

## Pós-venda: a necessária transformação

Por Prof. Dr. Eng. Arnaldo Brazil

É comum encontrar depoimentos de executivos de montadoras e donos de concessionárias de máquinas agrícolas ressaltando a importância do pós-venda para sustentação do negócio. É reconhecido por todos fornecedores e clientes que um serviço de pós-venda e a garantia de *uptime* da máquina é determinante para a lealdade do cliente à determinada marca.

Mas qual é a realidade encontrada quando se analisa a operação de serviços da concessionária? No 23º Congresso da FENABRAVE<sup>1</sup> em 2013 foi apresentado o resultado de um levantamento junto aos concessionários de máquinas agrícolas que mostrava que para cada R\$1 colocado na operação de serviços era necessário colocar mais R\$ 0,50 para atingir o equilíbrio! Quais as causas desse resultado e como transformar essa realidade?

Situação geralmente encontrada na área de serviços das concessionárias máquinas agrícolas.

Dificuldades encontradas	Consequências
<ul style="list-style-type: none"><li>Sem a prática de agendamento para oficina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Não utilização da capacidade produtiva instalada, levando à baixa performance da oficina.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Não utilização de apontamento, e nem a classificação dos serviços no campo, na oficina, durante a garantia, na entrega técnica etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Falta de controle e reconhecimento dos resultados para os diferentes tipos de serviços.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Controle impreciso das horas gastas em deslocamento e, em alguns casos, apontamento de quilometragem rodada em horas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sem visão da capacidade disponível e impede o agendamento e previsão da execução dos serviços.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Pré-diagnóstico impreciso para serviços no campo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Deslocamentos desnecessários que muitas vezes não podem ser cobrados do cliente.</li><li>Redução do tempo disponível dos mecânicos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Ordens de Serviços (O.S) abertas há mais de seis meses.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Milhares de reais que não podem ser reconhecidos como recebíveis, o que aumenta a necessidade de capital de giro e pressiona ao resultado negativo da operação porque existiu o trabalho, mas não a receita</li></ul>

<sup>1</sup> FENABRAVE – Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores que congrega as concessionárias do Brasil de todos os veículos automotores.

## Qual a solução?

### Implantar padrões de serviços, a exemplo do que acontece em outros setores de bens de capital, como a revenda de caminhões.

A primeira dificuldade é superar a visão de que em máquinas agrícolas tudo é diferente porque 70% do atendimento é feito no campo, ou porque existe forte sazonalidade devida aos períodos de plantio e colheita. A verdade é que revendas de caminhões também fazem atendimento no campo e quando atendem clientes do setor de mineração o índice de atendimento no campo é maior do que a média encontrada em máquinas agrícolas. Outra realidade surpreendente é que muitos donos de revendas de máquinas agrícolas também são donos de revendas de caminhões, e reconhecem que os padrões, quando implantados, funcionam.

Os padrões de serviços são as diversas etapas, incluindo processos e métricas, que levam para uma execução impecável do atendimento, incluindo fazer o certo da primeira vez. Em geral, as etapas são as seguintes: Agendamento, Recepção, Reserva Antecipada de Peças, Programação de Oficina, Execução do Serviço, Controle de Qualidade, Fechamento a O.S., Entrega da Máquina Reparada, e Contato Pós-serviço e Resolução de eventuais insatisfações.

A aplicação disciplinada, e o envolvimento da equipe na implantação por ela mesma dos processos de cada uma daquelas etapas, traz resultados surpreendentes: reverte o resultado negativo, aparece o lucro em serviços, aumenta a satisfação dos clientes, aumenta a quantidade de clientes, e ao final, ajuda a vender mais máquinas.

Algumas marcas de máquinas agrícolas já se convenceram de que o caminho é a profissionalização da área de serviços e implantação de padrões de forma tímida, mas já deram os primeiros passos.

Finalmente, o Brasil tem atraído novos fabricantes de máquinas agrícolas e os produtos vão se igualando. Portanto, a vantagem competitiva e lucratividade estarão no pós-venda, porém é preciso ir além do discurso, abrir-se e aprender com outros setores, sem preconceito.