

**A IMPLEMENTAÇÃO DA PÓS-VENDA NA EMPRESA PS PNEUS EM  
GUARAPUAVA/PR: UM ESTUDO PROPOSTO PELA ÁREA DE ASSESSORIA**

**THE IMPLEMENTATION OF THE POST-SALES IN COMPANY PS TIRES IN THE  
GUARAPUAVA / PR: A STUDY PROPOSED BY THE ASSISTENT AREA**

**Enéia Viviane Antunes**

Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [irmaosbrunsfeld\\_viviane@hotmail.com](mailto:irmaosbrunsfeld_viviane@hotmail.com) (Brasil)

**Juliana Aparecida Valus**

Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [ju-valus@hotmail.com](mailto:ju-valus@hotmail.com) (Brasil)

**Marcel Luciano Klozovski**

Mestrando em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [marcel73\\_adm-fin-log@hotmail.com](mailto:marcel73_adm-fin-log@hotmail.com) (Brasil)

**Juliane Sachser Angnes**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professora do Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

E-mail: [julianeangnes@gmail.com](mailto:julianeangnes@gmail.com) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 27/08/2012*

*Data de aceite do artigo: 18/10/2012*

## **A IMPLEMENTAÇÃO DA PÓS-VENDA NA EMPRESA PS PNEUS EM GUARAPUAVA/PR: UM ESTUDO PROPOSTO PELA ÁREA DE ASSESSORIA**

### **RESUMO**

Este estudo apresenta resultados parciais de uma pesquisa realizada em 2011 que se propôs, por meio da área de assessoria, a implementar a pós-venda na empresa PS Pneus, localizada na cidade de Guarapuava – Paraná. Dessa forma, para realização da pesquisa utilizou-se a participação efetiva dos profissionais de secretariado, pois estes podem atuar em várias áreas da empresa, assessorando na elaboração de estratégias, para que os resultados almejados pela organização possam ser alcançados. Assim, elegeu-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso exploratório com uma abordagem qualitativa e quantitativa em complemento com a pesquisa de campo. Como resultado principal elaborou-se uma proposição de melhoria para o relacionamento com o cliente, vinculada com a área de pós-venda. Assim, o estudo realizado partiu do pressuposto teórico de que, no atual ambiente competitivo as empresas precisam de estratégias para alcançar a diferenciação e permanecer no mercado. Percebeu-se de forma concreta que o diferencial está em oferecer aos clientes serviços de qualidade, evidenciando a excelência no atendimento. Entretanto, torna-se necessário ir além e oferecer meios para que a empresa possa conhecer a opinião dos clientes, sendo indispensável, neste contexto, a disponibilização de um serviço de pós-venda, pois este permite a identificação de falhas no atendimento, na prestação dos serviços, bem como, nas oportunidades de novas vendas.

**Palavras-chave:** Assessoria; *Marketing* de Relacionamento; Pós-Venda.

## **THE IMPLEMENTATION OF THE POST-SALES IN COMPANY PS TIRES IN THE GUARAPUAVA / PR: A STUDY PROPOSED BY THE ASSISTENT AREA**

### **ABSTRACT**

This study presents partial results of a survey conducted in 2011 that proposed by the area of assistent, to implement the post-sales in company PS Tires, located in Guarapuava - Paraná. Thus, for the research we used the effective participation of professional secretarial, as these can act in several areas of the company, assisting in developing strategies so that the desired results can be achieved by the organization. Thus, he was elected as a research methodology to exploratory case study with a qualitative and quantitative approach in addition to field research. As a main result was elaborated a proposal for improvement in the customer relationship, linked with the area after the sale. Thus, the study came from the theoretical assumption that the current competitive environment companies need strategies to achieve differentiation and remain on the market. It was felt in a concrete way that the differential is to offer customers quality services, highlighting the excellence in service. However, it is necessary to go further and offer ways for the company to know the opinion of customers and are indispensable in this context, the availability of an after-sales service, as this allows the identification of failures in care, the provision services, as well as new sales opportunities

**Keywords:** Assistent Services; Relationship Marketing; Post-Sale.

## 1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas buscam uma forma estratégica de conquistar o mercado, diferenciando-se assim, dos seus concorrentes. Com isso, observa-se que independente do ramo de atuação, a satisfação dos clientes se torna uma peça fundamental para o sucesso da organização. Dessa forma, considera-se que a satisfação visada pelos clientes não se relaciona apenas ao produto que adquirem, mas sim, com a qualidade dos serviços prestados durante a venda, os quais envolvem o atendimento, preço, praticidade, agilidade, bom relacionamento, respeito, enfim, um conjunto de fatores que agregam valor (Scott, 2000). Tal relação entre empresa e cliente se refere ao *marketing* de relacionamento que se fundamenta no pressuposto do aperfeiçoamento contínuo focado no contato. Ou seja, o *marketing* de relacionamento prevê a parceria entre empresa e clientes, preocupando-se com suas opiniões e sugestões.

Neste sentido, a área de pós-venda é responsável por esse processo, pois visa desenvolver atividades de suporte técnico e serviços adicionais que sejam importantes para os consumidores, além de ampliar as relações entre cliente-fornecedor. Em outras palavras, percebe-se que a função central da pós-venda objetiva garantir a satisfação do cliente, ajudando a fidelizá-lo e divulgar a boa reputação da empresa para futuros compradores, ao mesmo tempo em que pretende assegurar ao cliente maior proveito e valor para o produto ou serviço adquirido (Figueiredo, 2002).

Assim, se visualiza que um serviço de pós-venda realizado de forma eficiente, torna-se um diferencial, pois possibilita a correção dos aspectos negativos que possam ter ocorrido no atendimento, por meio das falhas apontadas pelos clientes. Para tanto, observa-se a relevância de uma empresa possuir a área de pós-venda organizada e eficiente, e, é neste contexto que se insere o profissional de secretariado. Ou seja, o profissional de assessoria possui um perfil multidisciplinar que abrange conhecimentos em várias áreas de uma organização, inclusive na área de *marketing* de relacionamento, na qual a pós-venda se vincula. Nonato Júnior (2009, p.34) salienta que:

[...] o profissional secretário se destaca como assessor – interligando realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais e esse trabalho de assessoria irá trazer muitos benefícios para a organização quando desempenhado de maneira eficiente e eficaz.

Dessa forma, o gestor da empresa PS Pneus, constatou que a atuação direta de um profissional da assessoria traria benefícios no que tange à implementação da área de pós-venda. Dito de outra forma, o gestor da PS Pneus, em 2011, solicitou ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (Unicentro), um grupo de estágio

supervisionado, e na época destacou a necessidade da contribuição de profissionais de secretariado para realizar uma proposição de melhoria da pós-venda em sua empresa.

