0 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o mercado de produtos e serviços tem sido cada vez mais exposto a concorrência. Logo, disponibilidade e preço não são mais suficientes para conquistar e manter clientes. Faz-se necessário cada vez mais a adoção de estratégias que agreguem valor a experiência de compra do Consumidor, como forma de se diferenciar dentre os concorrentes. É preciso evoluir, inovar e ao conquistar um cliente, surpreender e superar as suas expectativas, pois a fidelidade às Marcas tem se mostrado cada vez menos comum.

A Internet tem sido cada vez mais uma ferramenta fundamental no processo de decisão de compra. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor, ou seja, quanto maior o grau de confiabilidade a empresa oferecer, mais segurança esses consumidores terão para fazer suas compras.

Por isso, cada vez mais se torna indispensável nas organizações a oferta de uma experiência completa de compra, que deve incluir um excelente atendimento pós-venda, buscando criar uma relação duradoura com o Cliente.

Conforme MARQUES (2006, p. 61): “Milhares de empresas em todo o mundo gastaram muito dinheiro tentando conquistar fidelidade com características de produtos, preços ou programas de pontuação. E, de todas essas iniciativas, as únicas que tiveram efeito prático foram aquelas que contavam também com um processo de atendimento personalizado e diferenciado, tratando os clientes de forma especial, construindo confiança e um forte sentimento de parceria com cada cliente”.

Não é só um bom atendimento pós-venda que vai assegurar a fidelidade. O Consumidor sempre avalia toda a sua experiência com a marca, desde o momento da compra até a experiência pós-venda, que além de assegurar solução quando necessário, tem o papel de recompensar eventual experiência negativa no primeiro contato com a Marca.

Podemos afirmar que a satisfação do cliente independe da primeira sensação ter sido boa ou ruim, é um processo contínuo, que inicia na venda. Aquele que compra dificilmente recompra se não gostar da qualidade no produto ou nos serviços prestados pela organização.

MICHAEL (2009) acredita que o baixo desempenho nos serviços pode anular o valor de um excelente produto, e o serviço excelente raramente salva um produto ruim, assim, ambos devem manter um ótimo padrão de qualidade. O pensamento do autor confirma o que se pretende abordar nesse estudo. O processo de satisfação do cliente é um conjunto do produto, preço, atendimento, por parte da equipe de venda e serviços posteriores a venda como o pós-venda, principal pauta deste estudo.

Boa parte das informações deste estudo foram elencadas com base na minha experiência profissional como gestor de pós venda numa indústria de bens de consumo no Sul do Brasil.

1.1 Problema

Os serviços ao cliente no Brasil sempre foram rotulados como de baixa qualidade. Essa percepção decorre principalmente de experiências negativas que os Consumidores tiveram especialmente com serviços de telefonia, fixa e celular, já que o Brasil é um país com um volume cada vez mais crescente de usuários desses serviços.

Contudo, é preciso deixar claro que nem todas as empresas merecem essa classificação, visto que muitas delas investem muito na área de serviços para tornar a experiência de seus clientes cada vez mais completa.

Ainda se percebe que esse é um setor que requer melhoria e que precisa de investimentos, principalmente no indivíduo que está na linha de frente, além de adoção de mecanismos de medição de satisfação, que também serão abordados neste estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar os principais fatores que influenciam na entrega da experiência pós-venda ao Consumidor pelas Organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Discorrer sobre os tipos de Consumidores e as influências externas em seu comportamento;
- Compartilhar um modelo de atendimento ao Consumidor dentro de uma indústria e sua contribuição na melhoria de produtos e serviços;
- Apresentar um eficiente método de medição de satisfação após a experiência pós venda.

1.3 Justificativa

Como dito anteriormente, ainda existe muito para melhorar quando se fala em experiência pós-venda no Brasil. A ideia deste estudo consiste em conhecer mais sobre este universo, o perfil dos consumidores, as influências externas que interferem em seu comportamento, a estratégia das empresas em utilizar as queixas dos consumidores para melhorar seus produtos e serviços e os mecanismos de medição utilizados atualmente para medir o índice de satisfação de seus consumidores e o grau de recomendação da Marca.

2.0 TENDÊNCIAS DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para uma melhor experiência pós-venda, é imprescindível que antes se analise os desejos dos consumidores, suas aspirações, suas necessidades, percepções, ações e comportamento desenvolvidos por eles.

Segundo MATTAR (1999, p. 158), "o objetivo de marketing ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever o seu comportamento futuro".

Num mercado de bens de consumo, existem diversos tipos de consumidores. Geralmente, as campanhas publicitárias visam um nicho de mercado em especial, daí a importância de definir o comportamento do consumidor. Ou seja, além da segmentação cultural, os profissionais de marketing segmentam sociedades maiores em subgrupos menores (subculturas) que consistem em pessoas que são parecidas em termos de suas origens étnicas, seus costumes e ou as maneiras como se comportam.(SHIFFMAN; KANUK, 2000, p. 310)

Os clientes estão dispostos em urna hierarquia, composta pelos seguintes tipos: suspect, pessoas ou empresas consideradas possíveis

compradores do produto ou serviço; os prospects, pessoas ou empresas que podem se beneficiar do produto ou serviço e têm o potencial financeiro e o poder de decisão para a compra (DIAS, 2003).

Logo depois, estão os clientes de primeira compra, os experimentadores do produto; os clientes de segunda compra, divididos em clientes fiéis, aqueles que já estão satisfeitos com o produto, repetem a compra, tem uma atitude favorável em relação à mesma, mas não concentram a maioria do volume comprado naquela marca específica; e repetidores, sendo aqueles que concentram a maior parte das compras do produto ou serviço em determinada marca (DIAS, 2003).

E, finalmente, os advogados da marca, clientes que, além de repetirem a compra, têm um alto envolvimento emocional com a marca e indicam o produto ou serviço a outras pessoas ou empresas. A intenção das empresas é atingir esse nível de lealdade do cliente com a marca, sendo um forte aliado para isso o marketing de relacionamento denominado de efeito boca a boca (wordofmouth) (DIAS, 2003).

2.1 A mudança de comportamento na evolução das gerações

Veteranos – Até 1945

- Sofreram as consequências do pós-Guerra Mundial;
- Trabalham muito e gastam pouco;
- São conformistas e possuem valores tradicionalistas.

Baby-boomers – Até 1960

- Tiveram educação rígida e maior grau de escolaridade em relação aos veteranos;
- Buscam sucesso e dinheiro na carreira;
- Em geral, trabalham muito tempo na mesma empresa;
- Não gostam de autoridade.

Geração X – Até 1980

- Obedecem a objetivos e regras;
- São bem preparados educacionalmente e acreditam que tudo é conquistado pelo esforço;
- Prezam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Geração Y – Até 2000

- Com os pais culpados por trabalharem fora, recebem tudo o que desejam;
- São superprotegidos;
- Falam mais de um idioma e muitos estudaram fora do país;
- Conectados às novas mídias digitais;
- Relacionam-se de um modo menos ostensivo com as marcas em geral.

Geração Z – A partir de 2000

- Educados dentro da escola e de casa;
- Já nasceram na era digital, têm acesso a mil informações, mas não se aprofundam;
- Totalmente familiarizados e envolvidos com a Internet;
- Espelham-se na Geração Y em busca de liberdade e independência.

2.2 As principais influências no comportamento do Consumidor

Atualmente, é preciso constantemente acompanhar o comportamento dos consumidores – já que as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas estão acontecendo em grande velocidade. Além de rápidas as mudanças acontecem o tempo todo e por isso a estratégia que funcionou ontem talvez não traga os mesmos resultados se for realizada novamente amanhã. A cultura, a sociedade, os modismos não são permanentes e esses fatores dentre outros influenciam no comportamento de compra do seu “target” que, por consequência, vai refletir na receita do seu site.

