

UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-VENDA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: USO DO MODELO DE ARMAS E CAMPOS DE COMPETIÇÃO NA EMPRESA TRAMONTINA TEEC S.A

THE USE OF AFTER SALES SERVICE AS A COMPETITIVE ADVANTAGE: USE OF GUNS AND FIELDS MODEL OF COMPETITION AT TRAMONTINA TEEC S.A.

Alexandra Andreis¹; Kelly Ferraresi²; Patrícia Boaria Tomazel³; Paulo Fernando Pinto Barcellos⁴

¹Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul, PPGA/UCS
UCS, Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis Caxias do Sul - RS, Brasil.
alexandra_andreis@yahoo.com.br

⁴Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul, PPGA/UCS
UCS, Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis Caxias do Sul - RS, Brasil.
kelly.ferraresim@hotmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul, PPGA/UCS
UCS, Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis Caxias do Sul - RS, Brasil.
boariapatricia@yahoo.com.br

⁴Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul, PPGA/UCS
UCS, Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis Caxias do Sul - RS, Brasil.
pfpbarce@ucs.br

Resumo:

Este artigo teve como objetivo analisar a utilização do pós-venda da Tramontina TEEC S.A, como diferencial competitivo em meio as vantagens competitivas do modelo Campo e Armas de Competição: preço, produto, prazo, atendimento e imagem. Procurou-se por meio da pesquisa entender como o campo atendimento encontrava-se dentro da empresa estudada, e como o pós-venda, integrante deste campo, estava situado na organização, no quesito competitividade. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso exploratório qualitativo. As técnicas de pesquisa foram entrevistas em profundidade com vinte clientes da empresa Tramontina TEEC S.A e análise de documentos da empresa. Os resultados foram analisados com base no modelo de Campos e Armas de Competição de Contador, por descrever e classificar as vantagens competitivas detalhadamente. Como resultado, foi observada a importância que a pós-venda possui, ligada ao campo atendimento, sendo considerado pelos entrevistados um diferencial no mercado. A principal contribuição desta pesquisa foi o entendimento da pós-venda como uma vantagem competitiva ligada ao interesse do consumidor que por consequência, poderá determinar competição no ambiente por meio de suas preferências e percepções advindas do atendimento prestado.

Palavras chaves: pós-venda; vantagem competitiva; campos e armas da competição.

Abstract:

This article aims to analyze how the Tramontina TEEC SA after sales, can be used as a competitive differential among the competitive advantages Field Weapon model of Competition: price, product, time, customer service and image. We sought to understand through research as the customer service field was within the studied company, and how the after sales, part of this field, was located in the company as regards the competitiveness. The methodology used was the study of qualitative case. The research techniques were in-depth interviews with twenty enterprise customers of Tramontina TEEC SA and the analysis of company documents. The results were analyzed based on the Counter Celso's model of Weapon and Fields Competition, for describing and classifying the competitive advantages in detail. As a result, we have observed the importance that the after sale has on the field of customer service, being considered by the interviewees one determining factor in the market. The main contribution of this research is the understanding of after sale as a competitive advantage linked to the interest of the consumer as a result, competition may determine the environment through their preferences and perceptions arising from the care provided.

Key-words: after sales; competitive advantage; field and weapon of competition.

1 Introdução

O novo formato de gerir e competir atualmente adotados pelas organizações, que busca atender as novas demandas geradas pelo ritmo acelerado das mudanças, aumenta a competitividade e gera maior pressão nas empresas. Deste modo, exige que as empresas desenvolvam a capacidade de aprimorar, formular e programar estratégias que permitam superar desafios de mercado e atingir seus objetivos a curto e longo prazo.

Grönroos (2002) definiu que o nível de qualidade percebido por um cliente com relação a um serviço é determinado pela diferença entre a qualidade esperada antes de receber o serviço e a qualidade experimentada durante e após a sua prestação. Quando o serviço prestado não atinge o nível de expectativas do cliente, há um problema de qualidade ou uma falha na prestação do serviço. O serviço de pós-venda, conforme Grönroos (2002) possui 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.

Os serviços de pós-venda permitem às organizações uma receita mais estável que a venda de produtos primários, trazendo um retorno de informação de desempenho, além de contribuir para a fidelização de clientes e para a reputação da empresa junto a potenciais compradores (WAGNER; ZELLWEGER; LINDEMANN, 2007). Estes serviços podem permitir a construção de vantagem competitiva por diferenciação e criação de valor para o cliente (GEBAUER, 2008). As empresas estão percebendo a oportunidade de encararem o serviço de pós-venda do ponto de vista estratégico, e assim lhe atribuírem à atenção e o nível de investimento necessário. Rosa (2004, p.12), menciona

que “não há forma melhor ou mais eficiente de saber como sua empresa está se saindo ou como os seus produtos e serviços são vistos no mercado, do que perguntando aos seus clientes”.

