

## PÓS VENDA: DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Ângela Cristina de Melo<sup>1</sup>  
Cassio Fernandes de Oliveira<sup>2</sup>  
Patrícia Mara de Souza<sup>3</sup>

**RESUMO:** No âmbito organizacional, o pós venda pode ser considerado uma das etapas na busca de fidelização do cliente. Alinhadas às estratégias de seu negócio de forma a gerar foco nas operações cruciais, existem empresas que utilizam a prestação de serviços terceirizados em parte dos seus processos organizacionais, permitindo que haja um desprendimento dos itens que não exigem tanto foco na cadeia produtiva. O objetivo desta pesquisa é investigar os desafios enfrentados por uma grande empresa varejista na sua gestão de pós-venda que conta diretamente com prestadores de serviços terceirizados nesse processo. Utilizou-se como metodologia pesquisa qualitativa e quantitativa, pesquisa bibliográfica e exploratória. Os resultados desta pesquisa revelaram que os prestadores de serviços de entrega na empresa varejista, embora obtiveram indicadores consideráveis, ainda estão, em geral, abaixo da meta definida pela contratante. Observou-se que mesmo diante de percalços e desafios no vínculo que se estabelece entre pós venda e terceirização, deve-se atentar ao fato de que a terceirização é um processo decisório que deve ser analisado com critérios em termos de competitividade, onde a relação deve produzir ganhos ao contratante e ao contratado.

**Palavras-chave:** Processo. Gestão. Varejo.

## AFTER SALES: CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF OUTSOURCED SERVICE PROVIDERS

**ABSTRACT:** In the organizational scope, after sales can be considered one of the steps in the search for customer loyalty. Aligned with the strategies of your business in order to generate focus on crucial operations, there are companies that use the provision of outsourced services in part of their organizational processes allowing there to be a detachment of items that do not require as much focus on the production chain. The objective of this research is to investigate the challenges faced by a large retail company in its after sales management that relies directly on outsourced service providers in this process. Qualitative and quantitative research, bibliographical and exploratory research were used as methodology. The results of this research revealed that the delivery service providers in the retail company, although they obtained considerable indicators, are still, in general, below the target defined by the contractor. It was observed that even in the face of obstacles and challenges in the link that is established between after sales and outsourcing, it should be noted that outsourcing is a decision-making process that must be analyzed with criteria in terms of competitiveness, where the relationship must produce gains for the contractor and the contractor

**Keywords:** Process. Management. Retail.

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Professora e Coordenadora Pedagógica EaD no Centro Universitário Cathedral – UniCathedral. Rua Juruá, 1910 – Jd. Amazônia – CEP 78.601-476, Barra do Garças-MT. (66) 99982-3470; angela.melo0@gmail.com.

<sup>2</sup> Pós-Graduando em Gestão Financeira. Via Varejo S/A - Função: Supervisor Logístico. Rua Das Safiras 155 Apto 302 - Bairro Marilândia - Cep: 36039-320 - Juiz de Fora - Minas Gerais. (32) 98815 0344.

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Professora e Coordenadora do Curso de Administração no Centro Universitário Do Sudeste Mineiro – UNICSUM. Rua Espírito Santo 1322 Apto 903 - Centro - Cep: 3616-200 - Juiz De Fora - Minas Gerais. (32) 98843 1244; admpatriciamsouza@gmail.com.

## **INTRODUÇÃO**

O pós-venda é uma das etapas de fidelização do cliente, podendo, muitas vezes, ofuscar ou enaltecer pequenos erros causados na etapa da venda, como também melhorar a experiência de compra ou prejudica-la.

Frente aos desafios para lidar com diversos prestadores de serviços terceirizados que uma empresa possa possuir, torna-se necessário que os gestores fortaleçam a integração desses profissionais com a cultura da empresa e suas diretrizes, de maneira a acentuar a parceria entre as partes.

Atualmente, terceirizar é compreendido não somente pelo viés de economia e redução de custos, mas também como estratégia empresarial diferenciada, geradora de ênfase nas operações cruciais da organização, permitindo que alguns setores e processos sejam realizados por terceiros que, dentro desse aspecto, espera-se que tendam tratá-los com maior atenção e qualidade.

O objetivo deste estudo é investigar os desafios enfrentados por uma grande empresa varejista no que concerne a sua gestão de pós-venda mediante aos vínculos estabelecidos entre a empresa e seus prestadores de serviços, responsáveis por grande parte do atendimento feito aos clientes da organização. Para tanto, estipulou-se os seguintes objetivos específicos: apresentar as características dos setores de pós-venda; identificar as principais características das empresas prestadoras de serviços terceirizados; relatar a relação entre a empresa contratante e a prestadora de serviços terceirizados; elucidar as principais dificuldades na gestão de empresas prestadoras de serviços terceirizados; apresentar, através de uma pesquisa de satisfação de cliente, quais são os quesitos observados e trabalhados no atendimento das empresas prestadoras de serviços terceirizados e seus respectivos resultados.