Ao acompanhar e analisar o comportamento dos consumidores com frequência, você pode descobrir as ações que não estão tendo resultado e, principalmente, encontrar diversas oportunidades para novas estratégias e campanhas de vendas. Para tanto, é importante observar quais fatores podem influenciar o comportamento do consumidor e também suas variáveis, tornando-as uma ocasião palpável de atrair e fidelizar clientes. Entender o que os consumidores pensam, o que levam a certas atitudes e o que influencia suas decisões de compra é essencial para que suas ações de marketing resultem em boas conversões.

Comportamento pessoal

Durante a vida, as pessoas têm opiniões e comportamentos diferentes conforme seus estágios de vivência. Vivemos ciclos diferentes ao longo da vida e cada período há uma necessidade de consumo. Entender em qual estágio seus consumidores estão, qual a idade que possuem, se são solteiros ou casados, se moram sozinhos ou com a família e outros fatores da vida pessoal dos clientes são grandes influenciadores (ou até determinadores) do consumo de certos produtos. Quando o gestor de e-commerce traça as estratégias e ações de marketing, precisa levar em consideração que as pessoas, mesmo que pertençam ao mesmo ambiente cultural e classe social, podem reagir de forma diferente por questões pessoais.

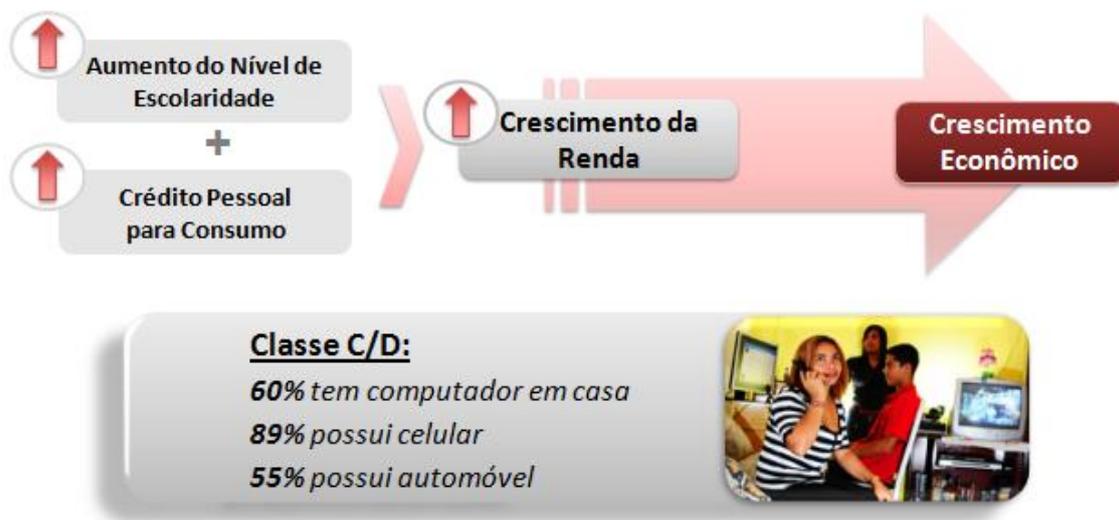
Comportamento cultural

Existem muitas variáveis culturais e subculturas. Religião, gosto musical, alimentação e tantas outras coisas formam a cultura de uma sociedade ou comunidade. Dependendo do que seu e-commerce vende e até mesmo a região geográfica que mais possui clientes algumas transformações culturais podem interferir para mais ou menos vendas. É importante conhecer seu público-alvo e, como ele está sempre em transformação, o profissional de marketing digital ou o gestor do player que entender as várias culturas da sociedade saberá como divulgar e converter seus produtos ou serviços.

Comportamento social

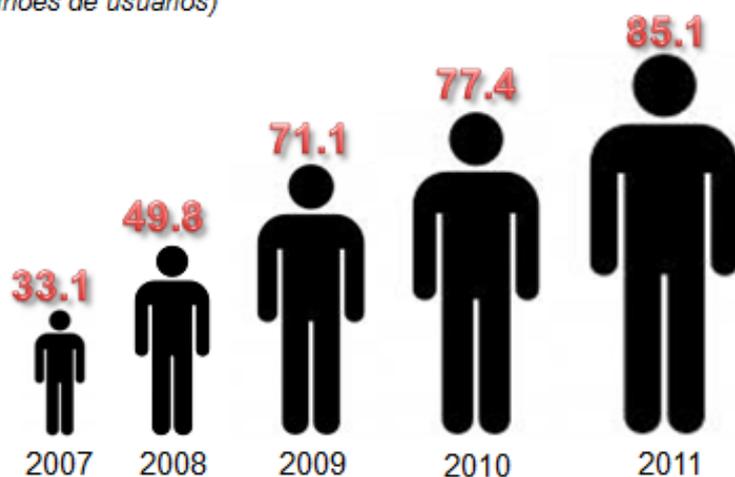
O ambiente e as comunidades que vivemos influenciam em diversos comportamentos, atingindo também os fatores que determinam a decisão de compra. É preciso avaliar o seu público-alvo, descobrir seus gostos e valores pois os grupos com que se relacionam interferem no seu comportamento. Grupos de amigos, família, meio profissional e muitos outros são referência para pessoas e pode até representar status. Dessa forma, as pessoas agem de acordo com o grupo para manterem-se parte do mesmo e comprarão produtos que expressam seus papéis e imagem na sociedade. A receita do seu e-commerce depende das compras dos consumidores e esta ação, por sua vez, depende das necessidades e expectativas de infinitas referências que os motivaram.

✓ **Aumento do Consumo e Fortalecimento da Classe C/D**



Fonte :LCA consultoria, FED, BEA BC

✓ **Expansão do acesso à Internet** (Milhões de usuários)

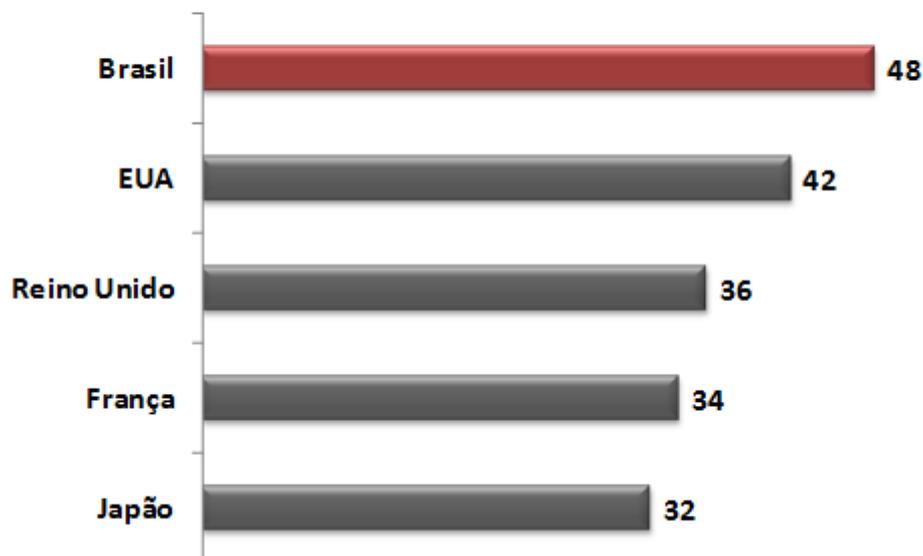


Fonte: Turchi, Sandra. *Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce*, São Paulo, Atlas, 2012, p. 6.

De acordo com o IBOPE, em agosto/11, cada usuário brasileiro de redes sociais conectou-se a esses sites por um tempo de 7 horas e 14 minutos em média. O acesso à internet atingiu 77,8 milhões de pessoas no segundo trimestre de 2011.