Dentre os diversos modelos que versam acerca da competitividade, seus atributos e suas bases que alicerçam a criação da vantagem, um dos estudos desenvolvidos é de Contador (1995) e (2008), que resultou da abordagem original da teoria da competitividade: útil para entender, analisar e explicar como as empresas competem entre si; diagnosticar as deficiências competitivas; propor medidas para aumentar a competitividade; e formular estratégias competitivas alinhadas entre si. O modelo de Campos e Armas da Competição unifica duas concepções bastante distintas que têm sido tratadas isoladamente na literatura especializada: a concepção de que a competitividade da empresa advém basicamente de seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa advém fundamentalmente de seus fatores internos. Analisando os reflexos destes contextos, a questão de pesquisa respondida por este artigo foi: como o pós-venda de uma unidade estratégica de negócio, neste caso a Tramontina TEEC S.A, pode se tornar uma vantagem competitiva? O objetivo principal foi analisar como o pós-venda da Tramontina TEEC S.A pode ser utilizado como vantagem competitiva, por ser um setor que possui relacionamento direto com o cliente, suas insatisfações e elogios. Para evidenciar esta questão, foi utilizado o modelo de Campos e Armas de Competição, que segundo Contador (2008) separa as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, fazendo distinção das que lhe interessam daquelas que não lhe interessam. Os objetivos específicos foram: investigar na Tramontina TEEC S.A, qual o patamar das vantagens competitivas preço, produto, prazo, imagem e atendimento e analisar a importância da vantagem atendimento e do pós-venda na empresa estudada. Por meio da análise e aplicação do modelo de Campos e Armas de Competição, verificou-se que nos campos produto e prazo a Tramontina já alcançou vantagens, e a imagem da empresa está consolidada, por sua tradição e confiabilidade. Já no campo do atendimento notaram-se lacunas relacionadas ao pós-venda e criticidade com relação ao atendimento fornecido pela empresa aos clientes. O campo preço apresentou criticidade em meio aos demais campos estudados, apesar de não ser o foco deste estudo. Deste modo, este artigo evidencia a importância que o pós-venda possui e como ele pode ser uma vantagem competitiva, possibilitando a melhor resolução de problemas e o entendimento das necessidades do cliente. Após a introdução, seguem: (I) revisão da literatura, sobre vantagem competitiva, serviço ao cliente e campos e armas de competição; (II) a metodologia utilizada; (III) a pesquisa; (IV) resultados e conclusões.

2 Revisão da Literatura

Buscando uma melhor contextualização e relevância, faz-se necessário analisar a revisão literária dos assuntos que serão abordados, além da apresentação do modelo utilizado na empresa Tramontina TEEC S.A para as análises.

2.1 Vantagem competitiva

Segundo Porter (1994) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. A escolha do ambiente competitivo, ou a variedade de atividades de uma empresa, pode desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva.

Essa vantagem precisa ser criada e sustentada pela empresa, fazendo com que o cliente perceba este diferencial. Uma diferenciação sustentável necessita que a empresa execute de um modo singular uma série de atividades de valor que tenha influência sobre os critérios de compra do seu cliente. Para tal temos a colocação de Rumelt (2011) afirmando que para uma vantagem ser sustentável, seus concorrentes não podem conseguir copiá-la. Porter (1994) define cadeia de valor como o conjunto em sequência de atividades distintas e interdependentes de uma organização que compõem a produção de um bem ou prestação de um serviço visando à criação de valor. Quando uma empresa consegue estabelecer uma estratégia de diferenciação, ela consegue estabelecer uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Segundo Porter (1994), para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular, isto é, dividir as atividades da empresa, a partir das categorias genéricas, identificando as atividades distintas de cada macroprocesso. Essa cadeia é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. Ainda para Porter (1994), as atividades de valor são os blocos de construção de vantagem competitiva, e essas atividades são interdependentes, relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de outra. Uma empresa deve aperfeiçoar esses elos, refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias.

Complementando estes conceitos, temos Coff (2010) que mostra que os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional, dependerão de aspectos e decisões da gestão estratégica, contemplando momentos de criação e outros de monetização do valor criado.

Ainda de acordo com Besanko, Drannove e Shanley (2000) além de se manifestar em lucratividade, a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho

operacional da empresa, em diferentes momentos e situações. Não há garantia de que um conjunto de recursos que uma vez forneceu vantagem competitiva continue a fazê-lo indefinidamente. Desse modo, um recurso que em determinado momento sustentou a vantagem competitiva da empresa não será mais valioso.

Segundo Porter (1998), existem duas formas da empresa de obter vantagens dentro de um setor: diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando na oferta de um valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores, ou; ter um custo mais baixo, obtendo margens maiores.

Para Neumann (2011) as empresas que competem com serviços são diferentes das que competem com um produto físico. Elas precisam gerenciar a concorrência para permanecerem competitivas no mercado de atuação, ou de outro modo, que assegurem uma criação sustentável de valor através de seus serviços.

É fundamental que a empresa conheça o seu setor de atuação e assim tenha as condições de tomar as decisões sobre como será o seu posicionamento estratégico, que lhe beneficiará com a vantagem competitiva, ou seja, poderá estar melhor posicionada que seus concorrentes, ou ainda sobreviver no longo prazo.

Ao escolher se diferenciar por vantagem de preço ou por vantagem por diferenciação as empresas devem analisar com cuidado o ambiente externo, pois a maioria das estratégias e informações utilizadas pela concorrência estão disponíveis. Depois deste passo, compete à empresa decidir pelas suas estratégias, além de se preparar para que possa gerar retornos superiores às demais organizações (PORTER, 1998; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Desta forma, uma empresa bem-sucedida desenvolve e expande as suas competências essenciais para se posicionar perante a concorrência (DRANOVE; MARCIANO, 2007). Cobra (2001) salienta que os consumidores de serviços buscam preço baixo, serviços personalizados e alta qualidade no atendimento. Neste cenário de competitividade, onde o mercado oferece variedade crescente de serviços e produtos, as organizações precisam direcionar suas ações para o mercado de tal modo que possam atender aos consumidores cada dia mais exigentes e munidos de informações e que optam por escolher empresas que melhor atendam às suas necessidades. Destaca-se que lacunas não atendidas, geram novos potenciais concorrentes.