A importância da escolha do tema justifica-se pelo fato de que estrategicamente a terceirização tem sido aplicada em diversas organizações visando redução de custos, foco no negócio principal da empresa e na simplificação de gestão e processos. Porém, o entrosamento entre a contratante e a prestadora de serviços terceirizados pode ser considerado um ponto crítico exigindo atenção e cuidados na gestão organizacional evitando a sua fragilização.

## REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Reade, Mola, Rocha et al (2018), é necessário que haja atividades destinadas a manter o cliente nas situações de pós-venda. Desse modo, deve haver a busca em desenvolver estratégias que promovam um relacionamento duradouro com os clientes. Afirmam ainda que as organizações voltadas à proximidade com o cliente têm, no relacionamento, sua principal ferramenta de trabalho.

Segundo Las Casas, (2019) a apresentação de vendas inclui uma série de promessas a respeito de muitas atitudes que a empresa pode tomar, pois depois da aceitação e do fechamento da venda é o momento da concretização de todas as promessas feitas. Deve-se cuidar muito para que todas as garantias feitas sejam cumpridas, caso contrário, as vendas futuras serão prejudicadas em função da perda de credibilidade. Os vendedores geram certa expectativa nos clientes, cujo resultado deve igualar ou superar as promessas feitas para que haja satisfação. Além de bons serviços, manter amizade com o cliente é uma boa forma de expandir os negócios e assim criar um relacionamento sólido, já que o cliente satisfeito pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa comunicação acerca da empresa.

Alves Filho (2019) aborda que a qualidade de serviços pós-venda é um atributo associado ao produto e pode se referir ao nível dos serviços de instalação, de orientação de uso e de assistência técnica oferecidos aos clientes. A qualidade do produto seria, desta forma, resultante do desempenho em todas as etapas do ciclo de produção, ou seja, resultante da qualidade de projeto do produto, do projeto do processo, da conformação e, sem dúvida, da qualidade dos serviços pós-venda.

### O Pós-venda

Christopher (2018) afirma que um meio poderoso de agregar valor ao que se comercializa é o serviço. No cenário contemporâneo, os mercados estão se tornando sensíveis ao serviço e isso, por sua vez, coloca desafios específicos para a gestão de logística. Muitas empresas reagem a esse aspecto dando foco no serviço como um meio de gerar vantagem competitiva. Serviço, nesse contexto, refere-se ao processo de desenvolvimento de relações com clientes perante o fornecimento de uma oferta aumentada, e esse aumento pode surgir de muitas formas, como, por exemplo, através de serviços de entrega, serviços de pós-venda, suporte técnico, e assim por diante.

Muito se tem debatido sobre serviço, qualidade e excelência, e não há como desviar-se do fato do perfil cada vez mais exigente do cliente, não somente em relação à qualidade do produto, mas também ao serviço recebido. Como os mercados tem se tornado cada vez mais mercados de “mercadoria”, em que o cliente percebe pouca diferença técnica entre as ofertas dos concorrentes, necessita-se, então, da criação de uma vantagem diferencial por meio de valor agregado, onde uma fonte principal desse valor agregado é o atendimento ao cliente. Essencialmente, o papel do atendimento ao cliente deve ser o de aumentar o valor de uso, significando que o produto passa a ter mais valor na percepção do cliente porque o serviço tende a criar um valor agregado ao produto principal. A obtenção de vantagem competitiva por meio dos serviços não vem de slogans ou de programas caros de atendimento ao cliente, mas sim através de uma combinação de estratégias cuidadosamente pensadas para serviços (CHRISTOPHER, 2018).

Alves Filho (2019) expõe que diversas empresas vêm percebendo que os seus clientes estão se tornando muito sensíveis aos serviços. Elas procuram se diferenciar de seus concorrentes por meio da disponibilidade do produto incrementada com serviços adicionais que podem incluir serviços de entrega em domicílio, serviços pós-venda (por exemplo, informação sobre o status do pedido), entre outros serviços. Esse serviço tem se tornado cada vez mais relevante e a principal justificativa para isso deve-se ao fato de ser mais difícil conquistar um novo cliente do que manter um cliente antigo. Além disso, um cliente insatisfeito poderá comentar sua insatisfação com outros consumidores, disseminando o problema e afastando novas oportunidades. A fórmula para maximizar a satisfação do cliente, basicamente, consiste em fazer certo da primeira vez e acompanhar constantemente a manifestação do consumidor.