Fonte: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/ibope-confirma-que-facebook-ik-ultrap-esse-orkut-na-preferencia-de-brasileiros-2700155#ixzz1eWskxmC2>

✓ **Tempo na Web** (Horas por semana)



Principais atividades online



2.3 Consumidor 3.0

Graças à internet, temos em uma velocidade incalculável, o acesso a todo tipo de informação em qualquer canto do globo terrestre, o que nos faz sentir quase que imediatamente os impactos econômicos ocorridos nos EUA e Europa, ou ainda a Primavera Árabe nos países do Oriente Médio. Podemos pesquisar e comprar um produto presente fisicamente na América do Norte, estudarmos online em uma universidade Asiática e ainda fazer novas amizades com pessoas interessantes presentes no Leste Europeu.

Com o advento da internet, barreiras físicas foram suprimidas. Um verdadeiro oceano de oportunidades nasceu, assim como novos riscos surgiram para equilibrar este novo universo em expansão.

Os hábitos do novo consumidor mudaram, ele se comunica e quer ser ouvido!

Hoje, quando um cliente entra em um restaurante ele realiza seu check-in através do Facebook, Foursquare, Kekanto ou outras ferramentas; fotografa seu prato e o ambiente e publica através do Instagram, nos álbuns do Facebook, nos álbuns do Kekanto ou em outra plataforma. Se ele diz onde está e mostra o que degusta, obviamente ela irá comentar sua experiência e isso

influenciará a decisão de outros consumidores que poderão entrar ou não em seu estabelecimento.

Portanto, contrariamente ao que muitos pensam, não se pode mais ficar isolado das mídias sociais, deve-se criar práticas constantes e planejadas sobre suas ações em diversos tipos de mídia, mas para isso deve-se agir estrategicamente.

Essa é a realidade para uma empresa ou para um profissional, não há aquele perfil que seja mais importante ou menos para estar presente nas novas mídias, todos devem “ocupar seu lugar ao sol”, pois, é através das mídias sociais que hoje as pessoas se socializam, trocam informações, formam casais, comercializam produtos e serviços, contratam profissionais e também demitem profissionais baseados em seu comportamento online! É impossível fazermos a segregação do que é vida online e vida off-line atualmente, elas se interagem e completam.

Ter presença online é um importante passo para a Reinvenção Profissional.

No século passado, era fundamental que todo profissional liberal e toda empresa estivesse presente nas “Páginas Amarelas” que compunham toda “Lista Telefônica”. Nos dias atuais, praticamente não ouvimos mais ninguém dizer por exemplo: “- encontre o telefone da padaria mais próxima para encomendarmos os salgados do coffee break”, hoje diz-se: “- vai no Google e encontre uma padaria e acesse o seu cardápio para conhecermos o que eles têm de opções para nosso coffee break e já fazer a compra pelo site”. Mas, presença online não resume-se apenas a ter um website presente na internet, é também sinônimo de possuir perfis em diversos tipos de mídias sociais, aquelas mídias onde o seu público está presente. Por quê? Elementar, meu caro. Lembra-se quando disse que o consumidor 3.0 deseja ser ouvido? É justamente através das mídias sociais que este contato de aproximação da marca com o público acontece, trata-se de humanizar o atendimento e a empresa.

Imagine agora que você está desenvolvendo-se em uma nova carreira ou serviço, se não houver comunicação com seu público ninguém saberá de sua nova atuação. E como fazer com que ele saiba? Realizar anúncios em jornal impresso? Talvez utilizar-se de diversos outdoors espalhados pela

cidade, pelo estado ou até mesmo pelo país? Eles dão algum resultado, é verdade, contudo seus custos são demasiadamente altos e isso não é comunicação propriamente dita, pois não se estabelece diálogo com o seu público-alvo. Ao passo que, sabendo o modo adequado de utilizar as novas mídias você e sua marca serão mais rapidamente conhecidos e terão algo que é de primordial importância e é chamado de:RELEVÂNCIA!

É a Relevância que lhe posiciona na primeira página do Google, que lhe dá destaque nas atualizações do Facebook, que faz com que seu perfil seja recomendado pelo Twitter, etc.



3.0 O PÓS-VENDA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Manter um bom cliente hoje exige muito jogo de cintura. A qualidade, o bom atendimento e o cumprimento de prazos deixaram de ser os diferenciais de concorrência. A redução da diferenciação entre os produtos fez com que hoje as empresas procurassem uma nova forma de comunicar sua marca e seu produto. É aceitar ou estar fora do mercado – e pior, fora da preferência do

consumidor. Como fazer então para se manter competitiva com tanta empresa boa como sua concorrente? Uma das armas de diferenciação mais fortes hoje do mercado é o pós-venda, que deve ser encarado com seriedade porque, cada vez mais, o serviço é um elemento de fidelização dos clientes e certamente os impede de comparar seu serviço ao de outra empresa. Nunca foi tão importante manter um bom relacionamento com os clientes como agora.

3.1 A chave do negócio

Manter um bom relacionamento com os clientes (atuais e prospects) é, hoje em dia, um fundamento básico no mundo dos negócios. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes, numa frenética luta com um número gigantesco de concorrentes cada vez mais capacitados.

Esta acirrada perseguição a novos clientes tem aumentado dramaticamente os custos de marketing e, por esta razão, seguidamente ouvimos falar que manter os clientes conquistados sai mais barato do que atrair clientes novos. Fazer ações estratégicas de marketing direto ou retenção para quem realmente tem interesse e faz parte de seu mercado já atendido é muito mais rentável para as empresas do que buscar clientes aleatórios através de propaganda em massa.

3.2 O que o Consumidor busca?

O cliente hoje não busca mais aquela empresa que faz o melhor trabalho da região, ele busca a empresa que entrega junto ao serviço solicitado um brinde chamado satisfação. Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o design, seu rendimento e o preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função do pós-venda é garantir esta satisfação, ajudando a

fidelize o cliente e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores. Essa é a alma da boa venda, do bom atendimento.

3.3 Como realizar o pós-venda?

Diversas formas de pós-venda podem ser adotadas dependendo da necessidade de seu cliente e do produto/serviço oferecido pela sua empresa. Grandes empresas que comercializam seus produtos em nível nacional utilizam-se de diversas formas de atendimento ao cliente, mas a principal ferramenta é a terceirização de centrais de telemarketing. Neste serviço, o cliente entra em contato através de um número de discagem gratuita (0800) e o atendimento presta as informações solicitadas. Portais de auto-atendimento no próprio site da empresa na internet também são boas ferramentas de relacionamento com o cliente e não está restrita às empresas de grande ou pequeno porte. A vantagem é o baixo custo e a eficácia. Quando a venda é realizada através de representantes o contato pessoal é fundamental, nesse caso o pós-venda pode ser realizado a cada nova visita, ou mesmo com o envio de material promocional e mala-direta, o que sempre enaltece o cliente.

3.4 Dicas para encantar seu Consumidor com ações de pós-venda

Para diferenciar-se de seus concorrentes, a empresa pode fazer uma série de ações para melhorar o relacionamento com seu cliente. Em alguns casos, para empresas de grande porte, sugere-se a criação de um departamento exclusivo para acompanhamento de clientes no período pós-venda. Confira algumas dicas de como fazer com que seu cliente sinta cada vez mais segurança de ter comprado de sua empresa e que sempre solicite seus serviços:

- Ofereça a maior vantagem possível em relação a custo x benefício. Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram. Criar valor para o cliente significa garantir sua satisfação, e garantir a

satisfação do cliente é o mesmo que evitar problemas e conquistar um cliente fiel.