2.2 Serviço ao cliente como diferencial competitivo

Possuir produtos e serviços no crescente mercado globalizado requer das organizações um maior planejamento no que se refere ao atendimento ao cliente em todas as suas fases. Redes sociais e os avanços da comunicação fornecem aos consumidores a possibilidade de maiores informações sobre produtos e serviços e a satisfação que estes estão gerando aos demais usuários. A mudança é a

palavra-chave atual, onde as organizações devem ser flexíveis o suficiente, para se adaptarem as condições mutáveis no ambiente que estão inseridas, Corrêa e Caon (2002). Um serviço, de acordo com Neumann (2011) é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome. Para tal é necessário que as organizações tenham visão do seu negócio, além da clara orientação estratégica na condução de processos e melhorias operacionais e de governança para desfrutar de crescimento sustentável (KAPLAN; NORTON, 2004). Segundo Cobra (2001, p. 205) “o consumidor compra não o que o serviço ou o produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou o serviço pode produzir.” Assim, as organizações devem produzir para o cliente e não para ela própria. Conhecer o pensar do cliente, e o que o mesmo gostaria que fosse oferecido é agir competitivamente. Além de oferecer, as organizações devem atentar-se a como produzir vantagem competitiva através da pós-venda e do atendimento prestado em todas as suas fases. Essa afirmação evidencia a importância das organizações definirem quais as soluções ou benefícios que poderão oferecer ao seu cliente ao projetar seus produtos ou serviços. Nesse contexto, Polidoro (2003), registra a importância da organização manter o foco e a sinergia constante no mercado, de modo que possa analisar e selecionar estratégias para sobreviver, crescer, manter-se, desenvolver-se, diferenciar-se ou ainda, para diversificar seus produtos e serviços.

Para Neumann (2001), é fundamental que as empresas conheçam muito bem os seus produtos e serviços, que saibam o que estão vendendo e quem os está comprando. Em síntese, as necessidades dos consumidores passam a ser a principal orientação para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Ainda conforme Neumann (2011), as empresas devem tentar diferenciar a sua oferta no mercado através do desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas de modo que o consumidor possa colocá-la em posição de destaque quando comparada a empresa concorrente. Ao possuir um serviço ao cliente estruturado, que forneça respaldo tanto com a pré-compra, a compra e o pós-venda, gerando conforme Corrêa e Caon (2002) um pacote de valor ofertado ao cliente, a organização tenderá a possuir clientes satisfeitos e fiéis que estarão intimamente ligados a lucratividade da mesma. As organizações devem gerenciar as expectativas de seus clientes, para conseqüentemente analisarem a percepção dos mesmos, e transformarem estes dados em informações, para melhorias de suas formas de trabalho e atendimento. Nota-se neste contexto, várias facetas relacionadas com o serviço ao cliente e a competitividade: a questão de como efetuar um serviço de qualidade, que retenha e fidelize clientes, que seja um diferencial perante os concorrentes, difícil de ser apropriado, que gere satisfação, para conseqüentemente aumentar a lucratividade. Sobre a qualidade em serviços, Las Casas (2000) menciona que a mesma está ligada a satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa

satisfação, como solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. Organizações de uma forma ou outra inevitavelmente, prestam algum tipo de serviço aos seus clientes seja na pré compra, na compra propriamente dita ou no pós-venda.

Analisar estas fases com o “olhar do cliente” é gerenciar as expectativas e percepções do mesmo. Ao prestar um bom atendimento ou serviço, o cliente estará realizando uma comparação entre o serviço ofertado e executado e desta forma, retribuindo com sua satisfação. Mesmo sendo um dado intangível, as empresas devem analisar estes dados para melhorarem seus processos e produtos de acordo com o que o cliente expressou. De acordo com Lovelock e Wright (2002), clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas se tornando um anúncio falante e gratuito para a organização, o que reduz o custo para atrair novos clientes. Tal fator ocorre devido a concentração da empresa em identificar as necessidades de seus clientes, ou seja, o serviço prestado se tornando um diferencial, auxiliando a organização na aquisição de novos clientes.

2.3 Campos e armas da competição

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. (CONTADOR, 2008)

O modelo nasceu em 1991 de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos de competição, e as segundas, às armas de competição, que interessam apenas a empresa.

O que caracteriza um campo de competição é o interesse do cliente – se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. Assim pode-se definir: “campo de competição é o lócus imaginário da disputa entre mercado, entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto.” (CONTADOR, 2008, p. 19). O campo de competição não passa de uma ideia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa.

A configuração dos campos da competição representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos definidos por Contador (2008), como demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1: Configuração dos campos da competição.