Por meio desta solicitação surgiu e justificativa em se realizar uma pesquisa efetiva na empresa PS Pneus. Ou seja, o gestor desta salientou a necessidade premente da implementação na área de pós-venda com um diferencial no contexto mercadológico guarapuavano proposto sob a perspectiva das ciências da assessoria, visto que, enfrentava um nível de concorrência elevado no seu ramo atuação, sendo ele: pneus e serviços automobilísticos.

Para tanto, durante as atividades práticas de estágio supervisionado, observou-se que a organização necessitava de assessoramento para atingir seu principal objetivo: buscar satisfazer os clientes, afim de que estes fossem os dispersores da boa reputação da empresa, podendo assim atrair novos clientes. Por isso, a relevância da escolha temática de pesquisa na área de pós-venda propicia o acréscimo de novos estudos na área de assessoria, permitindo ampliar a visibilidade na área secretarial.

Com base nessa perspectiva, direcionou-se então a problemática norteadora da pesquisa por meio do seguinte questionamento: *Como a área de assessoria poderia auxiliar na elaboração de uma proposta visando à implementação de melhoria na pós-venda na empresa PS Pneus, de maneira que ela pudesse ampliar o relacionamento com seus clientes?* Sendo assim, este artigo propôs como objetivo geral descrever um plano de implementação na área de pós-venda para a empresa PS Pneus, sob a supervisão direta dos profissionais de assessoria.

Cabe destacar, que o estudo realizado partiu das necessidades específicas da empresa PS Pneus não sendo uma “receita mágica” que possa apresentar os mesmos resultados em outras empresas. Ainda assim, a descrição dos resultados pode ser representativa em outras realidades, desde que se leve em consideração seu contexto específico.

Destaca-se, ainda, que a pesquisa realizada teve limitações no âmbito da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de referências disponíveis e selecionadas pelo grupo de estágio supervisionado, mas não pretendendo dar conta de todo universo publicado referente a *marketing* de relacionamento no Brasil. Também, teve limitações quanto à publicação da razão social e nome de fantasia da empresa como forma de preservação ética dos envolvidos na pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

O *marketing* é importante para os negócios, pois torna possível a realização das necessidades dos clientes e também da organização. Segundo Kotler (1994, p. 25): “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.”

Nesse sentido, entende-se que as atividades do *marketing* relacionam-se à satisfação dos consumidores com os produtos ou serviços que adquirem. Por sua vez, o *marketing* de relacionamento tem como objetivo aproximar o cliente da empresa e não somente efetuar uma venda, conquistando assim, sua lealdade a longo prazo. Quando efetuam uma compra com base no bom relacionamento limitam suas escolhas a esta única organização necessitando sempre voltar a comercializar com eles para obter satisfação (Sheth; Mittal e Newman, 2001).

A partir da afirmação proposta, observa-se que as empresas consideradas ágeis tentam construir, a longo prazo, confiança e relacionamentos com clientes. Para isso, oferecem a eles qualidade, bons serviços e preços justos, por meio de bons distribuidores, revendedores e fornecedores. Tais ações resultam então na construção de laços econômicos e sociais entre ambos. Confirmando esse aspecto Kotler (1994, p. 31) afirma que “tudo isso está interligado com o *marketing* de relacionamento, o qual minimiza os custos e também o tempo, possibilitando que as transações passem a ser comercializadas de forma rotinizadas”.

Já Angelo e Giangrande (1999, p. 16) salientam que:

Adotar o *marketing* de relacionamento significa, para a empresa, que se dedique ao estabelecimento, manutenção e constante melhora de seus relacionamentos com seus clientes – seja os internos ou os externos – com uma finalidade de lucro mútuo, de modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos.

Neste sentido, de acordo com a citação, observa-se que o *marketing* de relacionamento busca sempre uma forma de aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes. Seu objetivo é construir o valor da empresa, envolvendo seus produtos e serviços, para que melhor atendam as necessidades do seu público-alvo. Os consumidores ficarão satisfeitos com essas ações, e a organização, conseqüentemente, obterá maiores lucros.

Aliado a este aspecto tem-se o cliente ou consumidor. Ou seja, os consumidores são relevantes para que a empresa cresça com êxito, por isso a satisfação deles é fundamental para a

fidelização e conquista. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29) “[...] um cliente é uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel na construção de uma transação com o profissional de *marketing* ou com uma entidade”. Para Griffin (1998, p. 47). “O cliente é uma pessoa que tem o costume de comprar e utilizar os serviços de sua empresa, esse costume é desenvolvido na relação de compra e venda e também a partir da constante interação entre ambas as partes.”

Dessa forma, partindo das concepções apresentadas, infere-se que, quanto melhor o relacionamento entre empresa e consumidores, melhores serão as estratégias de fidelização e vantagens competitivas. Nesse sentido, avalia-se que construir uma carteira de clientes fidelizados é importante, já que eles são os responsáveis por gerar os serviços, o faturamento e os empregos dos funcionários da organização (Souki, 2006).

Entretanto, percebe-se que, apesar disso, a maior demanda de *marketing* tem como objetivo atrair consumidores e não reter os existentes. Na maioria das vezes as empresas voltam-se somente para a pré-venda e para a venda, e acabam deixando as atividades envolvidas com o relacionamento entre a empresa e seus clientes em segundo plano. Porém, este estudo adota um posicionamento que, para a manutenção e melhoria contínua da relação entre empresa/cliente, a área de pós-venda, em todas as empresas deve ser estruturada. E para isso torna-se relevante entender o que ela significa.

## **2.2 O QUE É A PÓS-VENDA?**

A pós-venda é uma ferramenta utilizada para medir a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços que são ofertados pela empresa. Com a pós-venda, a organização pode identificar onde estão ocorrendo falhas, quais são os fatores que geram insatisfação nos consumidores, e assim propor estratégias para melhorias.

Segundo Moreira (2000, p. 173) “O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização do cliente.” Ou seja, quando eles são bem atendidos e pós-atendidos voltam sempre e, em alguns casos, acompanhados por novos clientes. Por isso, durante a realização da pós-venda, a empresa deve proporcionar condições para que haja uma interação entre ela e seus consumidores, favorecendo assim sua prestação de serviços.

De acordo com Cassarro (2010, p. 89): “Entende-se como serviços pós-venda todo e qualquer procedimento realizado pela empresa, após a concretização da operação de venda, que

objetiva atender e/ou manter a clientela”. Para tanto, existem vários procedimentos que podem ser utilizados nesse processo, porém, cada empresa deve verificar qual trará resultados com mais rapidez e eficiência.