- A disponibilização de profissionais para o pós-venda é essencial. Realize treinamentos constantes tanto com a equipe de vendas quanto com o atendimento aos clientes.
- Ofereça sempre o melhor apoio pós-venda para seus clientes. Isso impede que eles comparem o serviço prestado pela sua empresa com o da concorrência. Em muitos casos, uma má assistência pós-venda frente a uma boa propaganda da concorrência acaba fazendo o cliente optar por trocar de fornecedor;
- Mantenha o cadastro de clientes sempre atualizado. Quando a empresa toma a iniciativa de entrar em contato com o cliente, ele sente-se especial e aumenta o nível de satisfação com a empresa e o serviço. Costuma-se enviar catálogos de ofertas e malas-diretas neste caso.

3.5 O perfil do profissional de serviços

Toda a equipe envolvida no Pós-venda deve estar aberta para estabelecer um relacionamento com os clientes. Saber ouvir; falar o quê e quando necessário; ter concisão de pensamento e escrita; ter poder de argumentação; fluência verbal; equilíbrio emocional; positivar as críticas; trabalhar em equipe e perseguir o aprimoramento são características básicas. Algumas habilidades podem ser adquiridas com treinamento, porém, o profissional deve ter perfil adequado, ou seja, características natas para esse tipo de trabalho.

A coordenação deve ser ocupada pelo profissional que tenha capacidade de resposta ao imprevisto, que permita, em momentos de crise, encontrar rapidamente uma resposta à demanda, capacidade de negociação e muita criatividade para garantir a motivação e a identidade da equipe. A formação desejável deve ser compatível com a natureza dos produtos, entretanto, conta muito mais uma postura agregadora, aquela que sabe somar, do que a formação propriamente dita.

A palavra-chave para os profissionais do SAC é comunicação, o que vai muito além do “saber falar bem”, implica, principalmente, em “saber escutar” e ter capacidade seletiva sobre a manifestação do consumidor: atender e entender.

A política de recursos humanos a ser desenvolvida no Pós-venda não se restringe ao treinamento inicial para a função.

São muitas informações submetidas à assimilação do profissional, técnicas de conversação, posturas seletivas, entre outros quesitos do treinamento que podem durar em média três meses. Nesse período, os profissionais novatos poderão realizar o atendimento com apoio ou com o acompanhamento de outros atendentes mais experientes.

A alta rotatividade na área demonstra que há um desgaste inerente à função. Uma política de ascensão horizontal e vertical poderá consistir num estímulo produtivo, treinamentos e interações com outros departamentos, valorizam o investimento inicial e formam o profissional dentro da cultura da empresa.

Somente pessoas bem treinadas devem atuar nos meios de comunicação empresa/cliente, pois elas constroem a imagem que se formará da empresa.

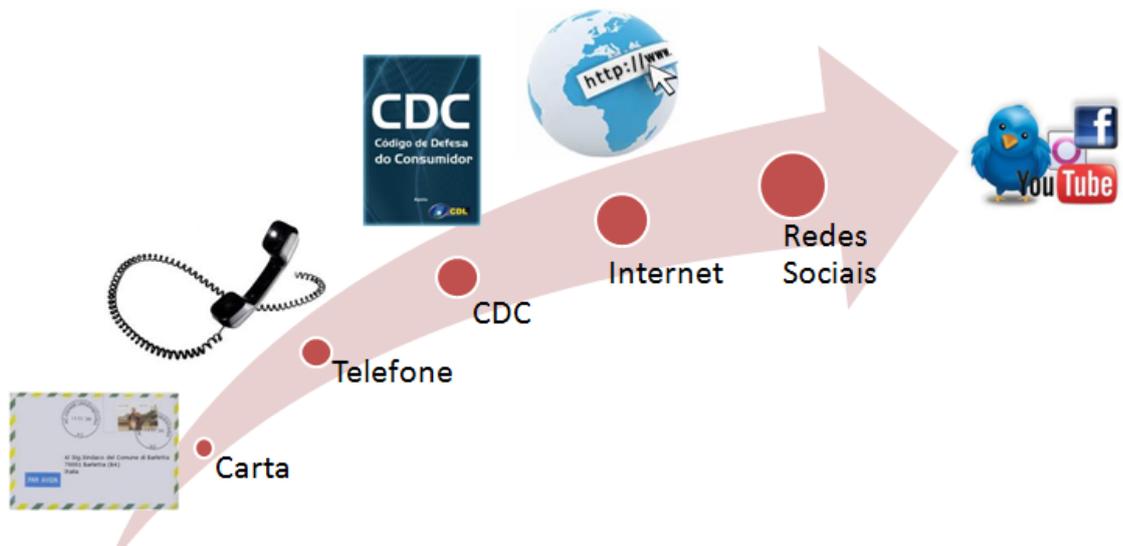
Assim, espera-se que estes profissionais reúnam as seguintes características:

- Conhecimento da empresa, seu funcionamento e seus produtos;
- Capacidade de transmitir credibilidade através da linguagem utilizada;
- Clareza e objetividade de linguagem;
- Capacidade de resistir, sem se alterar, a pressões de toda ordem;
- Nível suficiente de informações que possibilite tomar decisões com rapidez;
- Versatilidade para transformar situações de risco da imagem empresarial em oportunidade de estreitamento das relações;
- Isenção para analisar cada caso.

“As empresas modernas fazem a diferença pela atitude que demonstram ao mercado.”

4.0 ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

4.1 Canais de Atendimento ao Cliente



- Interação direta:

Atendimento ao cliente através de guichês e postos localizados no próprio ponto de venda, ou em locais de grande circulação de pessoas.

Exemplo: Guichês de shoppings centers.

- Call Center:

Central na qual operadores de telemarketing prestam serviços de atendimento ao cliente da empresa.

Exemplo: SAC 0800 (Serviço de atendimento ao cliente).

- Mensagens eletrônicas:

Mensagens enviadas por meio da Internet que proporcionam uma rápida interação entre empresa e clientes.

Exemplo: E-mail; Link do tipo “Fale Conosco” por meio do qual o cliente envia uma mensagem à empresa preenchendo um formulário eletrônico no site.

- Fax e cartas:

Canais mais simples e atualmente menos utilizados devido à praticidade proporcionada pela Internet.

- Caixa de sugestões:

Trata-se de uma urna para recebimento de formulários com registros de sugestões, dúvidas, reclamações ou elogios do cliente sobre determinado assunto relacionado aos bens e/ou serviços oferecidos pela empresa.

Cada um desses canais de comunicação deve merecer uma gestão de qualidade baseada em facilidade de contato e agilidade de resposta, a fim de que não se transformem em meros “enfeites”, utilizados apenas como discurso promocional. Não pode existir pior descaso para com o cliente do que uma resposta não dada ou comunicada com excessiva demora.

De fato, a proposta é que os resultados/respostas obtidos diariamente devam fazer parte da rotina gerencial do principal executivo da organização ou do próprio dono. Ao analisar e decidir com base nas informações geradas, ele estará fortalecendo o relacionamento com o cliente e sinalizando os pontos de aprimoramento mais urgentes.

Por outro lado, ouvir o cliente tem que ser um desejo de todos dentro da empresa, o que significa valorizar sua experiência como inestimável fonte de subsídios para as decisões empresariais.

Ao manter permanentemente abertos os canais de comunicação, a empresa demonstra claramente sua intenção de aprimorar cada vez mais seus serviços, contribuindo para o processo de fidelização do cliente.