Macrocampos	14 campos agregados
Competição em Preço	1 Em preço propriamente dito
	2. Em condições de pagamento
	3. Em prêmio e promoção
Competição em produto (bem ou serviço)	4. Em projeto de produto
	5. Em qualidade do produto
	6. Em diversidade de produtos
Competição em atendimento	7. Em acesso ao atendimento
	8. Em projeto do atendimento
	9. Em qualidade do atendimento
Competição em prazo	10. Em prazo de entrega do produto
	11. Em prazo de atendimento
Competição em imagem	12. Do produto e da marca
	13. De empresa confiável
	14. Em responsabilidade social

Fonte: Adaptado de Contador, (2008).

Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa e são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio; e quanto à sua importância: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição. Cabe ainda ressaltar que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, porém para um mesmo campo são necessárias várias armas. (CONTADOR, 2008).

2.3.1 *Competição em preço*

O preço mais baixo habilita a empresa a conquistar uma maior participação de mercado, e o volume resultante de vendas permite a redução dos custos unitários devido à economia de escala, à maior utilização da capacidade instalada e ao efeito da experiência. Competir em preço é uma estratégia de aumento de participação de mercado. (CONTADOR, 2008)

Para que a empresa seja bem sucedida na competição em preço, não só o produto precisa ser projetado, mas o próprio negócio precisa ser especialmente projetado. O campo precisa estar suportado por outros coadjuvantes.

Poucas empresas competem em preço, preferindo competir em outros campos, devido a sete principais razões: a competição em preço é a que apresenta maiores dificuldades para a empresa; possui substitutos temporários, como facilidades nas condições de pagamento; é recomendável apenas para produtos padronizados e quando a comparação de preço é possível, o consumidor não conhece todos os vendedores do produto; o cliente leva em consideração outros custos além do preço do produto; parte dos consumidores requerem produtos diferenciados. (CONTADOR, 2008).

2.3.2 Competição em produto (bem ou serviço)

Há três campos relacionados à competição em produto, nos quais as empresas disputam a preferência do consumidor: competição em projeto de produto, competição em qualidade do produto e competição em diversidade do produto. (CONTADOR, 2008)

A inovação é o processo de criação de alguma coisa, é fazer algo que ou como não era feito antes. Aplica-se, pois, a um produto (bem ou serviço) ou a um processo de produção de um produto. É uma arma de uso bastante geral, aplicável em maior ou menor grau em vários campos. Depende da cultura da empresa e precisa criar valor tanto para clientes quanto para acionistas. As características do produto devem ser definidas de acordo com as preferências, exigências e necessidades do consumidor. (CONTADOR, 2008)

Competir em qualidade do produto é oferecer, ou almejar oferecer, produtos que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados como: aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros. (CONTADOR, 2008)

O prazo de garantia é o indicador utilizado pelo consumidor para pré-julgar a qualidade de um produto que ainda não conhece. Serve como atestado de qualidade. O consumidor não está disposto a pagar um valor adicional para possuir um plano de garantia estendida. Para produto que compete em qualidade, é a qualidade no processo que lhe dará vantagem competitiva. A empresa deve melhorá-lo a qualquer custo. (CONTADOR, 2008)

2.3.3 Competição em atendimento

O atendimento é sempre intangível. Somente as atividades de atendimento *stricto sensu* e de produção intangível exigem a presença do cliente, a parte tangível do serviço pode ser produzida antes do consumo. Nas atividades de atendimento, no sentido estrito, deve prevalecer a qualidade em prejuízo da produtividade, pois é muito difícil conciliá-las, e nas atividades de produção do atendimento deve prevalecer a produtividade, pois não compromete a qualidade do atendimento. (CONTADOR, 2008)

O conceito de qualidade varia em decorrência da escala de valores de cada pessoa. As várias características do atendimento precisam ser percebidas pelo cliente ou consumidor, mesmo que de forma subjetiva. Para avaliar a satisfação e a fidelidade do cliente, a empresa precisa dispor de um índice que meça esses dois fatores e necessita pesquisá-los entre os clientes a três momentos do atendimento: antes, durante e após a venda ou a prestação de serviço. (CONTADOR, 2008)

Competir em acesso ao atendimento é proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente. Há cinco formas básicas de propiciar acessibilidade à empresa: 1) pela sua localização; 2) pela extensão de rede de lojas e de

postos de atendimento e pela extensão da rede de distribuição; 3) pelo horário de atendimento; 4) pela venda direta; 5) pelos meios de comunicação (internet inclusive). (CONTADOR, 2008)

O fato de todo atendimento ter de ser projetado não significa que a empresa compete neste campo. Competir em projeto de atendimento é desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento do concorrente. A primeira decisão neste projeto deve ser sobre os canais de acesso. Para que o atendimento dê vantagem competitiva à empresa, o cliente, ou o consumidor, precisa reconhecer suas características como superiores às das empresas concorrentes e ser atraído para ela. o projeto do atendimento precisa ser norteado pela adequação do atendimento ao perfil do cliente. Por isso, é necessário pesquisar as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente. (CONTADOR, 2008)

Realizar uma venda é importante, manter os clientes, fundamental. Esse deveria ser o lema de toda empresa, pois sabe-se que o cliente fiel tende a comprar mais frequentemente, a gastar mais e a recomendar a empresa para outras pessoas. Sabe-se também que é mais barato reter do que conquistar clientes. A busca pela fidelização é facilitada pelo cliente, pois ele é propenso à fidelidade, não só à empresa como também ao atendente, devido à confiança adquirida e à diminuição dos riscos inerentes à negociação com uma empresa desconhecida. (CONTADOR, 2008)