Corroborando, Martins (2006, p. 70) destaca que a: “[...] Pós-venda, [...] na verdade costuma ser a estratégia de continuação do relacionamento com o cliente mesmo após a conclusão das vendas”. Nesse sentido, entende-se que um serviço de pós-venda de qualidade garante a venda futura e, por consequência, influencia diretamente na retenção dos clientes. Desta maneira, acredita-se que a satisfação e a fidelização dos clientes devem ser tratadas com foco pelos administradores, caso contrário, não haverá permanência no mercado.

Para Jesus (2006, p. 93) fidelizar significa “[...] reter os clientes e evitar sua migração para a concorrência”. Em outras palavras, visa criar um vínculo entre a empresa e o cliente de forma que o relacionamento entre eles seja de confiança. Nesta relação, não se pode deixar de destacar a necessidade em saber realizar a venda, pois esta representa um papel fundamental para que a retenção ocorra.

Por isso, torna-se relevante para a empresa, por meio de seu vendedor, entender o que o cliente deseja, e acima de tudo, atender a essas expectativas, o que se torna um desafio constante. Porém, para que isso ocorra elas devem oferecer produtos e serviços de qualidade. Siqueira (1992, p. 163) conceitua produto como a: “[...] soma de satisfações psicológicas proporcionadas ao comprador.”

Neste íterim, observa-se que no processo de venda, o produto é um aspecto mercadológico relevante, porque é em torno dele que giram as atividades da empresa. Os administradores devem preocupar-se com o produto ofertado, pois numa grande velocidade surgem novos no mercado, com várias marcas e diferentes opções de preços, e dessa maneira, o diferencial estará nos serviços prestados (Santos, 2006).

Cabe destacar, que o serviço também pode ser considerado uma mercadoria comercializável, todavia, é um produto intangível que não se pode pegar ou ver e geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfação (Siqueira, 1992). Sendo assim, como a empresa foco do estudo trabalha tanto com a comercialização de produtos (pneus e peças para automóveis), quanto com a prestação de serviços (automotivos), na pós-venda deve-se considerar ambos (produtos/serviços) exercendo influências no processo de satisfação dos clientes.

Para tanto, a área de pós-venda necessita funcionar para solucionar os problemas que os consumidores possam vir a ter visando as possíveis melhorias. Braga (1992) *apud* Damacena; Magalhães; Unterleider (2006, p 14) afirmam que:

[...] a função do pós-venda é mais claramente visualizada quando o vendedor trabalha no sentido de solucionar problemas, defeitos e divergências relacionadas com os itens já fornecidos, que porventura não tenham satisfeito plenamente o cliente.

Devido a isso, notam-se vários fatores que se encaixam para justificar o crescente interesse dos administradores em utilizar os serviços de pós-venda na empresa. Alguns desses fatores são apontados por Figueiredo (2002): a) os clientes querem que a vida útil de seus produtos aumente, fazendo valer o dinheiro investido na compra; b) os produtos mais complexos necessitam ter serviços especializados mesmo quando não apresentarem problemas; c) o número de pessoas habilitadas para fazer a manutenção e suporte técnico não atende a demanda; d) de cada quatro aquisições, três dessas devem-se ao desempenho de um bom serviço de pós-venda.

Visualiza-se então, que tais fatores demonstram que a pós-venda, pode ser a chave para o sucesso do negócio, contudo, torna-se necessário disponibilizar meios para que o cliente se aproxime da empresa. Os principais meios são: “[...] pesquisa de satisfação do consumidor, serviço e atendimento ao consumidor (SAC), [...] assistência técnica, garantia [...].” (MOREIRA, 2000, p.178).

Complementando, Daud e Rabello (2007) salientam que o meio mais utilizado pelas empresas é o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que é disponibilizado por meio de um telefone 0800 com baixo custo de ligação. Além disso, a organização deve “[...] tratar com atenção as informações que chegam por meio desse canal, que é uma fonte de captação dos mais variados sentimentos dos consumidores.” (DAUD e RABELLO, 2007, p.59).

Cabe destacar ainda, que um dos serviços mais importantes de pós-venda é a garantia, pois o cliente necessita que o produto/serviço adquirido atenda as necessidades e anseios que o levaram a comprá-lo. Neste caso, torna-se necessária a assistência técnica adequada para atender com rapidez e solícitude os problemas apresentados, a fim de resolvê-los (Cassarro, 2010).

### **2.3 O PROFISSIONAL DE ASSESSORIA NA ÁREA DE PÓS-VENDA**

O profissional de assessoria possui competências que permitem desempenhar diferentes atividades dentro de uma empresa. Ele possui capacidades para assumir responsabilidades, e tem iniciativa para tomar decisões e realizar tarefas que antes eram desenvolvidas pelo executivo. (Hernandes e Medeiros, 2009).

Por isso, esse profissional está em permanente desenvolvimento, é adaptável ao mercado no qual está inserido, possui aptidão para gerenciar informações. Além disso, possui capacidades para

realizar o seu trabalho com dinamismo e flexibilidade, requisitos importantes para o desenvolvimento de pesquisas na área gerencial (Cordeiro e Giotto, 2009).

Ressalta-se que essa profissão não depende de outra, pois como cita Oliveira (2011, p. 86) “O secretariado executivo não nasce como apêndice de outras áreas, e sim de sua própria condição de assessoria”. No entanto, destaca-se que o profissional assessor não extingue os trabalhos dos outros departamentos, desenvolve as tarefas em conjunto, possibilitando que seus objetivos sejam alcançados da melhor maneira, pois desenvolve novos conhecimentos sempre relacionando a pessoas e processos (Oliveira, 2011).

Neste sentido, Nonato Júnior (2009, p. 168) aponta que “[...] é uma profissão de nível superior – ligada ao domínio organizacional, [...] cujo foco de atuação está centrado nos trabalhos de assessoria.” Pela citação proposta pelo autor, compreende-se que os conhecimentos adquiridos pelo profissional trarão benefícios para a organização quando desempenhados de maneira eficiente e eficaz. Como possui um perfil inovador, adapta-se ao ambiente em que está inserido auxiliando assim, nos processos de gestão. Dessa forma, o trabalho de assessoria pode relacionar-se com todas as áreas da empresa, pois, segundo Nonato Júnior (2009, p. 154):

É preciso compreender, previamente, que as assessorias estão presentes em toda a parte, desde a gestão organizacional até as práticas dos trabalhos de campo. Logo, estão constantemente se relacionando com as outras áreas, seja nos domínios técnicos, táticos, executivos, estratégicos ou investigativos.