### **A Terceirização (*Outsourcing*)**

Silveira *et al.* (2012) afirma que para aumentar a qualidade dos produtos de uma organização é necessário que ela foque em seu negócio principal, o que é chamado de “*core business*”. Essa é uma tendência no mundo todo: transferir para terceiros aquilo que não faz parte do negócio principal da empresa.

Os novos contextos como o acirramento da competição no mercado, a abertura dos mercados globais, o incentivo de novas tecnologias, o interesse na flexibilização das estruturas e o desejo de respostas mais rápidas aos seus interesses empresariais têm guiado a busca estratégica do *outsourcing*, apesar de estar tradicionalmente inserido em um contexto tático, guiado pela aquisição de novos recursos. O *outsourcing* tradicional, tático, deu ênfase a

benefícios como a redução de custos, por exemplo, como mão de obra barata em outros países. Recentemente, esse conceito tem sido substituído por flexibilidade, produtividade, agilidade, inovação no desenvolvimento de novos negócios, acesso a novas habilidades e tecnologias (KRÄKEL; SLIWKA, 2009).

Martins (2012) informa que a terceirização constitui a possibilidade de contratar um terceiro para a realização de atividades que geralmente não formam o objeto principal da empresa. Essa contratação pode compreender tanto a produção de bens como de serviços, como ocorre, por exemplo, na necessidade de contratação de serviços de limpeza, vigilância, ou até de serviços temporários.

Christopher (2018) esclarece ainda mais o conceito de terceirização, defendendo que:

A terceirização não deve ser confundida com “subcontratação”, em que uma tarefa ou atividade é simplesmente entregue a um especialista. De certa forma, seria melhor usar o termo *in-sourcing* ou *re-sourcing*, quando nos referimos ao conceito bem diferente de parceria de que a cadeia de suprimentos depende. Essas parcerias podem não ser para todos os momentos – bem possivelmente, elas existem apenas para explorar uma oportunidade específica de mercado –, mas serão “sem emendas” e verdadeiramente sinérgicas (CHRISTOPHER, 2018, Pág. 190).

Banov (2019) complementa a visão de Martins (2012) e Christopher (2018) esclarecendo que a terceirização (ou *outsourcing*) é um recurso estratégico que as empresas passaram a utilizar principalmente para reduzir seus custos com pessoal, pois basicamente trata-se da contratação de uma ou mais empresas, pagando a estas por seus serviços, ficando a cargo delas todos os encargos sociais.

O *outsourcing* não é uma ação com um fim em si mesma, é em si uma estratégia na forma de gerir as empresas, com a busca de estabelecer novos métodos de atividade empresarial, ampliando sua vantagem competitiva no mercado. Como parte desse processo de ajustamento, muitos produtos ou serviços, antes produzidos internamente, passaram a ser obtidos por meio de novas formas de relação e arranjo entre as empresas. (ROCHA e NUNES, 2009).

Sobre a gestão dessa rede de parceiros, Christopher (2018) esclarece que:

Para muitas companhias, terceirizar a fabricação ou as operações de montagem se tornou a norma. O uso de fabricantes contratados é disseminado em muitos setores, já que as empresas procuram tirar proveito de fornecedores de serviços mais eficientes e especializados. A gestão dessa rede de parceiros e fornecedores exige uma mistura de envolvimento central e local. O argumento é mais uma vez que as decisões estratégicas precisam ser tomadas no nível central, com acompanhamento e controle do desempenho do fornecedor e contato diário com parceiros de logística mais bem gerenciados no âmbito local (CHRISTOPHER, 2018, p. 244).

Os consumidores tendem a valorizar as empresas que se preocupam com o cliente no pós-venda. O prestador de serviços terceirizados passa a ter grande importância e a desenvolver-se com muita intensidade, onde as empresas necessitam cada vez mais de estratégias com diferenciais competitivos (TACHIZAWA, 2019).

Um aspecto importante a se considerar é que veículo competitivo não é somente a empresa individual, e sim a cadeia de suprimentos na qual aquela empresa está inserida. Enquanto antes uma única empresa poderia englobar quase toda a cadeia de suprimentos, hoje a companhia é membro de uma “empresa estendida”, que é, na verdade, uma rede complexa de provedores especialistas de recursos e competências. As companhias que terão mais sucesso nessa era de concorrência em rede serão aquelas que conseguem utilizar melhor os recursos e as competências dos outros parceiros ao longo de toda sua rede (CHRISTOPHER, 2018).

Tachizawa (2019) explicita a importância da preparação de empresas parceiras:

A prestação de serviços pós-venda, na forma de garantia e assistência técnica, demanda uma estratégia de negócios voltada para o desenvolvimento e a preparação de mão de obra de empresas parceiras (ou de distribuidores, intermediários e varejistas) (TACHIZAWA, 2019, p. 178).

