

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Petrúcia Marques Sarmiento Moreira

**Marketing de Relacionamento: análise das práticas de
relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do
segmento varejista**

**São Caetano do Sul
2024**

PETRÚCIA MARQUES SARMENTO MOREIRA

**Marketing de Relacionamento: análise das práticas de
relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do
segmento varejista**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

Moreira, Petrócia Marques Sarmiento

Marketing de Relacionamento: análise das práticas de relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do segmento varejista/ Petrócia Marques Sarmiento Moreira - 2024.

259 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Tese (doutorado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Pós-venda. 3. Reclamação Pública. 4. Gestão Organizacional. I. Minciotti, Silvio Augusto II. Marketing de Relacionamento: análise das práticas de relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do segmento varejista.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida em 03/09/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (orientador) (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha (Universidade Nove de Julho – UNINOVE)

À minha Família, pelo amor e carinho e por serem responsáveis pela formação do que há de melhor em mim, exemplo que procuro seguir; ao marido, Disraeli Abrantes, com quem compartilho um amor e encontro paz; aos meus filhos, Beatriz Marques e Miguel Marques, fonte de inspiração e luz para o meu viver, sendo esperança de um futuro de realizações, DEDICO.

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da vida, pela esperança que se renova a cada amanhecer, por estar presente em todos os momentos da minha vida e me conduzir pelos melhores caminhos. Pela Providência Divina!

A minha mãe, Luciene Marques, mulher guerreira, exemplo de Fé.

Ao meu pai, João Sarmiento, sinônimo de Trabalho.

Aos meus irmãos, Patrícia Marques e Petrônio Marques, presença constante em minha vida, mesmo distante fisicamente.

Ao marido, Disraeli Abrantes, pela cumplicidade e por me fazer pensar a vida de outro modo. Parte dos Planos de Deus!

Aos meus filhos, Beatriz Marques e Miguel Marques, os amores mais plenos da minha vida, a mais verdadeira tradução do que é o Amor!

Aos meus familiares e amigos, os quais entenderam que a distância transitória faz parte do processo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti, pela dedicação e pelo compromisso na incessante busca pelo aprendizado e pela oportunidade única e extraordinária de conhecer a fonte do seu conhecimento, exemplo a ser seguido. Presente de Deus!

Aos colegas de Curso, pelos laços formados e pelos bons momentos, em especial, Monnizia e Lourdinha, amizade de longas datas. Sempre temos narrativas para contar. Nelas, encontro Aconchego!

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pela experiência incrível vivida neste ambiente acadêmico, e a todos os funcionários, pelo acolhimento.

Palavra de Ordem, GRATIDÃO!

MOREIRA, Petrócia Marques Sarmento. **MARKETING DE RELACIONAMENTO:** análise das práticas de relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do segmento varejista. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

Esta investigação científica possui como tema central o Marketing de Relacionamento e o desempenho da organização face às reclamações públicas pós-venda. Objetiva desenvolver um *Framework* contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes. O Marketing de Relacionamento e, por decorrência, o pós-venda surgem como diferenciais competitivos no contexto mercadológico. Vê-se, então, que as organizações têm inúmeros desafios quanto à inter-relação das áreas funcionais com atendimento do pós-venda: o descontentamento dos clientes e as reclamações públicas, por meio do PROCON, além das mudanças nas práticas de relacionamento com os seus clientes. Apesar de a literatura se preocupar com os respectivos temas, ainda há pontos que não foram pesquisados de forma aprofundada e que precisam sê-lo para o avanço do arcabouço teórico sobre Marketing de Relacionamento e pós-venda. De tal modo, o fenômeno estudado, o contexto da pesquisa, a perspectiva teórica abordada, o percurso metodológico proposto no presente trabalho mostram-se necessários para colmatar a lacuna de pesquisa e, com isso, descortinar a fronteira do conhecimento. No aspecto metodológico, a pesquisa tem natureza qualitativa e utiliza como técnicas de coleta de dados a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e o Júri de Especialistas. A análise de dados seguiu as propostas da análise de conteúdo. Com os achados desse estudo, foram identificados os principais fatores internos que exercem influência nas atividades do atendimento pós-venda e, por consequência, no desempenho das organizações varejistas, com destaque para: comunicação interna, compartilhamento das informações, capacitação dos colaboradores internos, envolvimento dos colaboradores internos com as atividades pós-venda, capacidade de respostas e tratamento das reclamações dos clientes. Os resultados revelaram que as organizações se esforçam para reduzir os conflitos e minimizar os impactos decorrentes destes, com medidas para se aproximar dos seus clientes, manter um bom relacionamento, participar dos momentos da jornada de compras e proporcionar uma experiência positiva. Com esse estudo, obtiveram-se achados importantes que contribuem para o conhecimento científico e a melhoria dos processos gerenciais nessa área, diante da propositura do *Framework*, que se mostra importante para a integração do conhecimento das ações do atendimento pós-venda, que organiza e orienta as práticas de relacionamento com clientes, atuando como um modelo para reduzir problemas e promover melhorias no pós-venda, com aplicabilidade nas organizações do segmento varejistas.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Pós-venda; Atendimento; Reclamação Pública; Gestão Organizacional.

MOREIRA, Petrócia Marques Sarmiento. **RELATIONSHIP MARKETING**: analysis of after-sales customer relationship practices in retail organizations. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

This scientific research has as its central theme Relationship Marketing and the performance of the organization in the face of public complaints after sales. It aims to develop a Framework contemplating Relationship Marketing practices that can positively influence the performance of retail organizations in the after-sales service to their customers. Relationship Marketing and, consequently, after-sales emerge as competitive differentiators in the market context. It can be seen, then, that organizations face numerous challenges regarding the interrelation of functional areas with after-sales service: customer dissatisfaction and public complaints, through PROCON, in addition to changes in the relationship practices with their customers. Although the literature is concerned with the respective themes, there are still points that have not been researched in depth and that need to be so in order to advance the theoretical framework on Relationship Marketing and after-sales. Therefore, the phenomenon studied, the research context, the theoretical perspective addressed, and the methodological approach proposed in this study are necessary to fill the research gap and, therefore, reveal the frontiers of knowledge. In the methodological aspect, the research is qualitative in nature and uses document analysis, semi-structured interviews, and the Jury of Experts as data collection techniques. Data analysis followed the proposals of content analysis. With the findings of this study, the main internal factors that influence after-sales service activities and, consequently, the performance of retail organizations were identified, with emphasis on: internal communication, information sharing, training of internal employees, involvement of internal employees in after-sales activities, response capacity, and handling of customer complaints. The results revealed that organizations strive to reduce conflicts and minimize the impacts arising from them, with measures to get closer to their customers, maintain a good relationship, participate in moments of the shopping journey, and provide a positive experience. With this study, important findings were obtained that contribute to scientific knowledge and the improvement of management processes in this area, given the Framework's proposal, which is important for the integration of knowledge of after-sales service actions, which organizes and guides customer relationship practices, acting as a model to reduce problems and promote improvements in after-sales, with applicability in organizations in the retail segment.

Keywords: Relationship Marketing; After-sales; Customer Service; Public Complaints; Organizational Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDC Código de Defesa do Consumidor

CRM Gestão do Relacionamento com o Cliente

DPDC Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor

PROCON Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor

PROCONSUMIDOR Sistema Nacional de Atendimento ao Consumidor

SAC Serviço de Atendimento ao Consumidor

SENACON Secretaria Nacional do Consumidor

SINDEC Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor

SNDC Sistema Nacional de Defesa do Consumidor

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Sintetizada da Delimitação do Estudo	25
Figura 2 – Estrutura do Eixo Temático Conceitual	32
Figura 3 – Síntese das Etapas do Processo de Marketing.....	34
Figura 4 – Estrutura do Foco do Estudo.....	52
Figura 5 – Fluxograma das Entrevistas Semiestructuras	75
Figura 6 – Fluxograma de Tratamento dos Dados	80
Figura 7 – Dados dos Boletins do PROCONSUMIDOR (2021-2023)	87
Figura 8 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 1.....	89
Figura 9 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 2.....	89
Figura 10 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 3.....	90
Figura 11 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 4.....	91
Figura 12 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 5.....	91
Figura 13 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 6.....	92
Figura 14 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 7.....	93
Figura 15 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 8.....	93
Figura 16 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 9.....	94
Figura 17 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 10.....	95
Figura 18 – Atendimentos no Procon – PB – SINDEC – Organização 11.....	95
Figura 19 – Evolução Anual dos Atendimentos PROCON – PB – SINDEC	97
Figura 20 – Categoria 1: Relacionamento Organização – Cliente.....	100
Figura 21 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Política de Atendimento Pós-venda”	102
Figura 22 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Acompanhamento Pós-venda”	105
Figura 23 – Principais comentários das atitudes dos entrevistados referentes à “Interação Com os Clientes”	107
Figura 24 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações para Manter o Relacionamento Com os Clientes”	109
Figura 25 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações Sugeridas no Pós-venda”	112