Dessa maneira, depreende-se que a visão apresentada por Nonato Júnior (2009) abarca um conhecimento interdisciplinar, do profissional de assessoria que se destaca por saber trabalhar em equipe, ter ética profissional e conhecimentos em várias áreas como: administração, economia, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, eventos entre outros.

Nessa perspectiva, visualiza-se que as teorias das áreas de assessoria envolvem estudos relacionados às áreas, profissional, organizacional, conceitual e interdisciplinar que se vinculam aos eixos de Assessoramento “(Assessoria Operacional [...])”; Assessorixe “(Assessoria Executiva [...])”, Assessorística “(Assessoria ao Trabalho Intelectual)” e Assessorab “(Assessoria Aberta – Interdisciplinar, Multidisciplinar, Pluridisciplinar e Transdisciplinar)” (Nonato Júnior, 2009, p. 156; Oliveira, 2009).

Percebe-se que cada um desses eixos desempenha um papel relevante dentro das organizações, contudo, o assessorixe é o eixo que se destaca em relação ao trabalho do assessor no estudo proposto. “O eixo de *Assessorixe* caracteriza-se pelo estudo do conhecimento em secretariado que está ligado às questões do trabalho de assessoria executiva empresarial, oficial ou

gerencial autônoma”. (NONATO JÚNIOR, 2009, p.158).

Com a mesma linha de raciocínio Oliveira (2011, p. 89) destaca que: “O eixo 2 – ASSESSOREXE está associado ao profissional de assessoria, caracterizando-o como conhecedor do fazer e do saber do secretariado em suas atividades de cunho gerencial”. Assim, entende-se que este eixo possibilita a formulação de estratégias que visem aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades da empresa, envolvendo-se com todos nos processos relacionados à área de pesquisa.

Portanto, a proposta de melhoria apresentada pelos profissionais de secretariado em campo de estágio supervisionado para a área de pós-venda na empresa PS Pneus, não se relaciona apenas com essa área, mas também com trabalhos de ordem estratégica que estejam envolvidos com o *marketing* de relacionamento e ligados ao processo de vendas, atendimento, para assim auxiliar a empresa a permanecer no mercado.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de cunho exploratório e de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa. As pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema levantado, deixando-o mais claro a ponto de tornar-se explícito e auxiliar na construção de hipótese (Gil, 2006).

Neste sentido, foram utilizadas como principais técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo, a observação participante, o questionário com perguntas de múltipla escolha e o uso de diário de campo. Cabe salientar, que por meio da aplicação do questionário foi possível coletar informações dos clientes a respeito da satisfação em relação à área de vendas da empresa, para posterior sugestão de um plano de implementação na pós-venda, e, dessa maneira, atingir a melhoria nos serviços prestados.

Nesse sentido a pesquisa em campo foi realizada no período de 2/4/2011 a 2/8/2011, totalizando cinco meses, em formato de 20 horas semanais, durante o estágio supervisionado de estudantes do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro). Assim, ao todo, a pesquisa em campo abrangeu um total de 100 horas que foram registradas em diário de campo específico.

Para tanto, a construção da primeira etapa da pesquisa - 2/3/2011 a 2/4/2011 - objetivou pesquisar as principais estratégias para sugestão da implantação da pós-venda na empresa PS Pneus.

Nesta etapa, optou-se por utilizar como técnica central a pesquisa bibliográfica em autores que tratam especificamente desta temática. Em consonância com as pesquisas bibliográficas, realizou-se a observação participante em campo, de forma a descrever, interpretar e propor melhorias para a área da pós-venda.

Por sua vez, a segunda etapa da pesquisa – 3/4/2011 a 3/6/2011 – visou diagnosticar a situação de forma mais específica na área de pós-venda. Nesta etapa, utilizou-se como técnica central a pesquisa de satisfação com os clientes destinada exclusivamente para à área de vendas, por meio de questionário com múltipla escolha. Assim, o questionário utilizou como população, os clientes já cadastrados no sistema da empresa, sendo respondido por *e-mail*.

Cabe destacar, que, para aplicação dos questionários, foi realizado um plano de amostragem, com o intuito de obter um número de respostas confiáveis. Neste sentido, as amostras corresponderam a parcelas do todo, as quais foram extraídas e analisadas por envolver populações grandes, ou seja, populações finitas, permitindo a contagem de seus elementos (BRUNI, 2010). Assim, a empresa PS Pneus possui uma cartela de, aproximadamente 5.000 clientes, a qual foi analisada com erro inferencial de 10% e nível de confiança de 95%, resultando num total de 100 questionários aplicados para obter um resultado de maior confiança.

Na terceira etapa da pesquisa – 4/6/2011 a 2/8/2011 – após as coleta dos dados nos questionários, utilizaram-se métodos estatísticos para a análise - demonstrada por meio de gráficos concomitantemente com a observação participante - que serviram de base para reforçar os dados coletados nos questionários. A técnica estatística foi relacionada com a tabulação das respostas obtidas nos questionários sendo, então, demonstradas graficamente.

Por fim, após a coleta de dados, realizou-se uma análise descritiva e qualitativa a partir dos registros em diário de campo, na qual se destacaram os aspectos observados e que foram filtrados e apresentados em formato de plano de melhoria com sugestões para implementação da pós-venda na empresa. Ressalta-se que se apresenta neste artigo apenas os resultados mais relevantes do plano proposto por limitações de espaço.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PS PNEUS**

A empresa PS Pneus foi fundada em Guarapuava, estado do Paraná, em 2005 concentrando seu foco principal no ramo de pneus e serviços. Dessa forma, o comércio na empresa PS Pneus e

Serviços é realizado por meio da venda de pneus e peças automotivas de linha leve. Atua no setor varejista pois compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e comercializa com os consumidores finais (Las Casas, 1992).

Seu quadro de funcionários é composto por treze pessoas que são divididas entre o setor administrativo e operacional. No setor administrativo trabalham cinco funcionários, além do administrador. Por sua vez, no setor operacional há seis mecânicos que realizam a prestação de serviços, além de uma zeladora.