Christopher (2018) cita que, como resultado da terceirização de atividades que anteriormente eram realizadas internamente, muitas organizações descobriram que isso agregou complexidade às suas operações, pois o grau de interdependência na rede aumentou. Assim, um evento ou uma ação que ocorre em uma parte da rede muitas vezes tem impactos não esperados em outro lugar na rede. A imprevisibilidade desses eventos é acentuada pela crescente volatilidade que caracteriza o atual ambiente de negócios. A terceirização também traz consigo inúmeros riscos, sobretudo a perda potencial de controle. As interrupções no fornecimento, muitas vezes, podem ser atribuídas à falha de uma das ligações e dos nós na cadeia. Quanto mais complexa a rede de abastecimento, mais ligações tendem a existir, portanto, maior o risco de fracasso.

Tachizawa (2019) explica que as novas exigências na gestão das organizações passarão a exigir decisões relativas à terceirização (*outsourcing*). O empresário e o executivo das empresas precisam ter em mente que, à medida que aumenta a capacidade de integrar instalações produtivas com recursos e suporte dos fornecedores a seus processos internos, as mesmas infraestruturas passam a capacitar o repasse de processos, anteriormente internos, para fornecedores externos. Os novos tempos exigem do empresário e do executivo dessas empresas um foco para a integração horizontal e vertical entre as organizações, passando a interagir com as entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

Banov (2019) cita que a terceirização envolve a preparação dos colaboradores para trabalhar com duas culturas, sendo a da empresa terceirizada e também a da empresa contratante. Por essa razão, muitas organizações fazem a seleção de pessoal da empresa terceirizada para trabalhar em sua empresa, buscando pessoas compatíveis com a sua cultura, que não venham apresentar conflitos com os colaboradores, gestão ou processos de sua empresa.

Segundo Tachizawa (2019), algumas organizações têm utilizado a terceirização apenas como uma forma de redução dos encargos trabalhistas. Assim, despedem os funcionários apenas para serem recontratados sem quaisquer vínculos trabalhistas. Quando isso ocorre e a nova empresa tem como única cliente a organização que surgiu pelo seu estímulo, com os empregados continuando a trabalhar no espaço físico da contratante, utilizando seus móveis e equipamentos, estão criadas as condições necessárias para futuros processos trabalhistas.

Outro problema corriqueiro em processos de terceirização é a falta de comprometimento dos terceirizados com os padrões de qualidade adotados pela organização. É preciso que o contrato de terceirização incorpore mecanismos que possibilitem à contratante participar diretamente da seleção e da definição de programas de treinamento e capacitação para os terceirizados escolhidos. As políticas de pessoal precisam chegar até os funcionários da terceirizada, pois seu grau de qualificação e envolvimento terá influência direta no sucesso da organização (TACHIZAWA, 2019).

Vale ressaltar outro aspecto importante da relação entre a organização e os seus profissionais terceirizados, que é a dificuldade de operacionalizar essa relação.

Kuviatkoski (2018) aborda que uma grande dificuldade operacional que é frequente nos profissionais terceirizados é a falta de clareza sobre quem é a liderança nas atividades cotidianas. Muitas vezes, os funcionários ficam confusos se são subordinados ao diretor da empresa contratante ou ao dono da empresa terceirizada. Nessa relação, devem ocorrer reuniões de acompanhamento, isso significa que, a prestadora de serviços precisa acatar algumas orientações do empreendedor ao gerenciar os funcionários, porém, não deve haver a intenção de que algum representante da contratante lidere diretamente os terceirizados. Os funcionários devem saber com clareza quais são as suas funções, quem são seus líderes e estar sempre em desenvolvimento, e a terceirizada, por sua vez, precisa fazer uma gestão que valorize verdadeiramente o capital humano, estabelecendo PDIs (Planos de Desenvolvimento Individuais) e objetivos coletivos.



Everflow (2017) expõe que fazer a gestão em prestadoras de serviços não é tarefa fácil. Acompanhar as necessidades dos colaboradores, cuidar do setor financeiro, tomar decisões de vendas e analisar a concorrência são algumas das diversas tarefas de um empreendedor preocupado com os seus processos. Tudo isso se complementa para garantir a qualidade do serviço prestado e também a satisfação do cliente. É fundamental entender que se lançar nessa tendência do mercado requer um cuidado extra, pois além de realizar seu gerenciamento interno, é preciso responder às necessidades do cliente, adaptando-se à sua cultura organizacional e necessidades de mercado, que variam constantemente.