Figura 26 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Fidelização do Cliente”	114
Figura 27 – Categoria 2: Comunicação Organizacional	115
Figura 28 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com os Clientes Após a Venda”	117
Figura 29 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com os Colaboradores Internos”	119
Figura 30 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com as Diferentes Áreas Funcionais da Organização”	121
Figura 31 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Compartilhamento das Informações entre as Diferentes Áreas Funcionais da Organização”	123
Figura 32 – Categoria 3: Relações Colaborativas com Atividades Pós-venda.....	124
Figura 33 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Integração entre os Departamentos da Organização”	127
Figura 34 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Relações Internas com a equipe do SAC”	130
Figura 35 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pontos para Integrar Departamentos”	132
Figura 36 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Melhorias nas Atividades Pós-venda”	133
Figura 37 – Categoria 4: Gerenciamento das Atividades do Atendimento no Pós-venda.....	134
Figura 38 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Atuação do Gestor”	136
Figura 39 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Atitudes do Cliente”	137
Figura 40 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Dificuldades no Atendimento Pós-venda”	139
Figura 41 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Capacitação dos Colaboradores Internos”	141
Figura 42 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Experiência de Compras”	144

Figura 43 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda”	147
Figura 44 – Categoria 5: Problemas Mais Reclamados pelos Clientes.....	148
Figura 45 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Defeito Contratual/cartão da loja”	149
Figura 46 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Defeito no Produto/serviço”	150
Figura 47 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Produto Ofertado com Preço Incorreto”	152
Figura 48 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Tempo de Espera na Fila”	153
Figura 49 – Categoria 6: Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda.....	154
Figura 50 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Conhecimento das Reclamações pela Organização”	156
Figura 51 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Meios utilizados pelo Cliente para Manifestar a sua Reclamação”	158
Figura 52 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Acompanhamento das Reclamações pela Organização”.....	160
Figura 53 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Problemas que geram Conflitos nas Atividades Pós-venda”	163
Figura 54 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Reclamação no PROCON”	165
Figura 55 – Categoria 7: Capacidade de Respostas da Organização.....	166
Figura 56 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Tempo das Respostas das Demandas do Cliente pela Organização”	168
Figura 57 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Resolução das Demandas do Cliente pela Organização”	170
Figura 58 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pontos que Aumentam a Capacidade de Respostas da Organização”	172
Figura 59 – Categoria 8: Fatores internos da Organização.....	173
Figura 60 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Interna/inter-relação entre as Áreas Organizacionais”	175

Figura 61 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Engajamento dos Colaboradores Internos”	177
Figura 62 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pessoal/quadro de Colaboradores Internos”	179
Figura 63 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Processos Internos”	181
Figura 64 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Operações Logísticas e Entrega com Qualidade do Produto/serviço”	184
Figura 65 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Prontidão no Atendimento Pós-venda”	186
Figura 66 – Categoria 9: Tratamento das Reclamações pela Organização	187
Figura 67 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Meios para Lidar com as Reclamações dos Clientes”	189
Figura 68 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Medidas para Diminuir as Reclamações Existentes e/ou Atuais Praticadas pela Organização”	192
Figura 69 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Medidas para Evitar Novas Reclamações”	195
Figura 70 – Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações para Minimizar os Impactos das Reclamações pela organização”	197
Figura 71 – Representação Esquemática do Framework: apresentada aos Especialistas	200

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relatório Analítico Estadual do PROCON – PB (2018 – 2022).....	85
Tabela 2 – Lista dos PROCONS – PB Integrados no SINDEC.....	85
Tabela 3 – Atendimentos dos PROCONS – PB Integrados ao SINDEC (2018 – 2022).....	86
Tabela 4 – Evolução Percentual Anual dos Atendimentos no PROCON – PB – SINDEC.....	96
Tabela 5 – Índice de Solução Preliminar – PROCON – PB – SINDEC.....	97
Tabela 6 – Termos de busca e dados quantificados dos achados da pesquisa nas bases científicas.....	239

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das Definições do Tema Marketing Interno	38
Quadro 2 – Descrição dos Processos de Elaboração das Estratégias de CRM	42
Quadro 3 – Elementos Básicos que Caracterizam os Processos de Integração das Áreas Funcionais da Organização	55
Quadro 4 – Fatores Internos Investigados na Literatura	64
Quadro 5 – Elementos do Protocolo de Pesquisa.....	65
Quadro 6 – Roteiro das Entrevistas Semiestruturas	72
Quadro 7 – Perfil dos Entrevistados.....	76
Quadro 8 – Relação dos Membros do Júri de Especialistas	78
Quadro 9 – Matriz de Amarração Metodológica	79
Quadro 10 – Principais Problemas Registrados no SINDEC (2018 – 2022)	88
Quadro 11 – Principais ações indicadas pelos entrevistados para as atividades no pós-venda.....	110
Quadro 12 – Síntese das Principais Dificuldades Apresentadas pelos Entrevistados nas Atividades Pós-venda.....	139
Quadro 13 – Elementos Pontuais para o Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda.....	145
Quadro 14 – Descrição dos Problemas que Geram Conflitos nas Atividades Pós-venda.....	162
Quadro 15 – Principais indicações das medidas para diminuir as reclamações existentes e/ou atuais pela organização.....	190
Quadro 16 – Indicações de algumas Medidas para Evitar Novas Reclamações	193
Quadro 17 – Avaliação da Representação Esquemática	201
Quadro 18 – Avaliação da Etapa 1 – Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender as demandas dos clientes após a venda.	203
Quadro 19 – Avaliação da Atividade 1 da Etapa 1 – Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.....	205
Quadro 20 – Avaliação da Atividade 2 da Etapa 1 – Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda.....	208

Quadro 21 – Avaliação da Atividade 3 da Etapa 1 – Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda.....	210
Quadro 22 – Avaliação da Etapa 2 – Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.....	212
Quadro 23 – Avaliação da Etapa 3 – Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.....	214
Quadro 24 – Avaliação Etapa 4 – Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON.....	215
Quadro 25 – Avaliação da Etapa 5 – Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.	217
Quadro 26 – Versão Final do Framework: Ações para Orientar o Atendimento Pós-Venda das Lojas Físicas do Segmento Varejista	219
Quadro 27 – Evidências de consecução dos objetivos específicos	224
Quadro 28 – Matriz de Consistência	225
Quadro 29 – Quadro de referência indicando os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.....	228
Quadro 30 – Artigos incluídos para análise sistemática da literatura	241
Quadro 31 – Mapeamento dos estudos publicados sobre os temas Marketing de Relacionamento, inter-relação das áreas funcionais e atividades do pós-venda	242

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 Problema da Pesquisa	23
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 Delimitação do Estudo.....	25
1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	27
1.5 Contribuição da Pesquisa.....	29
1.6 Organização do Trabalho.....	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
2.1 Marketing Integrado.....	33
2.2 Marketing Interno.....	36
2.2.1 Comunicação Organizacional.....	39
2.3 Marketing de Relacionamento	40
2.3.1 Criação de Experiência do Cliente no Pós-venda	44
2.4 Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes.....	47
2.4.1 Atendimento Pós-venda e Recuperação de Clientes Após a Falha no Produto ou no Serviço	51
2.5 Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades do Pós-venda	54
2.6 Conflitos no Pós-venda e Reclamação Pública no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON	57
2.7 Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda: Síntese da Literatura	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 Abordagem de Pesquisa	67
3.2 Participantes da Pesquisa	68
3.2.1 Perfil da Amostra	68
3.3 Modalidade de Pesquisa	69
3.4 Coleta de Dados.....	70

3.4.1 Etapa 1 – Análise Documental – Abordagem Descritiva	70
3.4.2 Etapa 2 – Levantamento de Campo – Entrevistas Semiestruturadas – Abordagem Exploratória.....	71
3.4.2.1 Formato das Entrevistas Semiestruturadas e Perfil dos Entrevistados	74
3.4.2.2 Perfil dos Participantes das Entrevistas Semiestruturadas	76
3.4.3 Etapa 3 – Júri de Especialistas – Abordagem Descritiva	77
3.4.3.1 Perfil do Júri de Especialistas.....	77
3.5 Matriz de Amarração Metodológica.....	78
3.6 Procedimentos de Análise de Dados.....	79
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
4.1 Lócus da Pesquisa	83
4.2 Análise Documental – Abordagem Descritiva	84
4.3 Análise dos Conteúdos.....	99
4.3.1 Categoria 1: Relacionamento Organização – Cliente.....	99
4.3.1.1 Componente 1.1: Política de Atendimento Pós-venda	101
4.3.1.2 Componente 1.2: Acompanhamento Pós-venda.....	103
4.3.1.3 Componente 1.3: Interação com os Clientes.....	105
4.3.1.4 Componente 1.4: Ações para Manter o Relacionamento com os Clientes..	108
4.3.1.5 Componente 1.5: Ações Sugeridas no Pós-venda.....	109
4.3.1.6 Componente 1.6: Fidelização do Cliente.....	112
4.3.2 Categoria 2: Comunicação Organizacional	115
4.3.2.1 Componente 2.1: Comunicação com os Clientes Após a Venda	116
4.3.2.2 Componente 2.2: Comunicação com os Colaboradores Internos	118
4.3.2.3 Componente 2.3: Comunicação com as Diferentes Áreas Funcionais da Organização	119
4.3.2.4 Componente 2.4: Compartilhamento das Informações entre as Diferentes Áreas Funcionais da Organização	121
4.3.3 Categoria 3: Relações Colaborativas com Atividades Pós-venda.....	124
4.3.3.1 Componente 3.1: Integração entre os Departamentos da Organização.....	125
4.3.3.2 Componente 3.2: Relações Internas com a Equipe do SAC	128
4.3.3.3 Componente 3.3: Pontos para Integrar Departamentos	130
4.3.4 Categoria 4: Gerenciamento das Atividades do Atendimento no Pós-venda .	134
4.3.4.1 Componente 4.1: Atuação do Gestor	135