2.3.4 Competição em prazo

Como o cliente valoriza o prazo de entrega do produto e o prazo de atendimento, eles constituem campos de competição. Competir em prazo de entrega do produto é ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado. Para fins de competição entre empresas, disponibilidade de produto e prazo de entrega tem a mesma natureza e integram o mesmo campo da competição. (CONTADOR, 2008)

Para o estudo do prazo de atendimento, é necessário considerar como atendimento todas as tarefas realizadas pelo atendente, tanto as relativas a recepção, comunicação e contato do atendente com o cliente quanto as referentes à execução do serviço, pois o prazo de atendimento depende do conjunto dessas atividades. Possui dois componentes: o tempo de espera pelo atendimento na fila e o tempo de atendimento propriamente dito (execução de serviço pelo atendente). (CONTADOR, 2008)

2.3.5 Competição em imagem

Há pelo menos seis grupos de pessoas que são objeto de interesse da empresa: proprietários, clientes, empregados, fornecedores, investidores e membros da sociedade. A empresa é obrigada a ter posturas e comportamentos que gerem e mantenham a imagem favorável nos membros desses grupos. A importância desses grupos acarreta disputa entre empresas concorrentes, de forma que há real competição entre elas. São poucas empresas que elegem imagem como campo da competição, mas muitas a escolhem como campo coadjuvante. (CONTADOR, 2008)

Competir em imagem do produto e da marca é oferecer, ou almejar oferecer, um produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, uma imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos mesmos. (CONTADOR, 2008)

O poder de uma marca geralmente decorre de duas origens distintas: pelo volume comercializado ou por se constituir num objeto de desejo. Marcas fortes, além de possuir vantagem no relacionamento com seus clientes e fornecedores, atraem pessoas talentosas para seu quadro de funcionários, motivam sua equipe com mais facilidade e têm maior possibilidade de obter recursos financeiros. Muitas empresas com marca forte alavancam negócios distantes do seu inicial. Criar uma marca não é privilégio de uma empresa grande. (CONTADOR, 2008)

Os campos de construção de uma imagem de responsabilidade social, cívica e preservacionista têm frequentemente sido mais valorizados pelas empresas, pois o consumidor passou a dar maior valor para marcas que passam essa imagem. A população brasileira está continuamente aumentando sua consciência nesses campos e produtos produzidos sob regras que atendam a essas novas exigências terão maior chance de se manter e ganhar novos mercados. (CONTADOR, 2008)

3 Metodologia

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A investigação do estudo de caso enfrenta situações tecnicamente diferenciadas em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultados, conta com múltiplas fontes de evidência, beneficiando-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados. (YIN, 2010). Em complementação, Yin (2010) destaca seis fontes de evidência a serem discutidas e utilizadas, sendo elas: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação do participante e artefatos físicos.

Neste artigo houve observações e análises relativas às vantagens competitivas nos campos da competição na empresa Tramontina TEEC S.A, onde foram verificadas lacunas existentes no campo da competição atendimento, principalmente vinculadas ao pós-venda e atendimento comercial a clientes. Foi utilizada como fonte de evidência, a documentação, que consiste na análise de documentos administrativos, cartas, memorandos, atas de reuniões, relatórios e notícias (YIN, 2010); posteriormente foram realizadas entrevistas em profundidade com 20 clientes da Tramontina TEEC S.A, no período de 15 a 26 de julho de 2013, por contato telefônico. Tais entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas, conforme Yin (2010). Como critérios de escolha dos respondentes das entrevistas, foram selecionados múltiplos tipos de clientes, para que a amostra pudesse criar uma universalidade do objeto estudado. São eles: clientes antigos e novos, clientes adimplentes e inadimplentes, clientes de pequeno e grande porte, clientes exclusivos e não exclusivos, clientes que compram apenas uma linha de produtos e clientes que compram várias linhas de produtos. Para análise dos resultados foi utilizada a de conteúdo. Bardin (1994) conceitua a análise de conteúdo como conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Ainda segundo Bardin, a análise do conteúdo de mensagens que deveria ser aplicável a todas as formas de comunicação, possui duas funções que podem ou não se dissociar quando colocadas em prática. A primeira diz respeito à função heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. A segunda refere-se à administração da prova em que hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação.

4 Tramontina TEEC S.A

A Tramontina TEEC S.A. foi fundada em 1º de Setembro de 1996, e inaugurada em 1º de Setembro de 1998, produzindo, inicialmente, 20 mil cubas e 10 mil pias por mês, sendo estas suas principais linhas de produção inicial. No ano de 2005, percebendo-se que seria necessário incrementar sua linha de produtos para acelerar as vendas desta empresa, inicia a fabricação de fogões de superfície, denominados *cooktops*. Com o crescente número de importações e a viabilidade concreta no lucro com tal processo, a Tramontina TEEC S.A. inicia a importação, além de alguns modelos de *cooktops*, também de outros eletrodomésticos, como coifas, fornos.

