

O PAPEL DO INTANGÍVEL NA DECISÃO DE COMPRA E NA RETENÇÃO DE CLIENTES

Quais são os elementos de serviço que atuam como poderosas armas na entrega de valor ao cliente.



Elton Voltolini (elton.voltolini@excentconsultoria.com.br): formado em engenharia mecânica com habilitação em Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, e especialista em Lean Manufacturing pela Sustentare Escola de Negócios. É diretor-executivo da EXCENT Consultoria e sua experiência profissional consiste de consultorias em dezenas de médias e grandes empresas de diversos segmentos empresariais, atuação como executivo de Operações, Supply Chain ou Logística em empresas como Tigre, Cremer S.A, DânicaZipco e Darnel Brasil. Atua desde 2003 como docente em cursos de extensão e pós-graduação, ministrando disciplinas nas áreas de Logística, Supply Chain, Gestão da Produção, Gestão de Projetos, Planejamento e Gestão de Estoques e da Demanda e Estratégia de Operações. Autor de artigos e palestrante.

Quando se observa um produto ou serviço comprado por um consumidor-final ou por uma empresa, considera-se inicialmente aquilo que é tangível, fácil de identificar com critérios muito claros. O consumidor compara, por exemplo, o design de dois automóveis, a potência dos liquidificadores registrada na embalagem dos mesmos, ou se uma lavadora de roupa tem cesto de inox ou de plástico. Um varejista poderia comparar a costura e o acabamento das peças de roupas de diferentes fornecedores, além do seu preço. Um fabricante, ao comprar uma máquina para sua produção, facilmente poderia levantar junto aos dados técnicos dos fornecedores qual a ciclagem, ou a capacidade de injeção, ou se as dimensões da máquina comportam determinados ferramentais, ou até mesmo a classe de consumo energético, dentre outros aspectos. Todos estes exemplos descrevem aspectos tangíveis e que formam o **núcleo do produto (ou serviço)** fornecido por determinado fornecedor, e que para alguns compradores – juntamente com o preço e prazo – são suficientes para a tomada da decisão de compra.

Por outro lado, há décadas observa-se um movimento que tem trazido aspectos intangíveis para o processo de decisão de compras. Em grande parte das vezes estas características passaram a ser observadas após uma decisão frustrada de compra anterior, que apenas observou o núcleo do produto. São corriqueiros os casos de consumidores ou empresas que após comprarem determinado produto ou serviço, tiveram que aguardar muito além do

esperado para recebê-lo, ou que quando tiveram algum problema encontraram dificuldade e má vontade do lado fornecedor para resolvê-lo, ou mesmo, descobriram que poderiam ter produto/ serviço semelhante acompanhado de treinamento para sua equipe e apoio na gestão do projeto com melhor qualidade. Estes aspectos, não tão evidentes inicialmente e menos materiais, constituem o chamado **envoltório do produto (ou serviço)**.

O envoltório do produto (ou serviço) tende a assumir um papel proeminente quando a empresa adota estratégias que buscam a diferenciação. **Diferenciação** significa que a empresa, naquela unidade de negócio, tem algo único a oferecer aos clientes e que não pode ser oferecido pelos consumidores, pelo menos no curto prazo (PORTER, 1989). Além disso, os consumidores e clientes deverão aceitar pagar um prêmio, um preço adicional por esse produto ou serviço único, de modo que o baixo custo não é tão significativo em sua decisão de compra. A Dell Computers, a Apple, BMW, Ralph Lauren, Benetton, Nike, McDonald's, Montblanc, 3M, Crown Cork and Seal (latas de metal) e Caterpillar são exemplos de diferenciação.

Quando observamos os 7 motivos de compra de uma determinada fonte, relacionados na tabela 01 e sugeridos por STEVENS, LOUDON, WRENN e WARREN (2001, pp. 90), observa-se claramente a tanto a presença aspectos do núcleo, quanto do envoltório do produto ou serviço. Cortesia, Integridade e Serviços Oferecidos compõe o envoltório do produto, assim como Valor oferecido decorre de uma mescla de aspectos tangíveis e intangíveis.