4.3.4.2 Componente 4.2: Atitudes do Cliente	136
4.3.4.3 Componente 4.3: Dificuldades no Atendimento Pós-venda	138
4.3.4.4 Componente 4.4: Capacitação dos Colaboradores Internos	140
4.3.4.5 Componente 4.5: Experiência de Compras	142
4.3.4.6 Componente 4.6: Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda.....	145
4.3.5 Categoria 5: Problemas Mais Reclamados pelos Clientes	147
4.3.5.1 Componente 5.1: Defeito Contratual/cartão da loja.....	148
4.3.5.2 Componente 5.2: Defeito no Produto/serviço.....	150
4.3.5.3 Componente 5.3: Produto Ofertado com Preço Incorreto	151
4.3.5.4 Componente 5.4: Tempo de Espera na Fila	152
4.3.6 Categoria 6: Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda.....	154
4.3.6.1 Componente 6.1: Conhecimento das Reclamações pela Organização.....	154
4.3.6.2 Componente 6.2: Meios utilizados pelo Cliente para Manifestar a sua Reclamação	156
4.3.6.3 Componente 6.3: Acompanhamento das Reclamações pela Organização.158	
4.3.6.4 Componente 6.4: Problemas que Geram Conflitos nas Atividades Pós-venda.....	160
4.3.6.5 Componente 6.5: Reclamação no PROCON	164
4.3.7 Categoria 7: Capacidade de Respostas da Organização.....	165
4.3.7.1 Componente 7.1: Tempo de Respostas as Demandas do Cliente pela Organização	167
4.3.7.2 Componente 7.2: Resolução das Demandas do Cliente pela Organização	169
4.3.7.3 Componente 7.3: Pontos que Aumentam a Capacidade de Respostas da Organização	170
4.3.8 Categoria 8: Fatores Internos da Organização.....	172
4.3.8.1 Componente 8.1: Comunicação Interna/inter-relação entre as Áreas Organizacionais.....	174
4.3.8.2 Componente 8.2: Engajamento dos Colaboradores Internos	176
4.3.8.3 Componente 8.3: Pessoal/quadro de Colaboradores Internos	178
4.3.8.4 Componente 8.4: Processos Internos	180
4.3.8.5 Componente 8.5: Operações Logísticas e Entrega com Qualidade do Produto/serviço	182

4.3.8. 6 Componente 8.6: Prontidão no Atendimento Pós-venda.....	184
4.3.9 Categoria 9: Tratamento das Reclamações pela Organização	186
4.3.9.1 Componente 9.1: Meios para Lidar com as Reclamações dos Clientes.....	187
4.3.9.2 Componente 9.2: Medidas para Diminuir as Reclamações Existentes e/ou Atuais, Praticadas pela Organização	190
4.3.9.3 Componente 9.3: Medidas para Evitar Novas Reclamações	193
4.3.9.4 Componente 9.4: Ações para Minimizar os Impactos das Reclamações pela Organização.....	196
4. 4 Análise e Validação do <i>Framework</i> pelo Júri de Especialistas.....	198
4.4.1 Análise das opiniões dos especialistas sobre a Representação Esquemática do <i>Framework</i>	199
4.4.2 Análise das opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional do <i>Framework</i>	202
4.4.2.1 Análise referente à Etapa 1: Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender as demandas dos clientes após a venda.	203
4.4.2.2 Análise referente à Atividade 1 da Etapa 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.....	204
4.4.2.3 Análise referente à Atividade 2 da Etapa 1: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda.....	207
4.4.2.4 Análise referente à Atividade 3 da Etapa 1: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda.....	209
4.4.2.5 Análise referente à Etapa 2: Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.....	211
4.4.2.6 Análise referente à Etapa 3: Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.....	213
4.4.2.7 Análise referente à Etapa 4 – Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON.....	215
4.4.2.8 Análise referente à Etapa 5 – Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.	217

4.5. Versão Final do <i>Framework</i> : Ações para Orientar o Atendimento Pós-Venda das Lojas Físicas do Segmento Varejista	218
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	224
REFERÊNCIAS.....	232
Apêndice A – Levantamento Bibliométrico.....	239
Apêndice B – Carta de Apresentação Encaminhada aos Entrevistados.....	250
Apêndice C – Material Encaminhado ao Júri de Especialistas.....	251

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto do mercado concorrido requer das organizações mais esforços para cultivar e manter o relacionamento com os clientes. Desse modo, observa-se a importância da preservação destes para a continuidade e o sucesso da atividade empresarial, posto que a competitividade motiva as organizações a implementarem inovações, a fim de se manter no mercado e à frente de seus concorrentes, provocando, assim, mudanças organizacionais (Almeida; Ramos Filho, 2019).

Diversos fatores são levados em consideração pelo cliente no instante da decisão de compra. “O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas” (Kotler; Keller, 2012, p. 131).

De tal modo, a satisfação ou insatisfação são os sentimentos de prazer ou decepção que resultam da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do cliente (Kotler; Keller, 2012). Complementam ainda esses autores que o conjunto de atributos de benefícios que a organização se compromete a entregar consiste em proposição de valor. Em outras palavras, a capacidade da organização de gerenciar os seus processos internos relacionados ao sistema de entrega de um valor diferenciado ao cliente.

Nesse processo de agregação de valor ao cliente, destaca-se, na estrutura organizacional, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), canal de comunicação direto entre o mercado e a organização, voltado para promover uma aproximação com o cliente, sendo considerado um dos principais pontos de contato com os clientes, que compõe a área de Relacionamento com o Cliente (Saberri; Hussain; Chang, 2017). Nesse espaço de diálogo, possibilita-se a resolução das reclamações advindas dos clientes descontentes com produtos e/ou serviços.

Já Barbosa e Minciotti (2007, p. 82) observavam que “o SAC está cada dia mais presente na vida moderna, sendo difícil encontrar atualmente um produto ou serviço que não possua um canal de comunicação cliente-empresa”.

A área de tecnologia vem facilitando a utilização de vários instrumentos para o gerenciamento da relação entre o SAC, os clientes e outros setores internos da organização. Um desafio constante enfrentado pelos gestores do serviço de atendimento ao cliente é encontrado na inserção das tecnologias e nas diversas

formas de comunicação (Simonetti, 2016). A internet e as redes sociais possibilitam um ambiente de interação social que torna o cliente mais informado e com capacidade de transformar o pensamento individual e o coletivo (Silva, 2019).

No campo das relações de consumo, o cliente insatisfeito com o produto ou com o serviço fornecido pela organização pode usar os meios disponíveis para a formulação das suas reclamações, dentre os quais: o SAC, o Portal Reclame Aqui, as Redes Sociais, o PROCON e/ou até mesmo acionar o Poder Judiciário. Cada segmento deste apresenta diferentes mecanismos de lidar com as demandas promovidas pelos clientes perante as organizações reclamadas.

Nessa linha de raciocínio, é razoável dizer que o cliente descontente com a organização pode valer-se dos mecanismos disponíveis para obter uma resposta ao seu descontentamento, no campo específico de estudo, o PROCON, em particular, o PROCON do Estado da Paraíba.

Nessa conjuntura, para enquadrar o presente trabalho, é imprescindível pontuar assuntos que parecem centrais para o aprofundamento e a análise da temática. Dividir e sistematizar os temas pertinentes ao Marketing Integrado, ao Marketing Interno, à Comunicação Organizacional, ao Marketing de Relacionamento, à Criação de Experiência do Cliente no Pós-venda, à Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes, ao Atendimento Pós-venda e à Recuperação de Cliente após falha no produto/serviço, à Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades do Pós-venda, aos Conflitos no Pós-venda e às Reclamações Públicas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON. Mais adiante, são tratadas as questões concernentes aos Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda.

O presente trabalho estrutura-se, inicialmente, com a parte introdutória, o problema da pesquisa, a descrição dos objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação da pesquisa. Posteriormente, apresenta a fundamentação teórica com temas que possibilitam o embasamento para o desenvolvimento do estudo ora proposto. Logo em seguida, os procedimentos metodológicos, as referências bibliográficas e os apêndices, bem como a inclusão das informações complementares decorrentes da realização do levantamento bibliométrico.

1.1 Problema da Pesquisa

As organizações estão cada vez mais pautadas na concepção da visão holística, cujo conceito “se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de Marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos” (Kotler; Keller, 2012, p. 17). Esses autores destacam, ainda, a atuação em equipe interdepartamental no processo de gestão organizacional.