A Tramontina TEEC S.A possui como missão desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas, gerando valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidade que está inserida. Em sua visão destaca ser a melhor opção

de compra para os clientes de pias, cubas e eletrodomésticos alinhados a três pilares: qualidade, tecnologia e segurança, oferecendo rentabilidade e desejo aos consumidores finais. Ainda como valor, apresenta a satisfação do cliente, transparência, trabalho, liderança, valorização das pessoas e devoção. Este primeiro valor, satisfação dos clientes, segundo dados da organização, é o valor primordial seguido, ocorrendo a busca constante em estabelecer no seu campo de atuação, um alinhamento entre a satisfação do cliente e o que a empresa pode oferecer para alcançar este valor em questão de aprimoramento de tecnologias, conhecimentos e pessoas.

4.1 Sistema de atendimento ao cliente: pós-venda Tramontina TEEC S.A

O departamento de Pós-venda da Tramontina TEEC S.A. existe na empresa desde o ano de 2005, para auxiliar a organização no tratamento de problemas advindos dos produtos da linha branca que comercializa. Cabe a esta área prover o mercado revendedor e consumidor da manutenção aos produtos comercializados e vendidos, estruturando e desenvolvendo a rede de serviços autorizados, adequada ao seu volume e distribuição geográfica, além de informar as demais áreas da empresa sobre o desempenho dos produtos, sugerindo as modificações necessárias ao seu desempenho no mercado. Atualmente, o setor conta com cinco colaboradores que atuam no gerenciamento das informações e reclamações prestadas pelos clientes, envio de componentes a rede autorizada e demais etapas de seu processo. Este setor possui contato constante com o consumidor final, através do SAC, realizando o monitoramento das reclamações através de indicadores de satisfação, para gerenciamento da qualidade do serviço prestado. Possui como cadastro das reclamações o sistema SAT (Sistema de Atendimento Tramontina), onde são digitadas todas as reclamações dos clientes/consumidores que entram em contato com a empresa via telefone ou e-mail. Neste sistema as reclamações são mensuradas por tipo de problema e motivo da reclamação, para análise mensal dos indicadores.

5 Metodologia

Para este estudo tentou-se responder a seguinte questão: como o pós-venda de uma unidade estratégica de negócio, neste caso a Tramontina TEEC S.A pode se tornar uma vantagem competitiva? A escolha do modelo de Campos e Armas de Competição facilitou este entendimento, pelo mesmo enumerar diversos tipos de vantagens competitivas e os diferenciais que cada vantagem pode proporcionar a uma organização. Inicialmente, realizou-se uma análise baseada no modelo Campos e Armas de Competição, verificando em que patamar os campos citados por Contador, encontravam-se na Tramontina TEEC S.A. A análise dos resultados foi de conteúdo, buscando identificar padrões comuns entre os contextos investigados. Como conceitua Bardin (1994), o método análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de

significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Isto permite ao pesquisador, o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta. Após a análise dos resultados das entrevistas, procurou-se observar de forma comparativa e contrastante cada uma das informações coletadas.

5.1 Amostra

Após a análise da documentação da empresa Tramontina TEEC S.A, foi realizada vinte entrevistas com clientes, escolhidos de forma a gerar uma universalidade do ambiente mercadológico da Tramontina TEEC S.A. As entrevistas foram realizadas por telefone, deixando o respondente à vontade para responder as questões solicitadas. Tais questões foram elaboradas sob o modelo de Campos e Armas de Competição, visando compreender a percepção dos clientes desta empresa, sobre os campos de competição abordados neste estudo e o pós-venda.

5.2 Coleta de dados

Foram analisadas pesquisas de satisfação realizadas pela empresa com estes clientes selecionados, informações do marketing, consultas de relatórios e tabelas de lançamentos de produtos. Após a análise documental, foram realizadas entrevistas em profundidade com vinte clientes da Tramontina TEEC S.A, no período de 15 a 26 de julho de 2013, por contato telefônico. As entrevistas foram gravadas, para que não se perdesse nenhum dado informado pelos respondentes. Posteriormente tais entrevistas foram transcritas e analisadas para recolha de dados sobre os campos de competição abordados por Contador, em especial o campo atendimento, e sua ligação competitiva com o pós-venda da Tramontina TEEC S.A

6 Resultados e Conclusões

Nesta seção, seguem os resultados das análises referentes aos campos de competição na empresa Tramontina TEEC S.A objetivando avaliar como o setor de pós-vendas desta organização pode se tornar como uma vantagem competitiva.

6.1 Campos e armas de competição na Tramontina TEEC S.A

6.1.1 Campo preço

Foi constatado através da pesquisa documental, que o campo preço é determinado pela Tramontina TEEC S.A com o cálculo sobre custo dos materiais, custos industriais, custos indiretos, preço de mercado, margem de contribuição, retorno dos investimentos e custos com transportes. Desta forma, os preços dos produtos Tramontina possuem um valor mais elevado, devido à alta qualidade agregada à marca que os acompanha e aos custos de seus processos produtivos,

embutidos durante a fabricação. Mas contrastando esta formação de preços com os resultados das entrevistas, pode-se inferir que tal campo encontra-se num patamar de atenção. O mercado consumidor está sensível ao preço, buscando valores mais baixos. Os entrevistados afirmaram o quesito preço como um fator de decisão de compra, e como os produtos da Tramontina TEEC S.A são similares aos da concorrência, tal preço elevado não teria justificativa.

Assim, percebe-se que tal campo, apesar da Tramontina TEEC S.A embasar seus preços sob itens que justificariam os mesmos, não possui o entendimento do cliente, onde o mesmo faz comparações constantes dos produtos da Tramontina TEEC S.A com a concorrência.