Para oferecer um atendimento de qualidade, segue alguns canais mais utilizados e que são eficientes, se forem trabalhados por profissionais qualificados para sua utilização:

- Telefone: muitos clientes gostam de entrar em contato por telefone, disponibilize o telefone e o endereço de sua loja de preferência já na página inicial.
- SAC: se for possível, disponibilize um SAC, com atendimento telefônico gratuito (via 0800), com funcionamento 24 horas/ dia, 7 dias da semana.
- Central de Relacionamento: outra opção é oferecer atendimento por telefone, em uma central de relacionamento, neste caso o funcionamento pode ser de segunda a sábado.
- Telemarketing: é uma realização de contato, para oferecer produtos e promoções, ou até mesmo ações de pós-venda e pesquisas de satisfação, entre outros. Se utilizado de maneira correta, pode ter efeito positivo para a loja virtual.
- E-mail: deixe disponível um formulário de contato (Fale Conosco) ou até mesmo um endereço de e-mail, o ideal é um e-mail para cada tipo de solicitação, como dúvidas, pedidos, entre outros.
- Atendimento online: atendimento via chat, com ferramentas online, são uma ótima opção. O cliente entra na loja e ao mesmo tempo já soluciona dúvidas, a troca de mensagens instantâneas agiliza o atendimento ao cliente.
- SMS: o atendimento pode ser via SMS, mas só se o cliente autorizar o recebimento de mensagens no celular (opt-in).
- Redes Sociais: perfil nas redes sociais para manter um relacionamento e até realizar atendimento é essencial, as redes mais comuns são o Twitter e o Facebook, mas lembre-se de sempre manter estes canais atualizados e sempre responder as questões levantadas pelos clientes.

- Help Desk: canal para prestar suporte técnico/ operacional, referente à tecnologia, e dúvidas na realização dos pedidos.
- Ouvidoria: oferecer este canal, para atender as reclamações que foram feitas anteriormente por telefone ou e-mail, revertendo opiniões negativas sobre a loja. É uma maneira de atender o cliente em segunda instância.

4.2 Tratamento das Reclamações

Quando uma pequena empresa recebe uma reclamação de um cliente pode fazer duas escolhas básicas: tratar a reclamação do cliente como uma dor de cabeça ou utilizar a reclamação como uma oportunidade para melhorar. Os proprietários de empresas adeptos de lidar e aprender com as reclamações sabem todos muito bem que uma reclamação de um cliente pode representar muitos outros clientes, com o mesmo problema, que não se manifestaram. São eles que dizem aos outros, reclamam sobre si online e mudam a sua empresa para outro fornecedor (ou vão comprar a outro lado). Aqui vão 8 maneiras de lidar habilmente com as reclamações dos clientes, sugeridas por Ron Kaufman, autor do livro "Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers" (Evolve Publishing, 2012).

1. Agradeça ao cliente por chamar a sua atenção para esse assunto. "Mostre agradecimento pelo tempo, esforço, comunicação, feedback e sugestões, do cliente que reclamou", diz Kaufman. "Tenha sempre em mente que o cliente não tinha de ir até si. Ele podia sempre mudar para outro lado sem dizer nada."

2. Não seja defensivo. É fácil ficar na defensiva quando um cliente zangado está no outro lado da linha, ou à sua frente. Lembre-se apenas que os clientes com reclamações tendem a exagerar as situações, por isso ficar na defensiva apenas vai piorar a situação. Quando um cliente reclama, fá-lo porque se sente injustiçado de alguma maneira. Não tem de concordar com o que ele diz. Mas tem de o ouvir. É assim que leva a conversa para uma direção mais positiva.

3. Reconheça o que é importante para o cliente. Mesmo se pensar que a queixa do cliente é injusta, existe alguma coisa que ele valoriza na sua empresa que esta não cumpriu. Abrace esse valor. "O que o cliente quer é sentir-se bem, diz Kaufman. "Quando concorda com a dimensão do seu valor, está a dizer-lhe que ele está certo ao valorizar esta coisa específica. Por exemplo, se um cliente diz que o seu serviço foi lento, então o cliente valoriza a rapidez. Você poderia então reconhecer que ele merece um serviço rápido e eficiente.

4. Peça desculpa, antecipadamente, uma vez. Todos os fornecedores de serviços sabem que o cliente não tem sempre razão. Mas o cliente é sempre o cliente. Não tem de admitir que está errado, mas deve pedir desculpa pelo inconveniente. Quando faz isso, está a demonstrar compreensão e empatia.

5. Expresse o seu desejo de melhorar. Quando compreender aquilo que o cliente valoriza, mostre-lhe coisas que a sua empresa faz, que o ajudam a ter um bom desempenho nessa área. Explique, calmamente, o que aconteceu. "Mostre que é sincero no seu compromisso de fazer bem em áreas que o cliente valoriza," diz Kaufman. "No mínimo, pode dizer que vai certificar-se que toda a gente na sua empresa sabe sobre o problema, para que não aconteça novamente."

6. Ofereça informações úteis. Parte de ouvir o cliente é responder a quaisquer perguntas que ele tenha sobre a situação específica. Forneça, tanto quanto possível, informação adicional e útil. Se ele fizer uma pergunta à qual não sabe responder, diga-lhe que vai tentar saber. E depois cumpra, de verdade. Estas são oportunidades adicionais para dizer, através das suas ações, que valoriza o negócio dele.

7. Contenha o problema. Vamos supor que uma família está num parque de diversões, apinhado, num dia de muito calor. A criança mais nova começa a ter um colapso total. De repente, um membro do staff do parque de diversões aparece e leva a família para uma sala especial. Lá dentro, encontram uma sala com ar condicionado, com água e outras bebidas, uma máquina de

gelados, uma casa de banho, um área muito confortável para se sentarem, etc. A única coisa que falta na sala é qualquer conexão com a marca do parque de diversões. Isto acontece porque esta sala é utilizada para isolar os clientes da marca até que todos eles – pais e filhos – tenham uma experiência mais agradável. "É assim que contem o problema," diz Kaufman.

8. Recupere. Mostre ao cliente que se preocupa com ele, mesmo se sentir que a sua empresa fez tudo corretamente. As empresas preocupam-se que eles se aproveitem se oferecerem vouchers, descontos ou brindes, como parte da sua recuperação de serviço. Mas na realidade, isso raramente acontece. "Ofereça uma coisa ao cliente e explique que está a fazer isso como um gesto de boa vontade ou símbolo do seu apreço," diz Kaufman. As empresas fazem isso porque sabem que um cliente recuperado com sucesso pode tornar-se o seu advogado mais leal.

4.3 A Voz do Consumidor como fonte para melhoria de produtos e serviços.

O objetivo de qualquer empresa é o de manter seus clientes altamente satisfeitos, bem atendidos e com relacionamento de longo prazo estabelecido entre o consumidor e a organização. Infelizmente, nem sempre é possível satisfazer o interesse de todos os consumidores, e nessas horas é preciso saber lidar com as reclamações de clientes.

Apesar de se tratar de um momento extremamente desconfortável no cotidiano empresarial, a reclamação do cliente não deve ser ignorada. Na verdade as organizações precisam entender que o momento em que o cliente manifesta sua insatisfação é de oportunidade para intensa melhoria em diversos aspectos da empresa. Evidentemente, nenhuma pessoa gosta de ser criticada negativamente, o ser humano se contenta e se sente muito melhor com elogios, e isso não é diferente com as empresas. Mas a verdade é que você terá, quase sempre, mais críticas do que elogios na sua empresa.

Na maioria das vezes, as pessoas não manifestam a sua satisfação com os produtos e serviços, o que os indivíduos costumam fazer é justamente o contrário: reclamar daquilo que não gostaram. Muitas vezes essas

insatisfações são evidenciadas com veemência pelos clientes, através de discussões, e-mails, telefonemas para os gestores ou, mais recentemente, através das redes sociais.

Mesmo com toda a tensão que as reclamações provocam, é possível se utilizar delas como uma rica fonte de informações para a melhoria do processo geral da empresa. Afinal, nesse momento a organização está recebendo uma resposta efetiva sobre a qualidade dos serviços que desempenha justamente daquele que é o ponto central do negócio: o cliente.