## **METODOLOGIA**

Metodologicamente utilizou-se pesquisa qualitativa e quantitativa, pesquisa bibliográfica e exploratória. Malheiros (2011) expõe sobre a combinação do uso das duas abordagens (qualitativa e quantitativa) no sentido de possibilitar uma maior compreensão do fenômeno estudado. Algumas pessoas chamam essa abordagem combinada de quali-quantitativa, quanti-qualitativa ou, simplesmente quanti-quali. Com isso, pode-se, por exemplo, levantar dados quantitativos para compreender determinada situação em uma dada população e, daí, retirar uma amostra que aprofunde as vivências de um determinado grupo.

No método da pesquisa exploratória, quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, essa forma tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que investigarmos, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitando a delimitação do tema da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado em uma grande empresa varejista com unidades em mais de 400 municípios brasileiros, 20 estados e no Distrito Federal, com cerca de mil lojas e aproximadamente 45 mil colaboradores.

A empresa atua no segmento de produtos eletroeletrônicos, eletrodomésticos, móveis, utilidades, entre outros diversos produtos. Serão apresentadas pesquisas realizadas entre agosto e outubro de 2019, na região da Zona da Mata e Vertentes, no estado de Minas Gerais.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada de 01 de agosto até 25 de outubro de 2019, junto aos clientes de uma grande empresa varejista do país. Foram entrevistados, por telefone, 1010 clientes localizados na região da zona da mata e vertentes de Minas Gerais. O questionário continha um



total de 14 questões, subdivididas em 2 (duas) questões de pontuação com notas de 0 a 10; 11 (onze) questões polares para avaliar quesitos de entrega e montagem, os quais são atendidos por empresas terceirizadas; finalizando com 1 (uma) questão aberta onde puderam expor quaisquer situações de qualquer momento do processo, desde a venda até a finalização da montagem.

Esperou-se constatar, com esta pesquisa, o nível da qualidade do serviço prestado pelos prestadores citados, sendo uma empresa responsável pelo transporte e outra pela montagem de móveis. Também buscou-se uma ligação com o contexto abordado em teoria, com as dificuldades na gestão dos prestadores de serviços terceirizados.

A seguir, serão expostas as questões, sua tabulação e análise.

**Questão 1 – De 0 a 10, sendo zero totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, qual sua nota para o serviço de entrega da empresa?**

Nesta questão observou-se qual o nível mínimo, médio e máximo geral de satisfação dos clientes no que tange aos serviços prestados pela transportadora terceirizada, responsável pelo transporte dos produtos desde o Centro de Distribuição até o cliente final na região da Zona da Mata e Vertentes de Minas Gerais, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Pontuação da entrega

Nota Mínima	Nota Média	Nota Máxima
0	9,45	10

Fonte: Dados da pesquisa

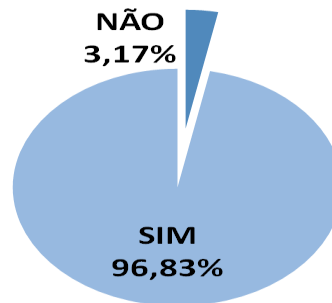
Foi percebido que o serviço de entrega está atingindo o equivalente à 94,5% de satisfação em média, abaixo do esperado pela contratante que tem meta de 97,5%. Há, então, possibilidade de melhoria com melhor tratativa das equipes, esclarecimento aos clientes e realinhamento de condutas não adequadas.

**Questão 2 – A entrega ocorreu na data combinada no momento da venda?**

Nesta questão buscou-se observar se houve cumprimento do atendimento de entrega prometido pela loja no ato da venda. Essa entrega é feita pela prestadora de serviço. Vale ressaltar que há variáveis fora do controle da transportadora, tais como a falta do produto em estoque, erros de venda, erros de separação, etc. É importante frisar que o atraso gerado por

esta etapa cria um conseqüente atraso na montagem, frustrando o atendimento da outra prestadora de serviços de montagem. Os resultados desse questionamento serão apresentados no gráfico 1:

Gráfico 1 – A entrega ocorreu na data combinada no momento da venda?



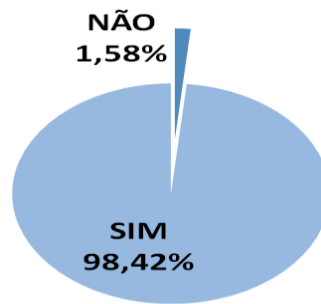
Fonte: Dados da pesquisa

É um indicador que deixa claro que ocorre uma falta de alinhamento em processos, pois a venda não está sendo plenamente respaldada pela ação da entrega, cuja a meta estipulada pela organização é de 98%. É indispensável que haja harmonia e alinhamento neste sentido, visto que pode gerar arrependimento e frustração na experiência de compra do cliente. É necessária uma conscientização da equipe de entrega sobre esse indicador. As promessas feitas pela venda geram uma grande expectativa no cliente, principalmente no que tange à receber seu produto.