6.1.2 Campo produto

No campo produto observou-se uma constante com relação a lançamentos. Atualmente a empresa conta com 10 linhas de produção e no total 2200 referências vendáveis. O patamar deste campo é de crescimento, e pode-se enquadrá-lo na vantagem de diversidade de produtos. Tal estratégia é decorrente na Tramontina TEEC S.A desde sua fundação, onde havia a preocupação de possuir um grande *mix* de produtos para alcançar uma ampla gama de necessidades e preferências do mercado. Apesar do grande *mix* de produtos, pode-se inferir que tal diversidade não constitui uma vantagem competitiva significativa, pois o *mix* de produtos dos concorrentes também é variado.

6.1.3 Campo prazo

O campo prazo, conforme a documentação analisada apresentou algumas deficiências, pois são empresas terceirizadas que realizam o transporte das mercadorias aos clientes finais, o que por vezes, gera atrasos e descumprimento do prazo estabelecido na negociação. Mas em comparação a documentos de anos anteriores, observou-se um crescimento na normalidade do prazo de entregas das mercadorias. Com relação às entrevistas, estas não revelaram indícios de criticidade. Ao serem questionados sobre tal campo, os vinte entrevistados, não relataram problemas substanciais. Desta forma, pode-se inferir que o campo de competição prazo encontra-se num patamar estabilizado dentro da empresa Tramontina TEEC S.A e também não constitui uma vantagem diferenciada.

6.1.4 Campo imagem

O campo imagem é o campo de competição mais estruturado na empresa Tramontina TEEC S.A. Na documentação analisada, constatou-se um sentimento acentuado de credibilidade por parte dos clientes em relação à marca. Associados a ela, referências como “orgulho de ser brasileira”, postura e ética, responsabilidade social e solidez, denotam o quanto a marca está consolidada no mercado. Como resultados das entrevistas, os entrevistados associaram o fator de decisão de

compra de um produto da empresa Tramontina TEEC S.A a marca Tramontina. Frases como “a marca se vende por si só” ou “a marca denota qualidade”, foram frequentes e revelaram o quanto à mesma possui um valor diferencial no mercado. Conforme Gobé (2002), uma marca nasce para os consumidores principalmente da personalidade da empresa e pelo que ela representa e se compromete para atingir as pessoas no seu nível emocional. Desta forma pode-se inferir por meio destes resultados, que a Tramontina, por ser uma empresa brasileira, centenária, e familiar, criou no mercado um sentimento de confiança e credibilidade sobre uma marca única, sendo um forte fator de compra. Desta forma, na marca reside a atual vantagem competitiva da empresa Tramontina TEEC S.A. É nela que a empresa compete, e consolida seus produtos no mercado, com diversidade e qualidade. Ou seja, a imagem que os clientes têm da marca e o sentido que ela denota, faz alavancar seus lançamentos e se consolidar no mercado.

6.1.5 O campo atendimento e o pós-venda na Tramontina TEEC S.A

Com relação ao campo atendimento, houve a percepção por meio da análise dos documentos, de um declínio neste quesito. Atributos como a capacidade de trabalho integrado, preocupação em atender o cliente após a venda, preocupação com que os clientes durem muito e tenham lucro, decaíram na concepção dos clientes e necessitam ser trabalhados para melhoramento da relação entre cliente x empresa. Por meio das entrevistas realizadas, foi observada a importância do campo de competição atendimento, sendo citado pelos entrevistados como um diferencial de compra, mas denotando criticidade, por revelar insatisfação por parte dos clientes. Tal situação representa atenção, pois pode ser considerado como vantagem competitiva, uma vez que o atendimento dos concorrentes da Tramontina TEEC S.A, conforme entrevistas é de qualidade. Falta de atenção e preocupação para com o cliente foram itens que apareceram constantemente nas respostas dos entrevistados, ressaltando a importância do repasse de informações aos clientes, como lançamentos de produtos, mudanças de lista de preços, devolução de orçamentos de pedidos, envio de materiais de divulgação e atendimento ágil após a compra.

Depois de questionados sobre o campo atendimento, os entrevistados foram direcionados a responderem questões que abordassem o quesito pós-venda. Conforme Contador (2008), para avaliar a satisfação e a fidelidade do cliente, a empresa necessita pesquisar tais fatores entre os mesmos a três momentos do atendimento: antes, durante e após a venda ou a prestação de serviço. Em decorrência deste contexto, pode-se identificar a importância que o atendimento pós-venda executado com qualidade proporciona ao cliente, e a percepção que nele se assimila com relação à empresa. Itens como segurança, orientação, diferencial competitivo foram constantes nos resultados das entrevistas, evidenciando que um atendimento adequado, que proporcione confiabilidade ao cliente, pode ser utilizado como vantagem competitiva pela organização.

Com efeito, pode-se constatar que a percepção do cliente quanto ao serviço pós-venda, é uma obrigação da empresa fornecedora do produto, e que esta última deve possuir tal serviço estruturado e de qualidade, um dos pilares do campo atendimento que é a competição em qualidade. Tal campo possui lacunas a serem melhoradas, inclusive nos concorrentes da Tramontina TEEC S.A, representando vantagem competitiva significativa e diferencial no mercado se utilizada e ampliada para este contexto. Assim sendo, conclui-se com base nos resultados obtidos que o pós-venda da empresa Tramontina TEEC S.A pode ser utilizado como uma vantagem competitiva no mercado, pelo mesmo possuir brechas no que se refere a prestação de serviço, que ainda não estão saturadas pela concorrência. Deste modo a empresa poderá ampliar sua estratégia de serviço, buscando a fidelização e lealdade de seus clientes com um serviço pós-venda ágil e eficaz, sendo percebido pelos clientes como fator de diferencial perante aos demais no mercado competitivo.