A PS Pneus caracteriza-se por ser uma Empresa de Pequeno Porte, que conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, capítulo II, deve ter “[...] receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).” A empresa se enquadra nesta classificação, visto que, seu faturamento anual é de aproximadamente R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Quanto à sua estrutura física, a empresa possui uma área construída de 1256 m<sup>2</sup>. Nesta área há três salas - sendo uma do administrador, uma para a área financeira e outra para o caixa. O restante fica no mesmo espaço dividido entre vendedores e oficina mecânica. A empresa conta também, com um local reservado para o estoque, possui cozinha disponível aos funcionários, banheiros, um espaço reservado para os clientes com televisão, sucos, café, chá, água entre outros. O ambiente é limpo e arejado, as paredes são claras e alguns de seus produtos ficam expostos para melhor visualização dos clientes. (Diário de Campo, 2011)

Além desses fatores que propiciam um ambiente agradável, a empresa conta também com sistemas e equipamentos que auxiliam no processo para realização dos serviços e venda dos produtos. Ou seja, possui um sistema integrado de *software* chamado *Softin* Tecnologia da Informação que realiza o cadastro dos clientes, entradas de notas, pagamentos, recebimentos, emissão de notas fiscais e controle de estoque.

Também, de forma a proporcionar maior qualidade nos serviços a PS Pneus conta com os seguintes equipamentos: seis elevadores, duas rampas de alinhamento, duas de balanceamento, duas máquinas de montar e desmontar pneus, uma máquina para regular farol, uma máquina de ajuste de bateria, uma máquina que realiza sangria de óleo dos freios e uma prensa para sacar rolamento.

De acordo com observações realizadas em campo durante a pesquisa, constatou-se que todos esses equipamentos são essenciais para facilitar o processo de atendimento ao cliente, pois além de comercializar pneus novos, *remolds* e usados, também presta diversos serviços em freios, suspensão, cambagem, balanceamento, troca de óleo, alinhamento de faróis e rodas, embreagens,

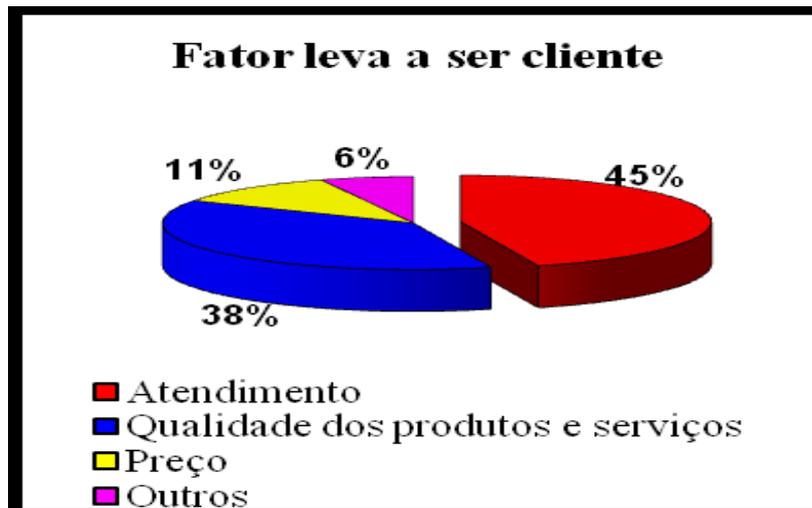
montagem de pneus, concerto de rodas entre outros. Seu estoque contém aproximadamente 2000 itens sendo alguns deles: rodas, calotas, palheta, chave de roda, triângulo de segurança, pivôs, amortecedores, buchas de suspensão, terminal de direção, pastilhas e discos. (Diário de Campo, 2011)

No que tange a área de pós-Venda, destaca-se que esta se encontra implantada na empresa, porém de forma desestruturada. Dito de outra forma, em todas as empresas - é na área da pós-venda que se focalizam as satisfações dos clientes, bem como suas reclamações, de maneira a se ter um controle sobre a prestação de serviços ou venda de produtos.

Entretanto, na PS Pneus o procedimento da pós-venda caracteriza-se da seguinte forma: o administrador realiza esta função mediante conversa informal com os clientes que frequentam a loja, além de contato via *e-mails* e telefonemas. Os contatos não são realizados com frequência e não atinge a maioria dos clientes. Assim, percebeu-se que o plano da pós-venda não atinge um *marketing* de relacionamento “confiável” com os clientes, fator este que motiva a troca pelos serviços e produtos dos concorrentes.

#### **4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS: O QUE DIZEM OS CLIENTES?**

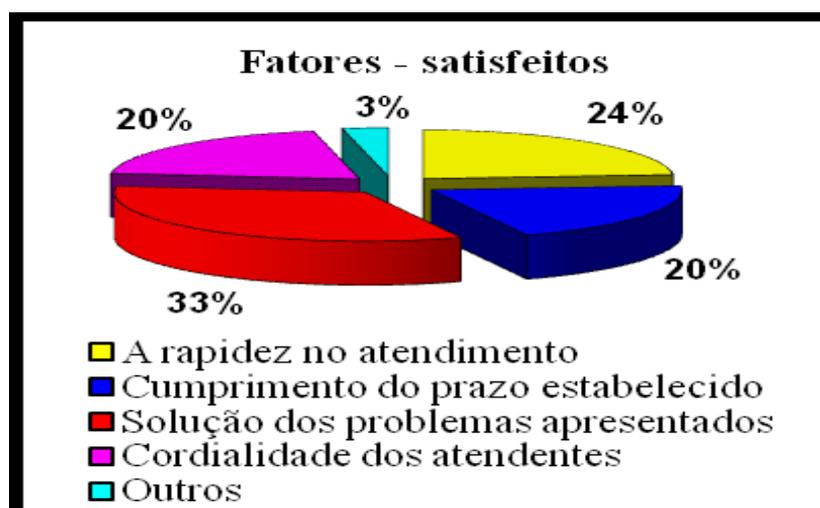
Inicialmente, como forma de consubstanciar a proposição das melhorias na implementação da pós-venda na empresa PS Pneus realizou-se uma pesquisa de satisfação com os clientes visando diagnosticar sua percepção sobre os produtos e serviços oferecidos. Esta pesquisa foi realizada com 100 clientes no período de 3/4/2011 a 3/6/2011 por meio de questionário estruturado de múltipla escolha e respondido por *e-mail*. Neste sentido, quando perguntado aos clientes sobre o principal fator que os leva a procurar a empresa PS Pneus estes responderam:



**Ilustração 1-** Fator leva a ser cliente da PS Pneus.  
Fonte: Dados de Pesquisa (2011).

A Ilustração 1 apontou que 45% dos pesquisados demonstraram que o atendimento é o principal fator que os leva a serem clientes da empresa, mas a qualidade dos produtos e serviços também foi apontada com um índice considerável (38%). Por sua vez, 11% alegaram ser o preço, e os 6% (referentes à categoria “outros”) disseram ser o relacionamento com o proprietário da empresa, localização da empresa, entrega rápida.