De tal modo, não seria atribuída unicamente a um departamento isolado da organização a atividade de conquistar e manter cliente, e sim da organização como um todo no seu aspecto macro. Logo, faz-se necessária a integração das diferentes áreas funcionais da organização e que todos os setores estejam interligados e participem do processo de condução de melhoria do atendimento no pós-venda aos seus clientes, após a reclamação pública, adotando uma abordagem integrativa, que impulsiona as competências de Marketing de uma organização (Berry, 2002).

Como se perceberá a seguir, no item 1.4, Justificativa, as atividades do atendimento do pós-venda se apresentam como fundamentais para que realmente sejam aperfeiçoados os detalhes do relacionamento organização-cliente, ante o surgimento de conflitos, conforme se verifica na demonstração das reclamações públicas formuladas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON. Para fins dessa pesquisa, foram estudadas as organizações varejistas que tiveram problemas com seus clientes e foram acionadas no PROCON do Estado da Paraíba. O critério de seleção está descrito em detalhamento em momento oportuno.

Leva-se em consideração que as atividades do atendimento do pós-venda se revelam como importantes para minimizar os impactos de ruptura do relacionamento com clientes e os esforços que a organização pode ter para estreitar esse relacionamento, mesmo diante de situações extremas, como, por exemplo, a reclamação pública e a inclusão do nome da organização no Cadastro de Reclamações Fundamentadas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON.

Diante disso, o escopo deste trabalho se direciona, também, no sentido de identificar e analisar os fatores internos que influenciam as atividades do atendimento do pós-venda das organizações, em especial, as varejistas. E, particularmente,

aqueles fatores internos que dependem da sinergia departamental da organização, das inter-relações entre as diversas áreas funcionais da organização. De tal modo que as organizações precisam adotar a combinação certa de estratégias para conquistar e manter clientes (Nasir; Adil; Dhamija, 2021).

Dos principais fatores internos identificados e analisados neste estudo, citam-se: capacitação dos colaboradores internos; capacidade e agilidade nas respostas às demandas dos clientes; capacidade de ouvir as demandas dos clientes; prontidão para ajudá-los; comunicação com os seus colaboradores internos e com os clientes; compartilhamento de informações entre os setores organizacionais; envolvimento dos colaboradores internos nas ações desenvolvidas pela organização no atendimento pós-venda; tratamento das reclamações dos clientes, entre outros (Brambilla, 2005; Chauvel; Goulart, 2007; Grönroos, 2009; Sandhu *et al.*, 2013; Fierro; Polo; Oliván, 2014; Murali; Pugazhenhi; Muralidharan, 2016; Tronvoll; Edvardsson, 2019; Chiguvi, 2020; Sheth; Jain; Ambika, 2020; Bagherzadeh *et al.*, 2020; Campos, 2021; Lin; Lu; Peng, 2021; Gorgen; Fagundes, 2022; Gao *et al.*, 2022).

Ante o exposto, a pergunta-problema que norteou esta pesquisa foi: como as práticas do Marketing de Relacionamento podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo consiste em desenvolver um *Framework* contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.

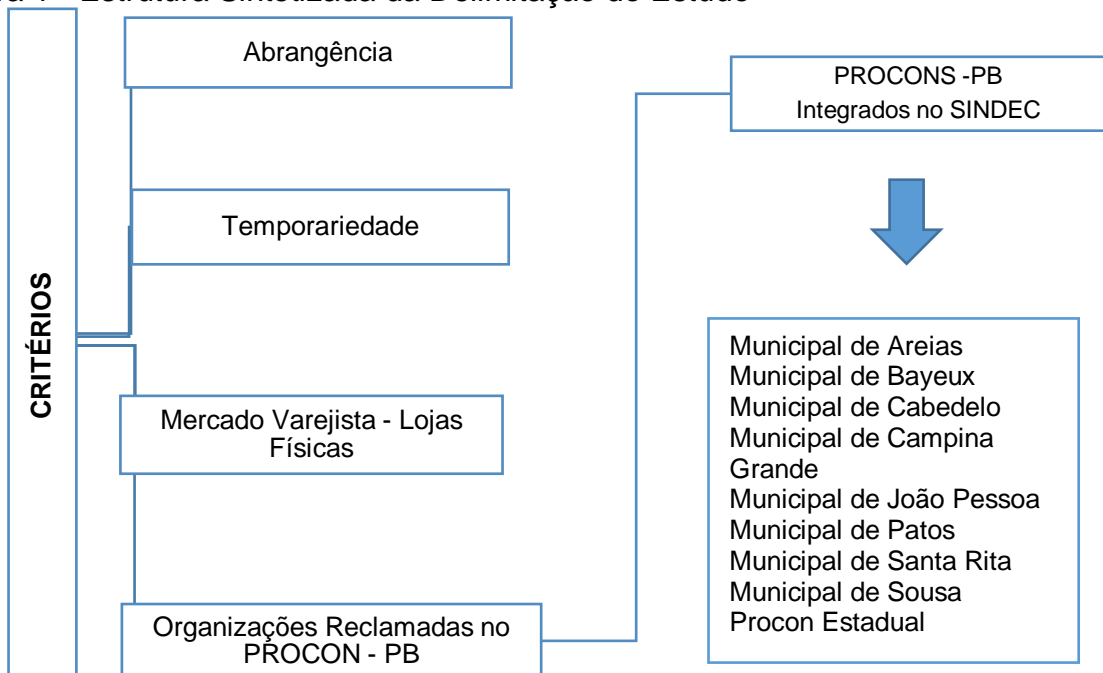
1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais das organizações que influenciam seus desempenhos no atendimento pós-venda aos seus clientes;
- Desenvolver um quadro de referência, indicando os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes;
- Validar o *Framework*, contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.

1.3 Delimitação do Estudo

No campo da delimitação do objeto de estudo, é importante enfatizar os elementos que foram levados em consideração para estabelecer os critérios definidores, a fim de delimitar a presente pesquisa. Com base nisso, apresentar-se-á, a seguir, na Figura 1, uma estrutura sintetizada desses critérios.

Figura 1 - Estrutura Sintetizada da Delimitação do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nesse cenário, dando seguimento, ressalta-se que a abrangência do estudo é no âmbito do Estado da Paraíba, tendo como participantes as organizações que se envolveram em conflitos com seus clientes e, por sua vez, formularam reclamações públicas junto ao PROCON – PB.

Justifica-se esse critério, tendo em vista a importância da Paraíba no panorama econômico, que vem apresentando, nos últimos anos, o terceiro maior crescimento da região Nordeste, com destaque de potencial de consumo, revelando a força de um cenário consumidor cada vez mais forte e pronto para desenvolver-se no curto e no médio prazos. Faz fronteiras com grandes mercados nordestinos, com localização econômica e geograficamente estratégica. Constitui-se de 223 municípios, com potencialidade de desenvolvimento e oportunidades de negócios (Paraíba, 2020).

Diante do exposto, é pertinente relatar que no Estado em questão, a Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON foi instituída apenas no ano de 2015, pois, em tempo pretérito, tinha a condição de Programa Estadual de Orientação e Proteção do Consumidor vinculado à Secretaria de Justiça do Estado. Segundo o Órgão, “a sigla PROCON surgiu da junção das sílabas iniciais da expressão ‘Proteção ao Consumidor’ e é atribuída aos órgãos governamentais que, administrativamente, defendem os consumidores e a prática justa no mercado de consumo” (PROCON, 2020).

Já em relação ao horizonte temporal do presente trabalho, quanto à delimitação do objeto de estudo, este está circunscrito ao período entre 2018 e 2023, levando em consideração as informações mais recentes originárias dos PROCONS da Paraíba, (municipais e estadual) integrados ao SINDEC – Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC, 2022), assim como do atual Sistema Nacional de Atendimento ao Consumidor para os registros das reclamações de consumo – PROCONSUMIDOR (2023).

O segmento das organizações delimitado para este estudo é o mercado do varejo brasileiro, em particular, o setor varejista paraibano. Justifica-se essa escolha por dois motivos basilares: primeiro, pelo fato da diversificação de componentes, como supermercados; lojas de vestuários; lojas de materiais de construção; lojas de móveis e decoração; lojas de eletrodomésticos e eletrônicos, entre outros. Segundo, pela sua importância no cenário econômico-social e a promoção do desenvolvimento regional.

Além do mais, as organizações delimitadas são aquelas que se apresentam no mercado com lojas físicas. A razão dessa escolha se deu pelo fato de que o setor varejista precisou redesenhar o papel das lojas físicas diante da expansão do comércio *online*, reinventando-se, com isso, para se manterem competitivas, criando, simultaneamente, experiências de compras e interações positivas com os seus clientes (Bruckberger *et al.*, 2023).

1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A gestão da qualidade do atendimento do pós-venda se mostra como essencial para garantir a sobrevivência e a permanência da organização em mercado concorrido. Até por isso, as atividades do pós-venda vêm sendo estudadas no âmbito do Marketing. Entretanto, para um bom desenvolvimento dessas atividades, faz-se necessário que a organização se envolva por inteiro nesse processo (Kotler; Keller, 2012).