### Questão 3 – A equipe de entrega deixou o móvel no local da montagem?

Nesta questão buscou-se observar se a equipe cumpriu corretamente o procedimento de entrega, visando o bem-estar do cliente, a agilidade da montagem e a preservação do bem adquirido pelo cliente. Se o entregador deixar o móvel fora do local de montagem, pode fazer o cliente ter atraso na montagem e/ou então fazer o próprio cliente carregar produtos pesados (móveis desmontados). É indispensável que a equipe cumpra o procedimento correto, que é deixar o móvel no local de montagem, visto que o montador não carrega os produtos e que o cliente também não deve, a fim de evitar avarias e permitir o cumprimento correto dos processos seguintes. Os resultados desse quesito serão apresentados no gráfico 2:

Gráfico 2 – A equipe de entrega deixou o móvel no local da montagem?



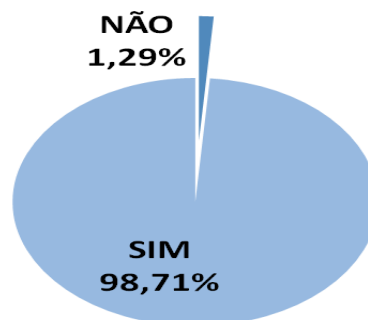
Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de pouco expressivo, é um número que exige ação de correção na atuação da equipe. A conduta inadequada neste processo pode gerar avarias nos produtos e esforço físico não previsto por montadores ou clientes, podendo causar um arrependimento ou insatisfação ao cliente.

#### Questão 4 – Os entregadores foram educados?

Nesta questão, pretendeu-se verificar se a equipe do serviço de entrega possuía compatibilidade com o foco da empresa, que é atender o cliente da melhor maneira possível. A educação da equipe de entrega permite que o cliente se sinta especial. Os resultados desse questionamento serão apresentados no gráfico 3:

Gráfico 3 – Os entregadores foram educados?



Fonte: Dados da pesquisa

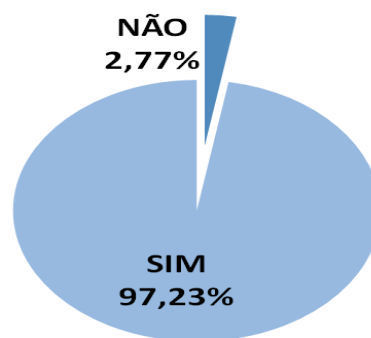
Foi obtido um bom indicador nesse quesito. Para uma experiência de compra com excelência, deve haver cordialidade e gentileza por parte de todos os envolvidos, pois as diretrizes da contratante não aceitam condutas não pautadas na gentileza e na educação. É

indispensável melhor posicionamento da equipe prestadora de serviços de entrega, pois pode evitar aborrecimentos e tornar o cliente mais disposto a quaisquer outras situações.

**Questão 5 – A mercadoria foi entregue em perfeito estado?**

Nesta questão esperava-se observar se a equipe de entrega foi displicente em observar e conferir a qualidade dos produtos e/ou se ocasionou alguma avaria. Também é uma ação que pode causar atrasos, frustrando outros processos.

Gráfico 4 – A mercadoria foi entregue em perfeito estado?



Fonte: Dados da pesquisa

Há a percepção de itens chegando avariado na casa do cliente, o que não é conveniente, nem condizente com o procedimento, que é retornar produtos avariados antes de deixar no cliente, assim evitando transtornos desnecessários ao cliente. Demonstra necessidade de alinhamento, precisa ser entendido se há fatores da própria equipe de transporte envolvidos nestas avarias. O não apontamento destas avarias tende a causar retrabalho do setor de montagem e assistência técnica, que poderiam ser evitados.

**Questão 6 – De 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, qual sua nota para o serviço da montagem?**

Nesta questão, buscou-se observar qual o nível mínimo, médio e máximo de satisfação dos clientes no que tange aos serviços prestados pela montadora de móveis terceirizada, a qual é responsável por toda a montagem de móveis de toda região da zona da mata e vertentes.

Tabela 2 – Pontuação da montagem

Nota Mínima	Nota Média	Nota Máxima
0	9,59	10

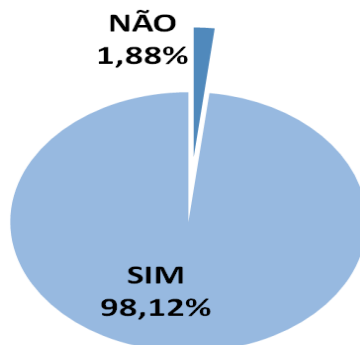
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a prestadora de serviços de montagem apresenta, em média, 95,90% de satisfação do cliente, o que está abaixo da meta estipulada pela contratante, que é de 97,50%. Apesar de um resultado considerável, é necessário um trabalho de conscientização e treinamento na equipe terceirizada, para que haja um realinhamento da cultura da contratante com a prestadora de serviços de montagem, terceirizada.