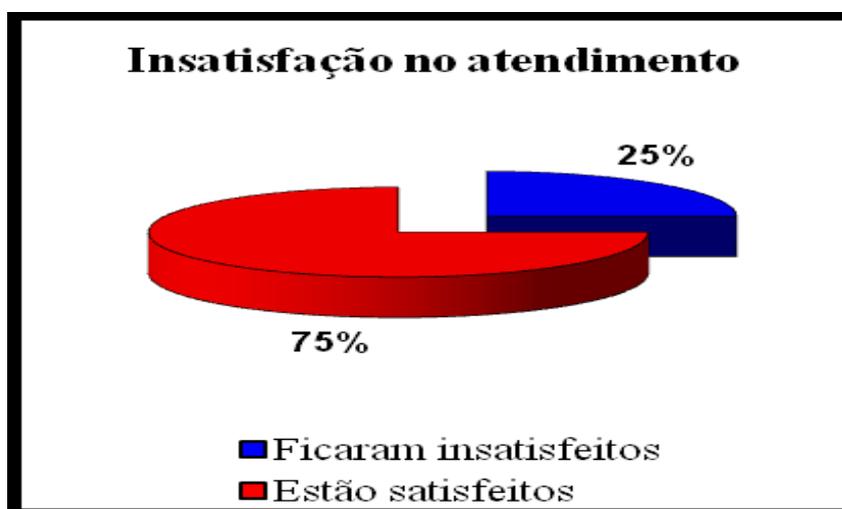
Já quando perguntados sobre quais foram os fatores que propiciaram maior “satisfação” com atendimento prestado pela empresa, os clientes responderam:



**Ilustração 2 -** Fatores de satisfação do atendimento da PS Pneus.  
Fonte: Dados de Pesquisa (2011).

Conforme Ilustração 2, observa-se que o índice de solução dos problemas apresentados teve a maior porcentagem com 33%, o que demonstra que os clientes estão satisfeitos com os serviços automotivos prestados. Alguns consumidores também indicaram outros pontos importantes como sendo satisfatórios: a) agendamento para a realização dos serviços automotivos; b) as ofertas de pneus; c) cordialidade do proprietário; d) disponibilização de boas marcas de rodas e pneus. (Respostas Categorizadas nos Questionários da Pesquisa, 2011)

Em contraponto, quando perguntados sobre sua “insatisfação no atendimento” os clientes responderam:



**Ilustração 3-** Fatores de insatisfação do atendimento da PS Pneus.  
Fonte: Dados de Pesquisa (2011).

De acordo com a Ilustração 3, constata-se que 75% dos clientes ficaram satisfeitos com o atendimento da empresa, porém 25% destes demonstraram insatisfação.

Quando solicitados no questionário que apontassem suas insatisfações estes elencaram alguns fatores. São eles: a) acréscimo nos preços dos serviços sem aviso prévio; b) demora do atendente, pois não sabia o valor do pneu; c) desajustes no espelho retrovisor; d) falar mal do veículo na frente do cliente; e) funcionários mal humorados; f) o descumprimento do prazo de entrega do veículo; g) o serviço não foi realizado com eficiência e quando solicitado o ajuste foi cobrado novamente; h) produto sem qualidade. (Respostas Categorizadas nos Questionários da Pesquisa, 2011)

Salienta-se que a pesquisa de satisfação realizada com os clientes da empresa PS Pneus trouxe à tona várias outras questões sobre o atendimento prestado por esta e que foram detalhadas uma a uma no Trabalho de Conclusão de Curso. Contudo, o atendimento ao cliente não é foco

central deste artigo. Assim, as Ilustrações apresentadas foram a base principal na elaboração de um plano estruturado para a área de pós-venda na empresa que será apresentado a seguir.

### **4.3 O PLANO PARA ÁREA DE PÓS-VENDA DE EMPRESA PS PNEUS**

Para elaboração do plano de pós-venda da empresa PS Pneus, utilizou-se a ferramenta PDCA como suporte, de forma a tornar claros os processos a ser executados a fim de atingir os resultados propostos para a pesquisa. Este ciclo é dividido em quatro etapas que envolvem: Planejamento; Execução; Verificação e Ação (Campos,1994).

Sucintamente, Campos (2002), cita que o PDCA significa: P: estabelecer diretrizes para todos os níveis gerenciais; D: execução das medidas com maior prioridade e que sejam suficientes; C: verificação dos resultados obtidos e do grau de avanço; A: reflexão sobre os resultados em relação às metas e também sobre possíveis correções.

Desta maneira, observa-se que o que PDCA pode ser utilizado na solução de problemas, pois é visto como um método de tomada de decisão. Ele mostra o caminho que a empresa deve seguir para que as metas propostas possam ser alcançadas. Assim, grande parte das empresas podem se valer do PDCA para obter o *feedback* dos clientes de forma a realizar um sistema de melhoria contínua vinculado diretamente com a satisfação.

Entretanto, torna-se relevante mencionar que as fases de execução, verificação e ação não foram realizadas no período de estágio supervisionado pois não houve tempo hábil para estas etapas, sendo dessa maneira, postergadas para o ano de 2012. Apresenta-se a seguir o planejamento elaborado para a PS Pneus.

#### **4.3.1 O PLANEJAMENTO PARA A PÓS-VENDA DA PS PNEUS**

O planejamento oferece o suporte necessário para identificar o caminho a ser seguido, como e quando se deve caminhar, visando atingir os objetivos almejados a curto, médio e longo prazo. Além disso, ele possibilita o conhecimento das oportunidades, bem como o aperfeiçoamento das forças, a fim de proporcionar condições favoráveis para que as metas possam ser atingidas.

Nesse aspecto, apresenta-se a sugestão do planejamento para a área de pós-venda na empresa Simão Pneus e Serviços, mensurando, quais os pontos necessários para a implementação. As etapas do planejamento envolveram: cadastro de clientes, histórico de compras e serviços, forma de contato, contratação de funcionários, treinamento, local para trabalhar e orçamento geral do

projeto.