Para lidar com as reclamações de forma assertiva e profissional, a empresa pode adotar algumas providências, que podem ser incorporadas ao cotidiano sem grandes sobressaltos:

- Não ignorar nenhuma reclamação;
- Compreender que essas manifestações do cliente são oportunidades de melhoria;
- Saber distinguir se as reclamações envolvem processos ou pessoas;
- Estar atento às diversas formas de comunicação existentes: rádio, televisão, internet (especialmente redes sociais);
- Agir de forma corretiva, buscando resolver, se possível, o problema levantado pelo cliente;
- Planejar e monitorar, para que as mesmas situações não voltem a gerar reclamações no futuro.

Ao tomar essas providências simples, a empresa pode passar a gerenciar as reclamações e transformá-las em fonte de aprendizado, proporcionando melhorias no cotidiano da organização e aumentando o potencial de geração de valor da empresa. Só é possível estabelecer relacionamentos de longo prazo se todas as necessidades e reclamações de clientes forem entendidas e solucionadas.

4.4 A Voz do Consumidor como fonte de inovação

Na essência, uma reclamação nada mais é que uma forma de diálogo, um canal para que o cliente possa dar seu “feedback” sobre necessidades e expectativas não-atendidas.

Quando uma empresa investe na inovação consciente e duradoura, pensando em lucrar com propósito e em melhorar a vida das pessoas, produtos e serviços se mostram mais assertivos e o cliente mais satisfeito, feliz e engajado, o que diminui as reclamações. Mas o fato é que as empresas precisam estar abertas a esse tipo de inovação e atentas a dois pontos:

1. O círculo deve ser virtuoso, e não vicioso

As empresas podem e devem agir com mais compromisso e responsabilidade, independentemente das reclamações que recebem. Largar na frente é entender o ser humano que existe por trás do consumidor, criando um vínculo de respeito e confiança ao invés de apenas procurar “compensar” erros quando os problemas surgem.

2. É preciso entender o que se reclama

Na maioria das vezes, uma reclamação transcende a simples ideia de que a empresa deve apenas resolver o problema daquele cliente. A maturidade de uma corporação no século XXI consiste em reconhecer caminhos de melhoria em seus processos e em ouvir a voz do cliente como um dos caminhos mais curtos para se manter relevante para o mundo e para a sociedade

5.0 LEGISLAÇÃO CONSUMERISTA

A história da defesa do consumidor no Brasil tem no Código de Defesa do Consumidor seu grande marco. Embora o Código seja recente, tendo 16 anos desde a sua publicação, sabemos que o movimento de defesa do consumidor teve início há quase 30 anos.

Reconstituir a história é uma etapa fundamental para institucionalizarmos nossa memória, avaliarmos os avanços e sedimentarmos as conquistas.

É com este conceito que inauguramos este espaço virtual, que permite o acesso de todo cidadão e consumidor a parte da história legislativa da defesa do consumidor em nosso país.

Foram selecionadas as sugestões enviadas para a Assembleia Nacional Constituinte de 1988 sobre a temática da proteção e defesa do consumidor e os documentos de criação do Conselho Nacional de Defesa do Consumidor, além de seus relatórios de atividades e atas de reuniões.

Também foram inseridos os pareceres elaborados pelos professores José Geraldo Brito Filomeno, Ada Pellegrini Grinover; Jorge Eluf, Fábio Konder Comparato, que ilustram o momento histórico que viveu o país durante a elaboração do CDC. Os pareceres foram elaborados com a finalidade de rechaçar, endossar ou sugerir dispositivos legais que protegessem de forma mais adequada o consumidor brasileiro.

Existem ainda cópias dos projetos de lei apresentados até a versão final do texto que culminou no atual Código de Proteção e Defesa do Consumidor, a exposição de motivos, os vetos presidenciais e seus fundamentos, além de diversos outros materiais sobre o tema.

Há também documentos que registram o histórico legislativo da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, que trata da Ação Civil Pública. O ano de 1985 nos aponta para uma nova etapa de proteção jurídica dos interesses difusos, sobretudo no que diz respeito aos direitos dos consumidores. Some-se à Lei nº 7.347/85 o Decreto nº 91.469, também de 24 de julho de 1985, que criou o Conselho Nacional de Defesa do Consumidor.

Longe de se tornar um material acabado, a presente catalogação de dados legislativos históricos da defesa do consumidor é um material em contínua construção. Ao mesmo tempo em que compartilhamos as informações disponíveis, convidamos os integrantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, cidadãos, fornecedores e demais atores sociais a participar deste processo, contribuindo com a reconstituição de uma parte inédita e extraordinária da nossa cidadania.

5.1 A aplicabilidade dos direitos do Consumidor

O nível de consciência do consumidor brasileiro é a cada dia maior comprovando que a democracia faz parte do nosso dia a dia. O Código de Defesa do Consumidor (CDC) e o Decreto 2.181 são invocados em todas as partes do país, podendo-se afirmar que poucas leis brasileiras se mostraram tão eficientes e populares. Mesmo com dados tão positivos, sabe-se que, grande parte da população não reclama seus direitos. Somente o desenvolvimento amplo da consciência cidadã de cada brasileiro, poderá erguer os pilares de sustentação de uma nação forte, soberana e democrática.

1. Breve Prospecto Histórico

Não se pode falar de Direitos do consumidor sem antes definir consumidor, que em resumo significa qualquer pessoa que compra produto ou contrata um serviço para satisfazer suas necessidades pessoais ou familiares, independente da idade, condição social ou econômica.

Para que alguém possa adquirir um produto ou contratar um serviço é necessário que existam fornecedores. Essa relação se torna mais intensa à medida que o mundo vai se modernizando e as pessoas vão solicitando novos produtos e serviços.

Proteger o consumidor é uma preocupação bem antiga. Alguns livros datam que desde o século XVIII a.C., na Babilônia Antiga, existia um código chamado Hamurabi. No século XIII, a.C., o código de Massú da Índia era aplicado. No final do século XIX, o movimento de defesa do consumidor, já sendo tratado com essa denominação, ganhou força nos Estados Unidos em virtude do avanço do capitalismo e a variedade dos produtos.

No Brasil, em 1840 existia o Código Comercial, que estabelecia direitos e obrigações dos passageiros em embarcações. Em 1916 o Código Civil estabelecia critérios de responsabilidade aos fornecedores. Nos anos 60 a Lei nº 4 de 1962 que vigorou até 1993 e visava assegurar a livre distribuição de produtos. Os anos 80 foram marcados por profundas transformações políticas no País. À volta da democracia e vários planos políticos marcaram essa década e com isso aumentou a participação popular nas questões envolvendo o consumo. Diversas entidades civis começaram a se organizar e despontam

em seguimentos específicos como: Associação de Inquilinos, Associação de Pais e Alunos e muitas outras. Em 1980 é instituída a Comissão de Defesa do Consumidor da OAB em São Paulo e em 1987 foi criado o IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. Finalmente em 1990, no dia 11 de setembro foi sancionada a Lei 8078 conhecida como Código de Defesa do Consumidor que também criou o departamento de Proteção e defesa do Consumidor, da Secretaria do Direito Econômico do Ministério da Justiça. Outras entidades civis passam a atuar na proteção e defesa dos interesses dos associados, á exemplo da Associação das Vítimas de Erros Médicos, ANDIF – Associação Nacional dos Devedores de Instituições Financeiras, a BRASILCON – Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor e muitas outras.

2. Direitos básicos do Consumidor

Segundo o CDC, Capítulo III, Artigo 6º, Parágrafos 1º ao 10º são direitos básicos do Consumidor:

Proteção à vida, à saúde e segurança. Educação e divulgação sobre o consumo adequado. Escolha de produtos e serviços. Informação adequada e clara sobre os produtos. Proteção contra publicidade enganosa ou abusiva. Proteção Contratual. Indenização. Acesso à justiça. Facilitação da defesa de seus direitos. Qualidade dos serviços públicos.