### **Questão 7 - A montagem ocorreu na data combinada no momento da venda?**

Nesta questão buscou-se verificar se foi realizado o atendimento de montagem na data prometida pelos vendedores, no ato da venda, o qual é realizado pela prestadora de serviço de montagem. Vale ressaltar que há variáveis fora da posse da montadora de móveis, tais como, se entrega ocorreu corretamente, se a venda foi correta, se o produto foi separado corretamente, se o produto chegou em perfeitas condições, se o produto foi fabricado corretamente, etc. Os resultados desse questionamento serão apresentados no gráfico 5:

**Gráfico 5 – A montagem ocorreu na data combinada no momento da venda?**



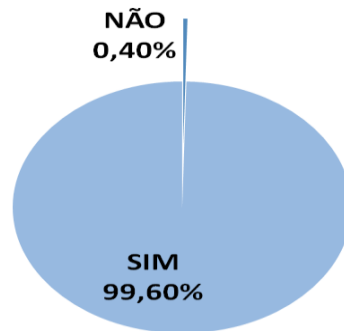
Fonte: Dados da pesquisa

Houve um bom cumprimento da data estipulada, considerando a meta de 97,50%. Foi percebido que o acompanhamento frequente do setor de pós venda na realização do serviço dentro dos prazos consegue obter um resultado considerável. Deve ser considerado que os casos de não cumprimento da data estipulada tem relação também com o serviço de entrega e separação do depósito, que geram atrasos na entrega, consequentemente na montagem. A terceirizada responsável pela montagem está conseguindo manter um alinhamento próximo da excelência, o que é a busca da contratante.

### **Questão 8 – O montador foi educado?**

Nesta questão espera-se observar se o montador tem foco em atender ao cliente da melhor maneira possível. Os resultados desse item serão apresentados no gráfico 6:

Gráfico 6 – O montador foi educado?



Fonte: Dados da pesquisa

A prestadora de serviços de montagem está conseguindo demonstrar uma boa tratativa com o cliente, com cordialidade e respeito. Deve-se considerar que a contratante lida com todos os tipos de públicos e classes, diferenças culturais, etc. Os casos de reclamação deste quesito são rapidamente tratados pela facilidade e proximidade da prestadora de serviços de montagem terceirizada e o setor de pós-venda da contratante.

### Questão 9 – Você gostaria de registrar alguma informação ou observação?

Nesta questão, esperava-se que o cliente pontuasse algo específico, que ficou marcado na sua experiência de compra e que não foi abordado nas perguntas anteriores. Assuntos relativos às lojas, entregadores, montadores, SAC, marcas etc., conforme revela a tabela 3. Por se tratar de uma questão aberta, nem todos os clientes quiseram expor sua percepção dessa maneira.

Tabela 3 – Observações da questão aberta

Observações	Quantidade de clientes que responderam
Elogiou a montagem	74
Erro de venda	40
Atraso na montagem / Montagem errada	40

Atraso na entrega / Entrega errada	28
Elogiou a entrega	22
Entregador Grosseiro / Faltou com respeito	4
Montador Grosseiro / Faltou com respeito	8

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão aberta, os clientes puderam manifestar a visão geral que tiveram na experiência de compra, além de pontuarem destaques positivos e negativos. Observou-se que tiveram importantes elogios, que demonstra a dedicação das prestadoras de serviços, totalizando 86 elogios às prestadoras, o que representa 9,51% dos serviços pesquisados, elogiados espontaneamente.

Houveram reclamações direcionadas à grosseira e ou falta de respeito, que representaram 1,19% dos que responderam a questão aberta e que devem ser tratadas, pois apenas 1 individuo despreparado em cada equipe para o trato com o cliente tende a aumentar este número.

Os atrasos foram expressivos, representaram 6,73%, sendo 3,96% na montagem, a qual pode ser impactada por erros de venda, estoque e transporte, mas que não exime a prestadora de responsabilidade.

Já no transporte houve 2,77% de reclamação de atraso por parte dos clientes que responderam a essa questão aberta, o que demonstra também fragilidade, apesar de sua dependência do setor de vendas e estoque.