#### 4.3.2 CADASTRO DE CLIENTES

Possuir um cadastro é o primeiro passo para realizar contatos posteriores com os clientes. Esse registro deve ser o mais completo possível, com informações pessoais, principalmente telefone, *e-mail* e endereço, além do aniversário, do local onde trabalha e as lojas que costuma comprar com frequência. Assim, de acordo com as observações realizadas em campo, percebeu-se que a PS Pneus realiza este cadastramento por meio de um sistema de *software* operacional chamado *Softin* Tecnologia da Informação, o qual facilita o gerenciamento das informações, gerando um banco de dados, oferecendo, assim o suporte necessário para iniciar a pós-venda. (Diário de Campo, 2011)

Esse banco de dados favorece a empresa ao disponibilizar as informações iniciais sobre seu futuro cliente, aperfeiçoando o relacionamento com ele. No entanto, para que seu funcionamento seja efetivo, ele deve ser constantemente atualizado para que as fontes de contato não sejam perdidas, o que não ocorre na PS Pneus.

Dessa forma, sugeriu-se que o cadastro de clientes fosse atualizado pelos vendedores tanto na abertura da ordem de serviço, como na venda de produtos, já que são estes que cadastram os clientes. Ou seja, o próprio sistema operacional adquirido pela empresa dispõe da ficha cadastral, com campos para o preenchimento das informações mais relevantes como nome, documentação, endereço, bem como, outras ferramentas que garantem o conhecimento sobre o perfil do cliente como por exemplo, o seu *hobbie*.

#### 4.3.3 HISTÓRICO DE COMPRAS E SERVIÇOS AUTOMOTIVOS REALIZADOS

Realizar um histórico de relacionamento com os clientes torna-se uma etapa relevante para a realização da pós-venda, pois esta mantém - as informações referentes aos serviços que foram prestados e os produtos comercializados. Por meio desses dados, os profissionais da empresa poderão entrar em contato com os clientes, buscando apreciar o seu grau de satisfação.

Nesse sentido, percebeu-se que o mesmo sistema de *software* operacional chamado *Softin* Tecnologia da Informação armazena as informações referentes à ordem de serviço, que é a solicitação de uma atividade a ser executada a um cliente em determinada data. Ela serve como uma forma de acompanhamento dos serviços que precisam ser realizados, como também os que já foram

terminados. Porém, os profissionais da PS Pneus conhecem pouco o sistema e, por isso, não realizam ações de armazenamento necessárias ao acompanhamento na pós-venda. Por este aspecto, perdem o contato com os clientes após a realização da venda (Diário de Pesquisa, 2011)

Para tanto, propôs-se que, após obter as informações e o histórico de compra dos clientes os vendedores fiquem atentos em planejar a forma de contato *a posteriori* com os clientes. Ressalta-se a relevância de o funcionário responsável pela pós-venda, observar esse histórico de compras e serviços antes de entrar em contato com o cliente, a fim de demonstrar conhecimento sobre quais serviços e produtos foram adquiridos pelos clientes. (Diário de Pesquisa, 2011)

Dessa maneira, apresentou-se para os vendedores da PS Pneus que o primeiro contato com o cliente fosse realizado por meio de ligação telefônica, com o objetivo de verificar se o serviço prestado ou o produto atendeu as suas expectativas, não se esquecendo de programar o horário das ligações, para não ser inconveniente.

Uma segunda forma de contato indicada foi por *e-mail* e envio de mala direta, com a utilização de textos curtos escritos corretamente, de forma clara e objetiva. Além disso, sugeriu-se ainda um roteiro de visitas, planejado antecipadamente, definindo o local, à hora e as perguntas que devem ser realizadas ao cliente. Destacou-se aos vendedores, que nesta estratégia deveriam focar em conhecer o atendimento, a prestação de serviços, enfim todos os aspectos que pudessem ter gerado insatisfação nos clientes e não a realização de uma nova venda.

Para tanto, foi elaborado um formulário com as principais perguntas que deveriam ser realizadas durante a visita. Frisou-se aos vendedores, que tivessem neste momento, toda simpatia, criatividade e atenção para conquistar a confiança do cliente visando aprimorar o relacionamento. O formulário elaborado foi disponibilizado de maneira impressa e digital com consulta rápida no *notebook*.

Dessa forma, após o preenchimento do formulário, os vendedores categorizaram as respostas e as arquivaram para análises posteriores no intuito de fornecer um *feedback* do que o cliente espera. Neste ponto, salientou-se, ao administrador a necessidade de disponibilizar um veículo para a realização destas visitas em campo.

Também foi proposto para a PS Pneus um contato direto com o cliente por meio do *website* institucional. Diagnosticou-se que a empresa possui um *web site* – que não se encontra em funcionamento e contém a seguinte informação: “Site em construção!”. Dessa forma, seria viável para a PS Pneus que o *website* fosse ativado, disponibilizando algumas ferramentas de pós-venda. Tais ferramentas podem ser um questionário de pesquisa de satisfação ou um espaço para que o

cliente possa sugerir ou reclamar.

#### 4.3.4 CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIO PARA REALIZAR A PÓS-VENDA

Por meio da participação em campo, verificou-se que a PS Pneus não possui um profissional específico e habilitado para desempenhar a função na área de pós-venda. Quem realiza esta atividade é o proprietário e administrador da empresa. Por esse motivo torna-se urgente contratação de um profissional com perfil proativo, simpático, que possua domínio de informática, que saiba lidar com diversas situações, além de elaborar planejamento estratégico para essa área, que tenha boa comunicação, e trabalhe com técnicas de pesquisa e análise. (Diário de Pesquisa, 2011)

Há na Unicentro profissionais que poderiam exercer esta atividade, tais como: futuros administradores ou secretários executivos. Tal profissional desenvolveria um contato com os clientes via *e-mails*, telefones, visitas, ou contato direto com os que vão até a empresa, verificando reclamações e as solucionando.

Este profissional não ocuparia a posição do administrador, mas sim, auxiliá-lo-ia nas atividades gerenciais. Durante a pesquisa de atendimento, um cliente afirmou ser necessária a “contratação de um gerente, que pode fazer a pós-venda” (Resultados dos Questionários Aplicados, 2011). Esta sugestão por parte de um cliente torna-se viável para a empresa PS Pneus, pois a pós-venda não é realizada diariamente, e isso diminuiria o custo operacional da empresa.

#### 4.3.5 LOCAL PARA TRABALHAR

Fora todas as proposições realizadas, verificou-se ainda que a empresa não possui um espaço específico para que um profissional (a ser contratado) possa efetuar as atividades relacionadas à pós-venda, por isso torna-se relevante a construção de uma sala.

Como a PS Pneus dispõe de pouco espaço, possuindo duas salas provisórias, sugeriu-se que nesse mesmo espaço fosse adaptada uma sala para o funcionário de maneira que atenda as necessidades dos clientes. Para tanto elaborou-se um *layout* desta sala na empresa, o que comprovou a viabilidade desta proposição, inclusive estando a pós-venda próxima à oficina. A planta com o projeto elétrico foi realizada por um projetista a convite do grupo de estágio supervisionado. Este profissional contribuiu com a proposição física do plano proposto. Entretanto, por limitações de espaço não se pode apresentar a figura do *layout* neste artigo.