7 Considerações finais

Ao final desta pesquisa, pode-se constatar que a utilização do modelo de Campos e Armas de Competição auxiliou a verificação de quais campos de competição a empresa Tramontina TEEC S.A possuía maior carência. Após a identificação dos campos de competição e sua escala dentro da empresa Tramontina TEEC S.A, pode-se inferir que o pós-venda é considerado pelos clientes, como um fator diferencial extremamente necessário para que os mesmos se sintam seguros após a compra e que o atendimento é uma vantagem competitiva que deve ser explorada pela empresa, para consolidação do relacionamento cliente X empresa. Possuir um relacionamento constante com os clientes, de atenção, preocupação e visualização das necessidades, o fideliza para com a mesma e seus produtos, criando um sistema de trocas fundamental para consolidação no mercado.

Visando atender ao propósito inicial do estudo de que era de pesquisar se o setor de pós-venda da Tramontina TEEC S.A pode ser utilizado como diferencial competitivo em meio as vantagens competitivas do modelo Campo e Armas de Competição: preço, produto, prazo, atendimento e imagem, pode-se concluir que o cliente fornece ao setor de pós-venda os *inputs* que poderão ser utilizados para alavancagem de novas estratégias. Ocorre uma relação de segurança entre o ato da compra e o posteriori da mesma, com o repasse de informações que podem auxiliar a empresa no melhoramento de processos, projetos e formas de atendimento. Por ser um canal de entrada de informações, coletando as necessidades, falhas e elogios, tais informações podem ser utilizadas como insumos para elaboração de estratégias, funcionando também como canal de *feedback* sobre as ações realizadas pela Tramontina.

Vivemos uma época em que os consumidores exigem cada vez mais produtos e serviços individualizados e as empresas disputam cada vez mais novos clientes, agregando valores para

conquistar e fidelizar clientes antigos. Assim, programas que visam atingir simultaneamente estes dois aspectos acabam gerando grande vantagem competitiva.

Por isso, as atividades de Pós-Vendas devem focar, primeiramente, os relacionamentos, tendo por resultado desejado, então, a satisfação e a retenção dos clientes. Por fim, é importante ressaltar que esta pesquisa sobre o pós-venda e o Modelo de Armas e Campos de Competição na empresa Tramontina TEEC S.A, revelou o campo preço como crítico e com lacunas a serem investigadas. A extrapolação dos resultados aqui apresentados para outros contextos deverá demandar a execução de novos estudos científicos, no caso, um estudo futuro sobre o campo de competição preço na empresa Tramontina TEEC S.A.

Referências:

- BARDIN, I. (1994). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. (2000). **Economics of strategy**. New York: Wiley.
- COBRA, M.. (2001). **Administração de Vendas**.4. ed. São Paulo: Atlas.
- COFF, R. W. (2010). **The coevolution of rent appropriation and capability development**. Strategic Management Journal, v. 31, n. 7, p. 711-733.
- CONTADOR, J. C. **Campos da competição**. Revista de Administração (USP), São Paulo, v. 30, n. 2, (1995).
- _____. **Campos e Armas de Competição**. São Paulo: Saint Paul. (2008).
- CORRÊA, H.L; CAON, M. (2002). **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas.
- DRANOVE, D.; MARCIANO, S. (2007). **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas.
- GEBAUER, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment – strategy configurations. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 278-291.
- GOBÉ, MARC. (2002). **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus.
- GRÖNROOS, C. (2002). Relationship marketing: the Nordic school perspective. In: **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks, Sage, p. 95-117.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. (2002) **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- KAPLAN, R.S; NORTON, DP. (2004). **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o *balancead scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 8 ed. RJ: Elsevier.
- LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. (2000). **Marketing de serviços**. 2ed. São Paulo: Atlas.
- LOVELOCK, C.. WRIGHT, L.. (2002). **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva.
- NEUMANN, S. E. (2011). **Administração de Serviços**. Curitiba, PR: IESDE.

- POLIDORO, I.C. (2003). **A convergência Essencial: marketing e planejamento integrados nas definições estratégias das organizações**. Caxias do Sul: EducS.
- PORTER, MICHAEL E. (1994). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, MICHAEL E.; MONTGOMERY, CYNTHIA A. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- POWELL, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, 22(9), 875-888.DOI: 10.1002/smj.173.
- ROSA, SILVANA GOULART MACHADO. (2004). **O poder do pós venda**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- RUMELT, RICHARD P. (2011).**Estratégia boa, Estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância**.. Rio de Janeiro: Elsevier.
- WAGNER, S.; ZELLWEGER, T.; LINDEMANN, E. (2007).Erfolgreiches After Sales Service Management: Durch einen strategie- und lebenszyklusorientierten Ansatz lassen sich Potenziale ausschöpfen. **Industrie Management**, v. 23, n. 1, p. 60-63, 2007.
- YIN, ROBERT, K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Recebido: 18/11/2013

Aprovado: 10/02/2014