Diante desse contexto, cabe pontuar que o processo de construção do arcabouço teórico do presente trabalho se deu por meio de um levantamento bibliométrico e análise sistemática da literatura encontrada, com acesso às bases científicas, tais quais: *Spell*; *Scielo*; *Web of Science* e *Scopus*. Para esse levantamento, considerou-se o recorte temporal correspondente ao período entre 2010 e 2024, por entender, para fins dessa investigação, tratar-se de um período razoável no campo da produção científica. Esse levantamento bibliométrico é apresentado no Apêndice A.

Com base nisso, descreve-se que, na literatura, há estudos que tratam dos assuntos pertinentes a este trabalho, porém com outras perspectivas sobre as atividades do atendimento ao cliente no pós-venda. Assim, eles não oferecem, de maneira aprofundada, uma abordagem holística das relações interdepartamentais, envolvendo as diferentes áreas funcionais da organização e como essas áreas se relacionam com as atividades do atendimento pós-venda.

Nesse modo, embora haja evidências científicas de estudos publicados sobre o assunto pós-venda, diferente deste trabalho, eles concentram-se em identificar as atividades esperadas pelos clientes após o processo de compra. Estudos que investigam as relações do pós-venda com a satisfação e a lealdade do cliente e os que examinam as inter-relações entre serviço de pós-venda, qualidade do serviço,

satisfação do cliente transmitida boca a boca (Murali; Pugazhendhli; Muralidharan, 2016; Tavakoli *et al.*, 2016; Ashfaq, 2019; Nasir; Adil; Dhamija, 2021).

Por outro lado, observa-se, ainda, que existem estudos que propõem estrutura para identificar e avaliar a instrumentalidade dos serviços pós-venda na perspectiva da satisfação do cliente e os que sugerem o reposicionamento do atendimento ao cliente de função meramente administrativa para o direcionamento de centro estratégico (Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020; Sheth; Jain; Ambika, 2020).

Além disso, existem, na literatura, achados científicos que pesquisam a recuperação de serviços sob a perspectiva do cliente e dos funcionários no setor de central de atendimento – *call center* – de serviços financeiros. Do mesmo modo, estudos que exploram a integração de recursos em termos de interações das atividades em experiências de correção do cliente (Kumar; Kumar, 2016; Tronvoll; Edvardsson, 2019).

Há também registros de estudos que analisam como a integração multifuncional contribui para aumentar a capacidade de uma organização para o mercado por meio dos processos de lançamento de produtos e reclamação do cliente. E outros estudos que ampliam essa investigação no contexto para outros mercados (Murillo-Oviedo *et al.*, 2019; Murillo-Oviedo *et al.*, 2021).

Portanto, estudos realizados em diferentes momentos e contextos apontaram a importância da comunicação no âmbito organizacional e, entre as funções, o gerenciamento das atividades do pós-venda e a melhoria do serviço e, por consequência, a expressiva vantagem competitiva das organizações. Nesse aspecto, destacam-se, para o presente trabalho, os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores Murali, Pugazhendhli e Muralidharan (2016); Kumar e Kumar (2016); Ashfaq (2019); Murillo-Oviedo *et al.* (2019); Sheth, Jain e Ambika (2020); Chiguvu (2020); Campos (2021) e Gorgen; Fagundes (2022).

Nesse sentido, evidencia-se lacuna de pesquisa em torno dessa abordagem, do fenômeno estudado, do contexto da pesquisa, da perspectiva teórica abordada e dos procedimentos metodológicos delineados para esse estudo. Assim, esse trabalho pode se mostrar relevante para o conhecimento científico e o avanço do campo de pesquisa.

Já em relação à contribuição teórica do presente trabalho, esta remete-se ao levantamento das pesquisas publicadas a respeito do que já se sabe sobre o tema,

permitindo, assim, identificar tanto o conhecimento existente quanto as áreas que ainda necessitam de investigação e são fundamentais para o avanço da temática suscitada.

De tal modo, é importante que se estudem os fatores internos que influenciam os desempenhos das organizações no pós-venda, as inter-relações entre as diferentes áreas funcionais da organização, o gerenciamento do relacionamento com os clientes e o processo de mudanças das organizações do segmento varejista, com lojas físicas, que se envolveram em conflitos com os seus clientes com reclamações públicas no PROCON, sob a ótica da literatura do Marketing de Relacionamento, do Marketing Integrado e das ações do Marketing Interno dando suporte às atividades do atendimento do pós-venda e, mais ainda, diante da ocorrência de situações conflituosas com os seus clientes.

Acrescenta-se, ainda, que a abordagem holística aplicada na organização poderá contribuir com a melhoria das atividades do atendimento do pós-venda e do relacionamento com os seus clientes e, por decorrência, afetar o sucesso da atividade empresarial. Um desafio para a organização seria estabelecer relações duradouras com os clientes, reestabelecer a rede de relacionamentos e consolidar um elo de lealdade. Nessa conjuntura, é pertinente dizer que: “a insatisfação afasta clientes e é fator fundamental de mudança de comportamento” (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 394).

A pesquisa em torno da temática proposta envolve conteúdos pertinentes à integração das diferentes áreas funcionais da organização, bem como a gestão das atividades do atendimento do pós-venda, sob o prisma do relacionamento com os seus clientes, no campo das ações estratégicas do Marketing de Relacionamento.

Diante das argumentações já demonstradas, justifica-se a importância desta investigação científica, posto não ter sido encontrada em estudos existentes nenhuma abordagem tratando o tema deste estudo na sua especificidade. Para tanto, fazem-se necessários construtos teóricos com embasamento e aprofundamento na literatura acadêmica.

1.5 Contribuição da Pesquisa

O presente trabalho foi conduzido no sentido de propor uma importante contribuição para a literatura do Marketing de Relacionamento, sob a perspectiva das

atividades do atendimento do pós-venda ao estudar a inter-relação com as diferentes áreas funcionais da organização e como elas se relacionam com o pós-venda. Em especificidade, o tratamento que as organizações dão às reclamações públicas formuladas no PROCON do Estado da Paraíba e os fatores internos incorporados pelas organizações que possam influenciar os seus desempenhos no atendimento do pós-venda aos seus clientes.

A pesquisa também estudou a dinâmica da organização, a sinergia entre as diversas áreas funcionais para responder a um conjunto de demandas no pós-venda, sob prisma do Marketing de Relacionamento. Com isso, busca-se, com o elenco das informações encontradas com a investigação proposta, causar impactos de ordem gerencial, diante da elaboração de um roteiro operacional, ordenado com as ações sugeridas para orientar o atendimento pós-venda das lojas físicas do segmento varejista e que se possa ter uma aplicabilidade.

A proposta do *Framework* apresenta-se como um importante instrumento gerencial, capaz de organizar e direcionar as práticas do Marketing de Relacionamento com os clientes. Além disso, contribui para a integração do conhecimento das atividades de pós-venda, servindo como um modelo para otimizar processos, reduzir problemas e implementar melhorias para as ações do pós-venda, com aplicabilidade voltada às organizações do varejo.

A contribuição gerencial deste estudo reflete na disponibilização para as organizações de boas práticas para adoção do Marketing de Relacionamento, com a apropriação dos benefícios decorrentes.

Com essa investigação, obtiveram-se achados relevantes, materiais importantes sobre a temática, que geram resultados capazes de contribuir com a Academia no sentido de avançar nos estudos já realizados, ultrapassar a fronteira do conhecimento e juntar-se aos movimentos científicos sobre o tema ora suscitado.

Ressalta-se, ainda, que a pesquisa desenvolvida está alinhada à Linha 2 – Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS e aos estudos e discussões do Grupo de Pesquisa Aplicações não Convencionais de Marketing, liderado pelo orientador deste estudo, o Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti.

1.6 Organização do Trabalho

Esta pesquisa explora os assuntos pertinentes ao Marketing Integrado, ao Marketing Interno, à Comunicação Organizacional, ao Marketing de Relacionamento, à Criação de Experiência do Cliente no Pós-venda, à Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes, Atendimento Pós-venda e Recuperação de Cliente após falha no produto/serviço, à Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades do Pós-venda, aos Conflitos no Pós-venda e às Reclamações Públicas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor PROCON, assim como aos Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda: síntese da literatura, conforme consta na estrutura do eixo temático conceitual apresentado mais adiante na Figura 2.

Por sua vez, para descrever tais questões, fez-se necessária uma abordagem dos fundamentos teóricos dos construtos e uma análise sistemática da literatura dos estudos já realizados para subsidiar o presente trabalho, compilar os achados no campo, analisá-los e interpretá-los com a literatura revisitada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de compra de bens ou serviços, de forma explícita ou implícita, está sustentado numa contratação ou acordo, estabelecendo as relações de consumo. O conhecimento desse fenômeno vem transformando-se ao longo do último século, tentando acompanhar as mudanças ocorridas nesse campo.

Nesse enfoque, sabe-se que as relações de consumo estabelecem vínculos obrigacionais, que devem ser cumpridos pelas partes envolvidas nesta relação, nos termos da devida convenção, em decorrência da força obrigatória das avenças. O descumprimento acarreta obrigação de recompor os danos provocados à outra parte em decorrência do conflito de interesses (Venosa, 2018).