MOTIVOS PARA COMPRAR DE DETERMINADA FONTE	
1.	Conveniência
2.	Variedade ou seleção
3.	Qualidade dos produtos – frescor, pureza, perfeição, dureza, flexibilidade, ductibilidade etc
4.	Cortesia do pessoal de vendas
5.	Integridade – reputação por honestidade em negociação ou por respeito à legislação
6.	Serviços oferecidos – entrega, crédito, devolução de produtos
7.	Valor oferecido

Tabela 1: Motivos para compra de determinada fonte de fornecimento

Fonte: adaptado de STEVENS, LOUDON, WRENN e WARREN (2001)

Ao discorrer sobre os conceitos de núcleo e envoltório do produto Christopher (1997) foi categórico ao afirmar que “as empresas que competem apenas em termos de características do produto enfrentam forte desvantagem em relação àquelas companhias que incrementam o produto básico com serviços de valor adicionado”. O mesmo autor considera que o envoltório do produto quando bem trabalhado, torna-se a principal arma das organizações na retenção dos clientes e na captura do chamado valor perpétuo do cliente. Ainda sobre tema valor perpétuo e lealdade, Correa e Caon (2002, p.91) concordam que a oferta de pacote de serviços é essencial para obter as mesmas; mas destacam que isto só ocorre se o cliente estiver mais do satisfeito. Segundo os dois autores, um cliente meramente satisfeito,

se não pede reparações ou não reclama, também não se pode afirmar que retornará a comprar, nem mesmo que será um “vendedor” dos produtos e serviços.

Kotler (1999, p. 37) afirma que as empresas preocupadas em bem atender o cliente devem se preocupar com duas questões:

- Estabelecer um alto padrão no que se refere ao tempo de atendimento ao cliente e cumprir prazos com regularidade.
- Operar um departamento de serviço ao consumidor competente e simpático ao cliente, que possa responder perguntas, lidar com reclamações e solucionar problemas de maneira satisfatória e em tempo adequado.

Vale evidenciar – para suporte ao planejamento da proposta de valor -alguns aspectos intangíveis que podem ser agregados aos produtos com intuito de aumentar o valor oferecido aos clientes:

- Frequência da entrega;
- Confiabilidade e consistência das entregas;
- Ponto único de contato;
- Apoio no pós-vendas;
- Cordialidade da equipe de vendas;
- Suporte às vendas no varejo;
- Disponibilidade no estoque e continuidade do suprimento;
- Tempo entre pedido e recebimento;
- Entregas de emergência quando necessárias;
- Monitoramento pelo fornecedor, dos níveis de estoque no varejo (VMI);
- Aviso do recebimento do pedido;
- Visibilidade sobre o processamento do pedido;
- Qualidade da embalagem interna para o manuseio e exposição na loja;
- Qualidade da embalagem de transporte;
- Controle de lotes de produtos e controle do prazo de validade;
- Etiquetagem e embalagem para uso no ponto-de-venda ou na linha de produção;
- Realizar customizações nos produtos;
- Atendimento a paletizações especiais;
- Realizar entregas agendadas;
- Desenvolvimento de novos produtos para atender demandas específicas.

Todos os aspectos acima descritos evidentemente exigem esforço adicional por parte da cadeia de valor da empresa para serem bem executados, portanto, sua oferta aos clientes deve ocorrer de maneira planejada e com contrapartidas financeiras, permitindo superar os custos gerados, em especial nas operações de produção e de logística e no *trademarketing*.

Por fim, ao enfatizar a geração de valor para o cliente através da agregação dos serviços constituintes do envoltório do produto espera ter como benefícios: o aumento de

marketshare; aumento da rentabilidade geral; incremento nas vendas; estabelecimento de barreiras de entrada para os concorrentes; e melhoria da interação entre os departamentos ao criar um esforço conjunto de atendimento dos clientes.

Referências

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

CORRÊA, Henrique L.; Caon, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002. 479 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, Willian E.. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001. 282 p.

QUEM SOMOS

A **EXCENT Consultoria** tem com proposta ajudar empresas e poder público a gerar valor através de uma abordagem especializada, próxima e objetiva; fruto de sólida experiência em gestão e projetos, aliada a uma diferenciada base acadêmica.

NOSSO DNA

- **Excelência** – adotamos as melhores práticas e conhecimento de ponta no planejamento da estratégia e na execução dos processos e projetos;
- **Essência** – entendemos que o valor entregue ao cliente é o objetivo final de todos os esforços;
- **T** – integramos e alinhamos o triplo fluxo das cadeias de suprimentos e de valor, que são: informações, materiais e financeiro.

FOCO DE ATUAÇÃO

Atuamos em três Verticais de Negócios - Consultoria e Projetos, Soluções e Tecnologia, e Capacitação - que se inter-relacionam e se complementam num círculo virtuoso na busca por ofertar aos nossos clientes soluções que transformam desafios em resultados. Somos focados, e nossa especialização em Operações, Logística e Supply Chain alia forte conhecimento e prática de gestão.