#### 4.3.6 ORÇAMENTO GERAL DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PÓS-VENDA

Após todas as sugestões foram apresentados ao administrador da PS Pneus, os valores aproximados dos possíveis investimentos para a implementação da pós-venda na empresa. O Quadro 1 a seguir traz a síntese destas informações:

INVESTIMENTO	VALOR APROXIMADO DA DESPESA
Contratação do profissional	R\$ 1.800,00
Construção da nova sala	R\$ 2.000,00 (material e mão de obra)
Equipamentos	R\$ 1.260,00
Móveis	R\$ 533,00
Outras despesas como: aumento da conta telefônica, luz, impostos previdenciários entre outros.	R\$ 1.000,00 (média de cálculo utilizada por contadores, por ser despesa variável)

**Quadro 1** - Orçamento aproximado.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

Tal orçamento refere-se a produtos sugestivos, e seus valores poderão variar de acordo com a escolha desses produtos. Contudo, pode contribuir para a visão geral do gestor de quanto, aproximadamente, ele irá gastar na implementação da área de pós-venda - o retorno esperado poderá ser compensador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a sugestão do plano de implementação para área de pós-venda na empresa PS Pneus, o grupo de estágio foi informado pelo administrador que a proposta foi aceita e que seria implantada em 2012. Dessa maneira, a pesquisa realizada foi satisfatória, mesmo não sendo possível mensurar as ações de execução, verificação e ação do ciclo PDCA.

Entretanto, salienta-se que com a implementação da pós-venda em 2012, a PS Pneus poderá alcançar os seguintes resultados: a) aprimorar o relacionamento entre empresa e cliente; b) fidelizar a sua clientela; c) buscar aprendizado e aperfeiçoamento constante no atendimento, bem como na prestação de serviços; d) continuar a pesquisa de satisfação iniciada pelas estagiárias; e) corrigir as falhas apontadas pelos clientes; f) demonstrar por meio de ligações e visitas em campo que a opinião do cliente tem grande valor para a empresa; g) manter contato constante com os clientes, a fim de satisfazê-los.

Além da proposição de melhoria para a área de pós-venda, destaca-se outra contribuição que pesquisa realizada trouxe. Ou seja, por meio da realização da pesquisa a PS Pneus pode “ouvir” a opinião dos clientes além de apresentá-las para todos os colaboradores da empresa visando à melhoria do atendimento.

Esta pesquisa também permitiu aprimorar os conhecimentos na área de *marketing* de relacionamento, o que possibilitou colocar em prática as técnicas e conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação, tendo como foco o trabalho de assessoria. Com a assessoria realizada, observou-se, de forma prática, que o profissional possui diversas habilidades para atuar em várias áreas da organização. Sendo assim, as pesquisadoras com seus conhecimentos, puderam contribuir para essa atuação prática do profissional enquanto assessoras na área de pós-venda.

Merece destaque as trocas de experiências entre a gestão da empresa e as pesquisadoras, o que tornou possível visualizar como são os processos gerenciais, bem como as dificuldades enfrentadas para permanecer no mercado, vislumbrando assim, o relevante papel da assessoria no âmbito organizacional. Por todos estes aspectos, observou-se que a pós-venda é uma etapa primordial para o crescimento e diferenciação da empresa perante a concorrência. Além de proporcionar o aprimoramento da relação com seus clientes esta área permite a melhoria contínua do atendimento focado na qualidade, permitindo agregar valor e satisfazer os consumidores.

## **REFERÊNCIAS**

Angelo, C. F. de & Giangrande, V. (1999). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas.

Bruni, A. L. (2010) *Estatística aplicada à gestão empresarial*. 2a ed. São Paulo: Atlas.

Campos, V. F. (1994). Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 3a ed. Belo Horizonte/ Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni Bloch.

\_\_\_\_\_. (2002). Gerenciamento pelas diretrizes: Hoshin Kanri: o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer no novo milênio. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

Cassaro, A. C. (2010). Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo: Pioneira.

Cordeiro, R. de L. & Giotto, O. T. (2009). Competências complementares: secretariado executivo e administração. Secretariado Executivo em *Revist@* n. 5/2009. Disponível em: <http://www.upf.br/secretariado.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2011.

Damacena, C.; Magalhães, J. M. de & Unterleider, J. Análise exploratória de serviços de pós-venda em uma empresa comercial de B2B. In: III SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2011.

Daud, M. & Rabello, W. (2007) Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços. Porto Alegre: Bookman.

Figueiredo, K. (2002). A logística do pós-venda. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?> Acesso em: 10 nov. 2011.

Gil, Antônio Carlos. (2006). Como elaborar projetos de pesquisa. 4a ed. São Paulo: Atlas.

Griffin, J. (1998). Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura.

Hernandes, S. & Medeiros, J. B. (2009). Manual da secretária: técnicas de trabalho. 11a ed. São Paulo: Editora Atlas.

Jesus, J. G. de. (2006). O que levaria uma empresa à fidelização comercial. Blumenau, Santa Catarina: Odorizzi.

Kotler, P. (1994). Administração de marketing. 4a ed. São Paulo: Atlas.

Las Casas, A. L. (1992). Marketing de varejo. São Paulo: Atlas.

Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 25 abr. 2011.

- Martins, L. (2006). Marketing: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Universo do Livro.
- Moreira, J. C. T. (2005). Administração de vendas. São Paulo: Saraiva.
- Nonato Júnior, R. (2009). Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria. Fortaleza, CE: Expressão Gráfica.
- Oliveira, S. A. de. (2011). Brevíssimo tratado conceitual da assessoria: para entender o secretariado. Guarapuava: Gráfica Ideal.
- Santos, G. G. dos. (2006). Marketing de relacionamento: estudo de caso – Banco HSBC – Agência Apucarana. Disponível em: <<http://www.fap.com.br/cursos/administracao/arquivos/tcc/GislaineGomesdaCosta.pdf>>. Acesso em: 20 fev.2011.
- Scott, D. (2000) Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sheth, J. N.; Mittal, B. & Newmwn, B. I. (2001). Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas.
- Siqueira, A. C. B. de. (1992). Marketing industrial: fundamento para a ação, *business to business*. São Paulo: Atlas.
- Souki, O. (2006). As sete chaves da fidelização de clientes. São Paulo: Harbra.