Diante da dificuldade de negociar diretamente com a organização, vê-se, então, a reclamação pública formulada no PROCON, com a finalidade de solucionar as controvérsias inerentes ao descontentamento por parte do cliente, seja em relação ao produto ou ao serviço.

Após a abordagem introdutória, na qual se apresentaram a contextualização e a justificativa da relevância da presente pesquisa, apresentam-se os assuntos pertinentes à temática em estudo. Para tanto, descrever-se-á, na Figura 2, a base conceitual que seguirá o eixo temático.

Figura 2 - Estrutura do Eixo Temático Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os assuntos considerados nesse eixo temático conceitual contribuiram para a elaboração do arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento do presente trabalho. Também serviram de bússola para compreender as dimensões fundamentais que sustentarão a construção do conhecimento científico no âmbito da área do Marketing de Relacionamento.

2.1 Marketing Integrado

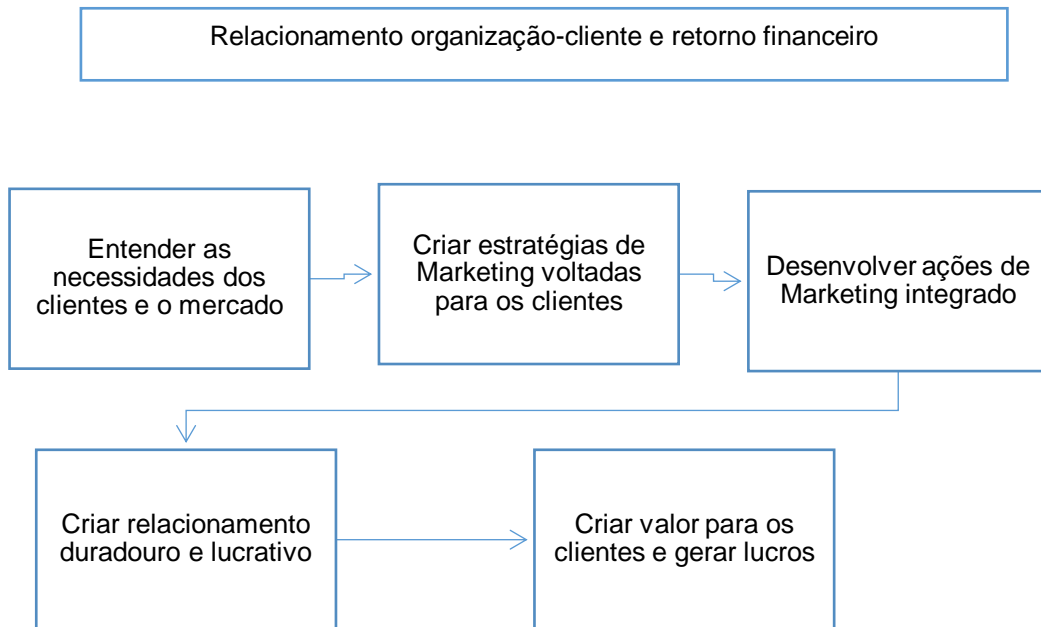
As organizações fazem parte de um conjunto de conhecimentos interligados e ordenados que interagem o tempo todo. No ambiente organizacional no qual estão inseridas, sofrem influências internas e externas que interferem no sucesso empresarial. A implementação de estratégias de negócios, por meio das ações de Marketing, permite que as organizações entendam as necessidades dos seus clientes e adaptem as suas ofertas, com o intuito de gerar e potencializar os seus resultados, melhorar a sua performance no mercado e auferir vantagens competitivas (Simões; Karachun, 2020; Campos, 2021).

Nos dizeres de Grönroos (2009), o Marketing objetiva engajar a organização com os processos dos clientes e, com isso, apoiar a criação de valor nesses processos, de forma mutuamente benéfica. Deste modo, “o marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente” (Kotler; Keller, 2012, p. 9). Para esses autores, aos profissionais de Marketing se requerem habilidades para transformar as necessidades particulares ou sociais efetivas em oportunidade lucrativa de negócios.

Com base nisso, e com a finalidade de facilitar o entendimento, apresentar-se-á, adiante, uma estrutura simplificada do processo de Marketing, contemplando cinco etapas principais, que envolvem o relacionamento organização-cliente, a criação de valor para os clientes e retorno financeiro nos negócios. Assim, a partir das necessidades básicas humanas e da análise de mercado, desenvolvem-se ações que se proponham à lucratividade da organização e que, ao mesmo momento, agreguem benéficos para os seus clientes. Atender às necessidades dos clientes com produto/serviço de qualidade é primordial para a organização, até porque eles criam expectativas em relação ao que lhes é ofertado, e isso pode ser determinante na tomada de decisão para a aquisição de produto/serviço (Kotler; Armstrong, 2015). Isto

posto, apresenta-se, na Figura 3, uma representação simplificada das etapas do processo de Marketing.

Figura 3 - Síntese das Etapas do Processo de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p. 5).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 4), o Marketing é definido “como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca”. Em complemento a esta definição, convém ressaltar que, para a American Marketing Association (AMA, 2017), “marketing é uma atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Nas palavras de Kotler e Keller (2012, p. 16), as ações de Marketing devem ser executadas não apenas pelo próprio departamento de Marketing: “O marketing também deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, tais como inovação de produto e desenvolvimento de novos negócios”, devendo o Marketing percorrer as diversas funções organizacionais (Grönroos, 2009). Logo, fazem-se necessárias técnicas de gerenciamento que envolvam os pontos de contato com o cliente, podendo-se, com isso, alcançar todos os aspectos da experiência do cliente.

O Marketing Integrado ocorre quando a organização concebe atividades de Marketing e monta programas aceitos e reconhecidos pela organização inteira, voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que “o todo seja maior do que a soma das partes” (Kotler; Keller, 2012, p. 19). Esses autores acrescentam que a tarefa de conquistar e manter clientes não é, apenas, de uma única área funcional da empresa, mas, sim, da organização inteira.

O Marketing Integrado está suportado em dois pilares básicos:

- A sincronização das diversas funções do Marketing no âmbito da organização.
- O envolvimento ordenado de todas as áreas funcionais da organização com o Marketing, buscando melhorar a experiência do cliente, estabelecendo com ele um relacionamento duradouro.

Estudos realizados por Kumar e Kumar (2016) apontam que o funcionamento de departamentos com formato de atuação relativamente isolado, sem comunicação nem cooperação entre as diversas funções organizacionais, desarticuladas, pode acarretar impactos na recuperação de processo e, com isso, comprometer a obtenção de resolução rápida de reclamações.

Nessa linha de raciocínio, Grönroos (2017) já assinalava a importância da mudança de paradigma do escopo do Marketing dos modos convencionais que, basicamente, restringia o Marketing a um processo separado de uma única função, para uma ampliação de atuação do Marketing que envolva todos os processos e ações, incluindo, assim, por exemplo, os elementos relacionados à entrega, ao reparo, à manutenção, às atividades de atendimentos pós-venda e ao tratamento de reclamações.

Nesse aspecto, Tronvoll e Edvardsson (2019) descrevem a respeito da necessidade do alinhamento das atividades e interações com todos os envolvidos nesse processo, bem como nos processos de resolução de reclamação. Em complemento, aduzem Murillo-Oviedo *et al.* (2019) que a integração multifuncional possibilita a disseminação do conhecimento sobre a dinâmica organizacional em nível departamental, permitindo, assim, que os profissionais criem valor por meio dos produtos ou serviços, gerando interdependência e melhorando as informações internas sobre os seus clientes.

2.2 Marketing Interno

O Marketing Interno trata das questões relacionadas à melhoria do relacionamento no âmbito interno das equipes comerciais, direcionado ao processo de troca decorrente das relações entre as organizações e seus funcionários e, em particular, àqueles que desenvolvem atividades nas ações comerciais. Inicia-se com a ideia de que os funcionários constituem os primeiros clientes internos, sendo a aplicação de Marketing voltada ao contexto interno, à facilitação da formação e do desenvolvimento de relações internas e à criação de valores benéficos à organização (Brambilla, 2005). Por conseguinte, transformou-se num instrumento a serviço da área de Recursos Humanos, sem, entretanto, confundir-se com ela.

Na literatura, o tema Marketing Interno recebe também a denominação de Endomarketing Bekin (1995), que traz no seu entendimento uma nova abordagem da estrutura organizacional e de mercado e apresenta-se como uma ferramenta que envolve os colaboradores nas tarefas de conquistar e manter clientes, assim como os mercados.

O Endomarketing “consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos” (Bekin, 1995, p. 34). Suas ações são voltadas para o ambiente interno da organização, com a finalidade de promover, entre os funcionários e os departamentos, valores destinados a servir os clientes externos. Complementa dizendo que: “Havia sempre a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um” (Bekin, 1995, p. 5).