Assim se pronunciou o Desembargador Sérgio Cavalieri Filho a respeito do CDC:

"O CDC veio para cumprir um preceito constitucional, sendo que a sua relação jurídica se aplica a todos os contratos que geram relação de consumo. A lei é de ordem pública e interesse social".

Apesar de termos leis tão complexas no que se diz respeito à defesa do consumidor e seus direitos, podemos observar que as reclamações ainda atingem números exorbitantes. Mas isso se deve a que? A aplicabilidade de tais leis é possível? A burocracia existente nos processos de tramitação das ações é desestimulante para o consumidor a ponto de coagi-lo a não exigir seus direitos? A desonestidade dos fornecedores é tamanha que, mesmo após denúncia continuam a lesar o consumidor? A falta de informação do

consumidor quanto aos seus direitos pode influenciar no crescimento desses números? Os constrangimentos existentes nos processos de fazer valer o direito podem intimidar o consumidor a exigir seus direitos?

6.0 MEDIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO NA EXPERIÊNCIA PÓS-VENDA

Estudos indicam que grande maioria dos clientes que sentem-se insatisfeitos com um produto ou com uma empresa não reclamam, optando simplesmente por abandoná-los e procurar um novo fornecedor. Por este motivo, é de extrema importância que a empresa busque ativamente mensurar a satisfação de seus clientes e os motivos para tal, para que possa desenvolver um plano de ação focado em ampliá-la. Alguns autores do assunto indicam que a aproximação da empresa do seu cliente através de um relacionamento de pesquisa de satisfação, tenha influência no sucesso da empresa e aumento dos lucros. A pesquisa de satisfação do cliente gera subsídios para a que empresa obtenha resultados importantes junto ao seu cliente tais como:

- Uma percepção mais positiva de seus clientes quanto à empresa;
- Informações fiéis a respeito das necessidades dos clientes;
- Lealdade dos clientes através das ações corretivas levantadas na pesquisa de satisfação;
- O Aumento da confiança do cliente, através de uma maior aproximação dele com a empresa.

A busca da escala perfeita para medir a satisfação dos clientes, no entanto, tem provocado calorosas discussões na literatura recente de marketing. Um eloqüente exemplo desses debates foi o número da revista Marketing Research (1994), que se dedicou inteiramente ao tema. Foram desenvolvidos diversos métodos de medição da satisfação do cliente, sejam eles métodos voluntários ou involuntários. As empresas possuem hoje diversas formas de avaliar características diversas de seus clientes mesmo que de forma involuntária, sendo que as ferramentas computacionais tem uma enorme influência no desenvolvimento destes métodos. Bancos de dados são criados a

partir de informações de vendas, de atendimentos e pesquisas executadas no mercado, e estes bancos de dados são manipulados das mais diversas formas para mostrar as mais diversas estatísticas que interessam à companhia. Alguns exemplos de conclusões valiosas que podem ser obtidas são, por exemplo:

- Informações a respeito dos hábitos de compras dos consumidores: Um cliente que compra certo produto compra qual outro produto da empresa? Qual a frequência que um cliente compra um produto?
- Lealdade dos consumidores: É a primeira vez que este consumidor compra ou já era cliente da empresa? Há quanto tempo o cliente não volta à empresa?

Informações a respeito de retenção de clientes e de atração de novos clientes. Estas informações são cruciais para a formulação da estratégia de marketing da empresa, e devem ser transformadas constantemente em ações para garantir a lealdade dos clientes, além da atração de novos clientes. A opinião do cliente também pode ser avaliada de forma voluntária, quando o cliente avaliado se prontifica a responder alguns questionamentos que possibilitam avaliar sua satisfação quanto a aspectos pesquisados pela empresa. Esta avaliação é feita diretamente como cliente, quando lhe é solicitado que responda a um questionário, escrito ou verbal, a respeito de aspectos que interessam à empresa [...] conclui-se a respeito das escalas que não existe uma escala ideal que seja capaz de responder, indistintamente, a todas as pesquisas de medição de satisfação de clientes. Importa analisar os propósitos que levam uma empresa a conceber um sistema de avaliação da satisfação de seus clientes e, a partir dessa compreensão, elaborar o tipo de escala mais apropriado, o que provavelmente se configure mais confiável e válido.” (ROSSI, 1998)

6.1 Pesquisa NPS

Será apresentada uma metodologia que é utilizada pelas empresas para medir de forma voluntária, através de uma pesquisa direta ao cliente, sua satisfação em relação à empresa ou a um produto específico.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma metodologia que foi recentemente desenvolvida e publicada pela primeira vez por Reichheld (2006) em seu livro

"The Ultimate Question". Esta metodologia tem como objetivo mensurar a satisfação do cliente e aumentar sua lealdade à marca e aos produtos e serviços da empresa. Esta metodologia tem sido utilizada por empresas de grande porte e de renome mundial, reconhecidas como referência no atendimento a clientes, tais como a gigante do comércio através da Internet *Amazon.com*, a *General Electric*, a gigante do mercado de Telecomunicações *AT&T*, entre outras. O *Net Promoter Score* prega que a simples medição do nível de satisfação do cliente não é suficiente para que a empresa tenha sucesso. Uma metodologia deve ser utilizada e a disciplina na aplicação desta metodologia levará a empresa conseguir o aumento da lealdade de seus clientes e conseqüentemente um crescimento rentável. A metodologia do *Net Promoter Score* divide os clientes em "Detratores", "Promotores" e "Neutros", conceito que é considerado bem mais simples e fácil de ser entendido pelos funcionários da organização. O objetivo do *Net Promoter Score* é tão somente fazer com que a empresa tenha mais "Promotores" do que "Detratores" na sua carteira de clientes. O *Net Promoter Score* de uma empresa é obtido através de uma simples pergunta que é feita ao cliente: "Você recomendaria os serviços ou produtos desta empresa a um amigo ou colega?" A resposta deve ser dada em uma escala de 0 a 10, onde 0 (zero) representa "De forma alguma" e 10 representa "Certamente". O número 5 é considerado na escala como "Neutro". Dos respondentes, os que pontuam o questionamento com notas 9 e 10 são considerados "Promotores" da marca da empresa. Os que respondem, com notas 7 e 8 são considerados "Neutros" e os que responderem com notas de 0 a 6 são considerados "Detratores" da marca da empresa. Os "Promotores" são considerados clientes entusiastas da marca, que provavelmente continuarão comprando e divulgando a marca a outros, alimentando assim o seu crescimento. Os clientes considerados "Neutros" são os clientes que estão satisfeitos, porém não são entusiastas, sendo então vulneráveis a ofertas da concorrência. Já os "Detratores" são clientes que estão insatisfeitos com a marca e que podem causar danos à marca através de conversas com os demais clientes ou potenciais consumidores.

O cálculo do NPS é simples e pode ser expresso como:

$$\text{NPS} = \% \text{ de Promotores (9\% e 10\%)} - \% \text{ de Detratores (0\% a 6\%)}$$

As empresas que mostram hoje ciclos mais fortes de crescimento e rentabilidade e que utilizam o NPS como forma de medição da satisfação do seu cliente mostram números de NPS entre 50% e 80%, mas a média geral das empresas fica entre 5% e 10%. (Reichheld,2006)

CONCLUSÃO

Um atendimento de qualidade e profissionais preparados são apenas alguns dos passos para que bons negócios sejam realizados. O cliente gosta de ser bem recebido, ter um vendedor que o ajude com suas dúvidas e, que esteja disposto a dar todo o suporte sempre que necessário, até mesmo após a concretização da venda.