Foi observado um expressivo número de erros de venda, sendo 3,96%, o que representa um índice preocupante e que pode gerar problemas para as etapas de pós venda (entrega e montagem). Deve ser tratado com os responsáveis deste setor, visando fluidez e harmonia nos processos seguintes, que dependem do desempenho das vendas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pitelis e Teece (2010) abordam que as já relatadas mudanças no cenário dos negócios têm levado as empresas a adotar novos mecanismos e estratégias para alavancar a qualidade de produtos e serviços, alcançar maior produtividade, tornar-se mais competitivas, obter redução nos custos de produção e adotar novas modalidades de gestão. Há ocasiões em que o *outsourcing* faz mais sentido, porém é interessante avaliar todos os fatores envolvidos antes de se tomar a decisão final.



Foi observado que os prestadores de serviços de entrega na empresa varejista, embora obtiveram indicadores consideráveis, ainda estão, em geral, abaixo da meta definida pela contratante. No quesito montagem, a prestadora de serviços tem apresentado melhores números, mas ainda demandando ajustes e há espaços para melhorias, estando perceptível que a maioria de sua atuação está alinhada com os objetivos da empresa contratante.

É indispensável observar os resultados com as suas conexões, sendo a venda alinhada com os procedimentos a serem cumpridos com a entrega e montagem, mas sendo estes suscetíveis a erros de ambos os lados. Ambas prestadoras apresentaram resultado elevado nas questões polares, ainda que alguns fora das metas cobradas pela contratante. Já na questão aberta, houve maiores indicadores negativos que necessitam compreensão e atitude por parte dos gestores e responsáveis.

Apesar de se propalarem largamente no cenário nacional, as vantagens da terceirização, qualquer processo decisório deve ser analisado com critérios em termos de competitividade, onde a relação deve produzir ganhos ao contratante e ao contratado. Outro aspecto a ser elucidado é que a terceirização em atividades da etapa final ou que a diferencie do produto ou serviço no mercado pode acarretar prejuízo na competitividade, tendo em vista que os concorrentes podem contratar o mesmo fornecedor (SANTOS, 2014).

Percebe-se que a estratégia de terceirizar deve ser bem analisada antes de ser implantada, visto que traz benefícios, mas também abrange diversos riscos e pode comprometer o resultado e as metas da empresa. Além de misturar culturas, de certa forma tende a precarizar os postos de trabalho, visto a desvinculação de muitos cargos à empresa detentora. Por outro lado, a terceirização também ajuda a empresa a manter o foco em suas atividades principais, evitando a perda de tempo em suas atividades secundárias.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES FILHO, Alceu Gomes. **Gestão da produção e operações: abordagem integrada**. São Paulo - SP, Editora Atlas, 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1ª Edição. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2019.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo – SP, Editora Cengage, 2018.

EVERFLOW. Artigo. **Como fazer a gestão de empresas prestadoras de serviços?** Disponível em: <<https://everflow.com.br/como-fazer-a-gestao-em-prestadoras-de-servicos/>>. Publicado em 06/06/2017. Acesso em 26/08/2019.

KLEIN, Amarolinda Zanela. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2015.

KRÄKEL, M.; SLIWKA, D. **Should you allow your employee to become your competitor? On noncompete agreements in employment contracts**. *International Economic Review*, Nº 50:1, 2009.

KUVIATKOSKI, Carol. Artigo. **Gestão de Terceirizados: Principais problemas e como resolvê-los** – Empreendedorismo. Site Ideia no ar, 2018 Disponível em: <<https://www.ideianoar.com.br/gestao-de-terceirizados/>>. Publicado em 23/11/2018. Acesso em 01/09/2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2ª Edição. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2019.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro – RJ, Editora LTC, 2011.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**, 1ª Edição. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2019.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. **The (new) nature and essence of the firm**. *European Management Review*, Nº. 6:1, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Edição. Novo Hamburgo – RS, Universidade Feevale, 2013.

READE, Dennis; MOLA, Jeferson Luis; ROCHA, Marcos; IGNACIO, Sérgio. **Marketing Estratégico - Coleção Marketing Em Tempos Modernos**, 1º Edição. São Paulo – SP, Editora Saraiva, 2018.

ROCHA, R. E.; NUNES, F. N. A viabilidade da terceirização, parceria e aliança logística na indústria de confecções. **Revista Ingepro** – Inovação, Gestão e Produção, v. 1, 2009.

SANTOS, Diogo Palau Flores dos. **Terceirização de serviços pela Administração Pública: estudo da responsabilidade subsidiária**, 2ª Edição. São Paulo – SP, Editora Saraiva, 2014.

SILVEIRA, E.T.; ROSA, M.D.; MOTTA, M.E.V.; MENEGOTTO, M.L.A.; CAMARGO, M.E. **Artigo Outsourcing – novas tendências nas prestações de serviços**. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v.13. 2012. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1323/858>>. Acesso em 28/08/2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: os paradigmas do novo contexto empresarial**, 9ª Edição. São Paulo – SP, Editora Atlas, 2019.