Nas palavras de Brum (2000), embora o Endomarketing consista no Marketing para dentro da organização, houve, portanto, uma evolução no sentido de se tornar um importante mecanismo para conquistar e manter os clientes externos, uma vez que o atendimento a estes adequadamente passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de funcionário igualmente positivo. Prossegue afirmando que “é todo o esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário” (Brum, 2000, p. 34).

Nessa mesma linha de raciocínio, Brambilla (2005, p. 12) descreve que o Marketing Interno envolve o aperfeiçoamento das relações com os colaboradores internos, as melhorias no atendimento aos clientes e o fortalecimento da organização

no seu todo: “É uma ação interna que visa melhor atendimento externo em consequência”.

Com base nisso, ressalta-se que, nas ações do Marketing Interno, inclui-se o treinamento dos colaboradores internos para interagir com os clientes adequadamente, bem como a comunicação entre os colaboradores internos para tratar de questões pertinentes ao atendimento aos clientes e ao acompanhamento destes de forma apropriada. Assim, investir em capacitação de pessoal para lidar com as reclamações dos clientes é essencial para o estabelecimento e a manutenção de um bom relacionamento, pois os clientes valorizam os esforços dos colaboradores internos para resolver seus problemas e, ao mesmo tempo, fortalecer a organização. Tais investimentos geram resultados financeiros, seja no aspecto transacional nos casos de recompra, quanto não transacional, tendo como exemplo as recomendações positivas – em outras palavras, o Marketing espontâneo (Fierro; Polo; Oliván, 2014; Grönroos, 2017). Sob esse ponto de vista, Rigopoulou *et al.* (2008) já argumentavam que essas referências integram a comunicação informal, benéfica e almejada pela organização, como consequência de Marketing.

Nesse contexto, percebeu-se que as atividades do Marketing Interno poderiam ser úteis não só às equipes comerciais, como inicialmente idealizado e aplicado, e sim em todas as relações da gestão do processo de troca da organização com todos os seus funcionários. Deste modo, observa-se a sua expansão para outras áreas da organização. Com isso, passou-se, então, a entender que o Marketing Interno poderia auxiliar nas estratégias das organizações e contribuir de forma efetiva para o desempenho e o sucesso da organização (Morais; Soares, 2016).

Explica Brambilla (2005) que, a depender do gerenciamento estratégico e da estrutura da organização, as ações de Marketing Interno podem exercer um papel importante para a integração do cliente interno aos processos internos organizacionais, provocando, assim, uma mudança de contexto organizacional (Brum, 2000).

Com essa abordagem, é pertinente apresentar a definição de Marketing Interno nas percepções de Kolter e Keller (2012, p. 20), segundo as quais “consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. Nessa linha de raciocínio, prosseguem argumentando os autores que “pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal

com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço do Marketing” (Kolter; Keller, 2012, p. 21). Ressaltam, ainda, a importância do envolvimento de todos os colaboradores internos nas atividades de Marketing Interno no ambiente organizacional, já que as suas ações são voltadas para o público interno. De tal modo, faz-se necessário o comprometimento, assim como a aderência do público interno aos valores e aos objetivos da organização (Brambilla, 2005).

A seguir, no Quadro 1, apresenta-se um elenco de definições, que compõem uma base conceitual a respeito do tema Marketing Interno.

Quadro 1 - Síntese das Definições do Tema Marketing Interno

Autores	Definições
Bekin (1995, p. 34)	“Consiste em atrair e reter o cliente interno - os funcionários - com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos”.
Brum (2000, p. 34)	“É todo o esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”.
Brambilla (2005, p. 12)	“É uma ação interna que visa melhor atendimento externo em consequência”.
Kolter e Keller (2012, p. 20)	“Consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Apesar de a literatura evidenciar a base conceitual do Marketing Interno com direcionamentos voltados para dentro das organizações, ou seja, as relações entre organização-colaboradores internos, como já relatado anteriormente, observa-se que o tema evoluiu ao longo do tempo, destacando-se, com isso, os esforços das organizações no sentido de buscar atender adequadamente aos seus clientes, melhorando, assim, o relacionamento organização-clientes. Sob a luz dessas argumentações, o posicionamento de Brambilla (2005) propõe que o Marketing Interno seja uma ação interna que visa a um melhor atendimento externo. Em consequência, é aquele que melhor se adequa ao contexto deste trabalho.

Nessa perspectiva de análise, no presente estudo, o foco está nas atividades desenvolvidas no âmbito interno e nas questões de processos organizacionais ligadas ao serviço de atendimento aos clientes, pois se concentra na aplicação de Marketing

Interno no âmbito das atividades de comercialização, mais especificamente no serviço de pós-venda.

2.2.1 Comunicação Organizacional

Um assunto a ser discorrido sobre as ações de Marketing Interno diz respeito às comunicações internas no âmbito organizacional, uma vez que, sendo “eficazes podem contribuir para uma entrega de serviço eficiente e satisfatório, construir relacionamento produtivos e harmoniosos, e desenvolver confiança, respeito e fidelidade entre os funcionários” (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 368).

No processo de gestão organizacional, para que a comunicação interna aconteça de forma satisfatória, Brum (2000) aponta a necessidade da participação de todos os funcionários, uma comunicação de mão dupla. Isso implica dizer que as informações não sejam apenas advindas do topo da pirâmide organizacional para a base, passando pelos departamentos. Pelo contrário: requer o envolvimento dos funcionários nesse processo, um percurso também inverso, com informações da base para a alta direção e integração das diversas áreas funcionais. Ainda segundo a autora, a falta de envolvimento da alta administração e da integração entre as áreas funcionais da organização pode conduzir ao insucesso da atividade empresarial.

Para Grönroos (2009), a comunicação pode ocorrer por meio dos diversos processos de atendimentos, seja mediante prestação de informações, nos processos ligados ao tratamento de reclamações e recuperação de serviços.

Com base nessa ideia, os autores Kotler e Keller (2012, p. 21) destacam que “a harmonia interdepartamental só pode se fundir verdadeiramente, porém, quando a administração comunica claramente, uma visão de como a orientação e a filosofia de Marketing da empresa servem aos clientes”. Além do que, a depender do modo como as equipes de suporte ao cliente desenvolvem as suas atividades, a troca de informações e a tomada de decisões podem não acontecer da forma mais otimizada (Sheth; Jain; Ambika, 2020).

Já no que diz respeito às interações entre a organização e os clientes, diz Campos (2021, p. 96) que, “quanto mais assertiva for a comunicação, quanto mais adequado for o canal para o relacionamento, melhor será o resultado da interação entre a empresa e o cliente, o que pode gerar melhores resultados”. Até porque, no

processo de relacionamento, é importante a clareza na comunicação, pois, “através dela, é possível mapear as necessidades e melhorar o atendimento no processo de vendas e, conseqüentemente repetir no pós-venda” (Gorgen; Fagundes, 2022, p. 141).

2.3 Marketing de Relacionamento

Os clientes estão cada vez mais atentos ao que é proposto pelas organizações, seja no que tange ao produto ou à prestação de serviço. De igual modo, as organizações objetivam atender as necessidades dos clientes e, com isso, construir relacionamentos de natureza duradoura (Kotler; Keller, 2012).

Nesse aspecto, observa-se que as ações do Marketing tradicional se tornaram insuficientes para explicar a natureza contínua dos relacionamentos com os clientes e, ao mesmo tempo, conciliar as exigências do mercado atual (Sheth; Parvatiyar, 1995).

Nesse contexto, é pertinente dizer que o interesse pelo tema Marketing de Relacionamento, a princípio, deu-se lentamente. No entanto, o avanço dos estudos da literatura do Marketing de Serviços e o reconhecimento dos seus benefícios para as organizações e os clientes impulsionaram o crescente interesse pelo assunto. A sua definição surgiu na literatura de Berry em 1983 e diz respeito à manutenção e ao fortalecimento dos relacionamentos com os clientes. Adicionalmente, destaca-se que a conquista de novos clientes caracteriza-se como um objetivo intermediário, parte de um processo, diante da ideia central de que o desejo é tornar os clientes existentes clientes melhores, estabelecendo um processo contínuo com a permanência do relacionamento (Berry, 2002).

A aquisição de cliente é tida como uma tarefa complexa e dispendiosa, requer investimentos, tempo e esforços consideráveis, e, em decorrência disso, as organizações estão se concentrando em construir uma base forte com os clientes já existentes (Murali; Pugazhendhi; Muralidharan, 2016; Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020).

Desse modo, o Marketing de Relacionamento é utilizado para descrever o tipo de atividade destinada a criar relacionamentos duradouros com clientes (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011). Na concepção de Berry (2002), trata-se de uma filosofia, uma

maneira de pensar nos clientes, não apenas uma estratégia, um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. Assinala como sendo holístico, uma soma de partes integradas que impulsionam as competências do Marketing de uma organização.

As relações organizações *versus* clientes orientam-se por meio do processo de gerenciamento de informações detalhadas sobre cada cliente. É tratada na área da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM, do inglês *customer relationship*), com a finalidade de buscar estabelecer “pontos de contato”, desde uma circunstância casual em que o cliente tem contato com a marca, o produto, ou até mesmo uma comunicação pessoal ou coletiva (Kotler; Keller, 2012).