Quando é bem realizado, o pós-venda se torna sinônimo da pré-venda em uma próxima negociação. Esse pensamento ajuda a abrir portas em oportunidades futuras, pois, na maioria das vezes, o comprador espera que tenha o mesmo tratamento e assistência que recebeu antes da tomada de decisão. Portanto, a hora de fortalecer a confiança e estreitar a relação comercial é o momento em que o contrato é assinado.

Não é necessário um esforço fora do comum para que o pós-venda dê bons resultados, apenas permita criar uma aproximação com o cliente para saber quais são as suas reais expectativas com a última aquisição. O grande segredo é transmitir ao comprador a sensação de segurança, mostrando o quanto ele tem valor e que poderá contar com toda equipe e estrutura da empresa quando necessário.

Companhias grandes geralmente montam departamentos especializados no pós-venda, porém há também soluções mais simples. Ações como visitas técnicas, reuniões para o acompanhamento do trabalho ou ligações esporádicas para saber o grau de satisfação com o produto adquirido são sempre bem-vindas. A valorização do cliente deve estar acima de tudo.

Uma imagem positiva da empresa nasce a partir de um atendimento bem feito. Organizações e profissionais devem ter a consciência de que todo o trabalho realizado em prol do cliente contribui com o crescimento do negócio. Atos que beneficiam os compradores são capazes de gerar boas recomendações e isso pode resultar em novas vendas.

Se tivéssemos que eleger a maior riqueza dentro de uma empresa, independentemente de seu porte ou segmento, não pensaríamos duas vezes: o cliente fiel. Empresas que mantêm o foco na fidelização de clientes, ou no que ele denomina “encantamento de clientes”, garantem um exército de portavozes para sua marca. Esses clientes, com seu potencial de engajamento,

funcionam como um núcleo de atração para novos compradores, e disseminam a boa imagem da marca.

Mais que isso, estima-se que manter um cliente fiel pode ser até cinco vezes mais barato que conquistar um novo, sendo que eles chegam a responder por até 65% de todas as vendas de uma empresa.

A Satisfação versus fidelização é muito importante: a empresa pode oferecer os melhores produtos e serviços e, por isso, estará sempre atraindo novos olhares. Mas isso não é suficiente. Em um mercado cada vez mais concorrido, não há produto ou serviço bom o bastante que não possa ser copiado e ou melhorado. Mais do que qualidade na entrega, para fidelizar clientes é preciso ultrapassar os limites da satisfação pessoal do comprador. Se, por um lado, um bom produto ou serviço abre portas, atrai o interesse e coloca a empresa na briga de mercado, por outro, ele não é o suficiente para garantir que aquele cliente jamais ceda às tentações da concorrência. Este “encantamento” é um trabalho de médio a longo prazo e que inclui, além da qualidade do que se oferece, uma estratégia capaz de construir um vínculo afetivo entre a marca e o cliente. Por esse motivo, atender o cliente como ele gostaria de ser atendido é um diferencial. Ele é, talvez, o diferencial menos perene dentro de uma empresa, já que “quase” todo o resto pode ser reproduzido pela concorrência. Assim, ter — e manter — um bom atendimento é o primeiro passo para encantar clientes. O atendimento diferenciado começa quando a equipe de vendas é treinada para atender o cliente como ELE gostaria de ser atendido. Uma boa equipe de vendas não insiste no atendimento (ou produto/serviço) que acha que é o melhor para o cliente. Ela capta os sinais dados pelo futuro comprador e embarca nas suas preferências e necessidades. Até mesmo o tipo de abordagem (mais ou menos agressiva), é definida de acordo com as respostas do cliente. Para isso, além de muita sensibilidade, o vendedor precisa saber calar seus pensamentos, ouvir e se colocar no lugar de quem está comprando.

Para fidelizar clientes é preciso manter o foco no público certo. Somente direcionando as ações estratégicas da empresa para as pessoas certas será possível garantir um atendimento de qualidade. Quem são os clientes em potencial? Onde eles estão? O que eles estão buscando? O que eles esperam

dos seus produtos ou serviços? Saber responder a essas perguntas é fundamental para direcionar a estratégia de negócio (e de marketing) para o público certo e garantir a fidelização de clientes. Não adianta pensar que é possível oferecer a todos os nichos o melhor atendimento do mercado. Não há produto ou serviço que agrade a todos.

Na teoria da pirâmide invertida, o cliente se encontra no topo, e para ele são destinados os maiores esforços dentro de uma empresa. Abaixo estão os vendedores e todos os que lidam diretamente com o cliente e, por fim, os líderes e gestores, aos quais cabe todo o suporte necessário para sustentação deste sistema.

A imagem descrita mostra o papel dos clientes dentro de uma empresa que visa a fidelização: eles são o motivo que justifica todo o trabalho. Aqui o foco não é o produto, nem os processos internos, mas sim o cliente. Vendedores, líderes e gestores se posicionam como o pivô que sustenta toda a estratégia de atendimento. Isso significa, na prática, uma cultura empresarial do bom atendimento, que além de visar o relacionamento de qualidade com cada cliente, reconhece o valor de ferramentas como SAC, ouvidoria, pesquisa de mercado, segmentação em marketing, entre outros.

Se os clientes fiéis podem responder por até 65% de todo o faturamento da empresa, eles merecem, no mínimo, um tratamento diferenciado. Para isso, investir em ações de relacionamento como newsletters exclusivas, cupons de desconto e vantagens de um clube de fidelidade. Para esse clientes, vale antecipar lançamentos e ofertas e investir em conteúdo personalizado. Lembre-se de que eles são o maior capital da empresa.

Toda ação voltada para a fidelização de clientes (seja uma campanha de e-mail marketing, ou o lançamento de um conteúdo exclusivo) pode — e deve! — ser monitorada. Para isso, é necessário contar com um bom CRM (Customer Relationship Management) e uma equipe focada em resultados. O monitoramento permite a otimização constante da estratégia e, a partir dos resultados de cada investida, a empresa pode reunir cada vez mais informações relevantes sobre seu público-alvo, suas preferências de abordagem e necessidades.

Esse processo deve ser encarado como um ciclo virtuoso: quanto mais a empresa monitora, mais conhece seu público e maior é a sua capacidade de

criar estratégias para fidelizar clientes e deve começar treinando sua equipe de vendas para um atendimento de excelência, reforçando junto aos funcionários valores e práticas de como ouvir o cliente para entender como ele deseja ser atendido, qual a abordagem mais eficiente para cada perfil, quem são os clientes foco dentro da empresa e como cativá-los em um processo contínuo que não se encerra na venda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUSTANI, Lourenço – **Portal Exame**, 2012.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KAUFMAN, Ron – **Uplifting Service – The Proven Path to Delighting Your Customers**. Evolve Publishing Inc.2012 Seção III.
- MARQUES, Fábio. **Guia prático de excelência em serviços**. São Paulo: Nobel, 2006.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MICHAEL, Gerald A. **Estratégias de vendas**. São Paulo: Makron Books, 2009.
- PAIM, Flávio - **Portal Administradores**, 2013.
- REICHHELD, Frederick F. **A pergunta definitiva: Você nos recomendaria a um amigo?** São Paulo: Editora Campus, 2006.
- REICHHELD, Frederick F. **Estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.419 p.
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas e SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração Científica v.2, n.1, p.101-125, Jan/Abr, 1998.
- SANTOS, Cristiane Pizzutti e ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **O Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor**. Revista de Administração Científica. v.6, no.2, Maio/Ago. 2002.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SCHULTZ, Don E. BARNES, Beth E. **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marcas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- SOBRINHO, Cristiano. **Revista Meio & Mídia – São Paulo**, 2011.
- TURCHI, Sandra. **Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce**. São Paulo: Atlas, 2012