“O CRM oferece oportunidades aprimoradas para usar dados e informações para entender os clientes e cocriar valor com eles” (Payne; Frow, 2005, p. 168, tradução nossa). “Se preocupa principalmente em focar a atenção na melhoria da interação, relacionamento, serviço, satisfação e entrega ao cliente” (Bull; Adam, 2011, p. 122, tradução nossa). E, por se tratar de pontos de contato com os clientes, o Marketing e o atendimento devem ser envolvidos no CRM (Simões; Karachum, 2020). Por tais razões, as organizações devem implementar um bom sistema de CRM com ferramentas adequadas que possam apoiar as organizações com os dados e informações dos clientes (Ashfaq, 2019).

De forma similar, acrescenta-se o entendimento de Zenone (2017, p. 6) no sentido de que, “para manter a eficiência e eficácia do atendimento, a empresa deve adotar-se de recursos, meios e estratégias que permitam conhecer melhor seu cliente e interagir com ele de forma adequada, sendo esse o papel do CRM”. São importantes aliados para coletar as informações sobre os contatos entre o cliente e a organização, demandas, estratégias e estudos de mercado, de comportamento e da jornada de compra dos clientes para gerar e potencializar os resultados (Campos, 2021).

Portanto, o processo de gestão do relacionamento com o cliente pode ser desenvolvido dentro de um plano estratégico, com integração multifuncional de processos, operações, pessoas e recursos de Marketing (Payne; Frow, 2005). Prosseguem dizendo que “o engajamento dos funcionários e o gerenciamento de mudanças são questões essenciais na implementação do CRM” (Payne; Frow, 2005, p. 167, tradução nossa).

Para compreender esse modelo de gestão de relacionamento com os clientes, deve-se tecer apontamentos a respeito desse processo, uma vez que ele abrange um

conjunto de atividades ligadas à construção de relacionamentos, ofertas, customização de produtos, serviços, acordos mais apropriados para cada cliente, com base no que se sabe sobre eles. Diante disso, estudos feitos por Payne e Frow (2005) identificaram os cinco principais processos-chave envolvidos no gerenciamento de relacionamento com os clientes, quais sejam: de desenvolvimento de estratégia; de criação de valor; de integração multicanal, de gerenciamento de informações e de avaliação de desempenho. Com base nesses processos, os autores desenvolveram uma estrutura conceitual que auxilia na implementação do CRM com posicionamento em um nível estratégico (p. 167, tradução nossa).

Igualmente, com embasamento nesse estudo anteriormente citado, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam a estrutura integrada dos processos para operacionalizar as estratégias de CRM, conforme explicitado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Descrição dos Processos de Elaboração das Estratégias de CRM

Processos de Elaboração das Estratégias	Descrição
Desenvolvimento de Estratégia	Corresponde à análise da estratégia de negócio, à articulação entre a visão da organização, às tendências setoriais e à concorrência.
Criação de Valor	Conversão da estratégia de negócio e de cliente em proposição de valor, seja para a organização ou para o cliente. A título exemplificativo: para a organização, redução dos custos de retenção; para o cliente, recompensa pela fidelização.
Integração Multicanal	Diversificação dos meios de comunicação e sua respectiva integração. Esse processo inclui todos os pontos de contato.
Gerenciamento de Informação	Relaciona-se à capacidade da organização de coletar as informações, compilar e disponibilizar ao pessoal da linha de frente.
Avaliação de Desempenho	Direciona-se à análise do alcance das estratégias previamente formuladas e executadas, alinhadas à ação dos negócios com o desempenho.

Fonte: Adaptado de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 406).

Em complemento, os autores enfatizam: “Em vez de definir o CRM como uma tecnologia, adotamos uma visão mais estratégica que enfoca o desenvolvimento lucrativo e o gerenciamento dos relacionamentos com clientes” (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 405). Essa concepção de estratégia de Marketing de Relacionamento no contexto de competitividade das organizações constitui um suporte relevante nos seus resultados com impactos benéficos (Rozzett; Demo, 2010).

Desse modo, houve percepção por parte de muitas organizações no sentido de que poderiam se fortalecer e crescer no negócio empresarial por meio da reestruturação de sua atuação e de seu relacionamento com os clientes (Chauvel; Goulart, 2007). Relacionamento duradouro com seus clientes deve ser um ponto central da organização (Rigopoulou *et al.*, 2008).

Com essa perspectiva, as ações de Marketing de Relacionamento devem ser entendidas como um investimento que poderá, em médio e longo prazos, trazer resultados positivos: “quebrar paradigmas de que é um elemento que vai gerar custos adicional para o negócio e mais trabalho para o gestor” (Zenone, 2017. p. 7).

As organizações que demonstram esforços na consecução dos instrumentos de gestão do relacionamento com o cliente desde o nível estratégico até o operacional apresentam reflexos na percepção dos clientes sobre os investimentos feitos pela organização, no sentido de aprimorar o relacionamento com os seus clientes. Contudo, requer o comprometimento dos setores organizacionais, treinamentos englobando todos os colaboradores internos (Martins; Kniess; Da Rocha, 2015).

Silva (2019) enfatiza que, na atuação do processo de gestão, as organizações têm focalizado na retenção e na conquista de novos clientes, na necessidade de planejar e reinventar as estratégias de aproximação e comunicação, propiciando um ambiente favorável ao gerenciamento da sua reputação e imagem.

Para que a atuação da organização seja devidamente configurada em base sólida e atinja o grau de eficiência esperada, faz-se necessário que os executivos tenham conhecimentos específicos inerentes a ela e que todas as informações sejam prestadas devidamente. Isso engloba a necessidade de conhecer o nível de satisfação do cliente, as capacitações, os recursos disponíveis, o comportamento das variáveis que comprometem o seu desempenho (Mattar; Oliveira; Motta, 2014). Logo, essa estratégia envolve tecnologia de informação, processos, modelos de negócios, *stakeholders*, rotinas organizacionais, mudanças comportamentais e outros elementos que são tratados no desenvolvimento desse trabalho, com arranjos na literatura para a construção final do arcabouço teórico.

Nesse sentido, é coerente o pensamento dos pesquisadores Lutkemeyer Filho, Roehe Vaccaro e Freitas (2015), ao enfatizarem o elemento potencial de ganho no segmento da organização, com o objetivo de entender as necessidades dos seus clientes, a fim de construir relacionamentos duradouros.

Kotler e Keller (2012, p. 143) informam que “as empresas também reconhecem a importância do componente pessoal no CRM e o que acontece no momento em que os clientes fazem contato real com elas”. Em meio a esse contexto, acrescentam que “os funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos”.

Portanto, o CRM compreende a integração das atividades em toda a organização, indo além do foco do cliente, formando elos ao longo da cadeia de valor e desenvolvendo capacidade de integrar o relacionamento com o cliente e, ao mesmo tempo, criando valor para a organização (Boulding *et al.*, 2005). Isso envolve departamentos, funções de centrais de contato, serviços *online*, programa de vendas e de fidelidade, processos da autorização de linha de crédito, bem como a administração das reclamações e recuperação de serviços (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 407).

Destacam Da Rocha, Ferreira e Da Silva (2012) destacam que a satisfação do cliente após a resposta da organização afeta positivamente de forma significativa a credibilidade desta, pois os clientes que se mostram satisfeitos com a reação da organização à reclamação tendem a aumentar sua confiança e lealdade.

Deste modo, entre organização e cliente, existe um relacionamento que dificilmente se conclui com a venda do produto, aliás, torna-se mais intenso após a venda. Dessa forma, as organizações devem reconhecer que é preciso administrar seu relacionamento com os clientes (Barbosa; Minciotti, 2007).

2.3.1 Criação de Experiência do Cliente no Pós-venda

Durante o processo da jornada do cliente, existem pontos de contato que afetam a sua experiência e, por sua vez, o relacionamento organização-cliente. De tal modo que é importante entender quais são os aspectos que influenciam no aprimoramento dessa experiência, para que se possa oferecer uma melhor experiência a seus clientes. Para tanto, observa-se que isso envolve uma série de ações, comportamentos e rotinas organizacionais direcionadas a essa finalidade. Complementar a isso, é válido descrever que, de forma generalizada, a jornada do cliente é composta por etapas, a saber: pré-compra, compra e pós-compra (Lemon;

Verhoef, 2016). Todavia, o presente estudo se concentra tão-somente no que acontece após a compra, em outras palavras, no pós-venda.

Nessa linha de raciocínio, é razoável dizer que o SAC é um dos principais responsáveis pelos pontos de contato. Ele faz parte da área do Relacionamento com o Cliente e fornece suporte aos clientes para esclarecer as dúvidas, solucionar os problemas ou receber sugestões relacionadas aos produtos/serviços ofertados pela organização. Ele pode ser visto, também, como uma ferramenta de apoio aos clientes, um canal de comunicação disponível para escuta, no qual é possível adotar medidas necessárias e apropriadas para minimizar a ocorrência do descontentamento por parte dos seus clientes (Saberri; Hussain; Chang, 2017; Campos, 2021).

O SAC surgiu no Século XX, e, de acordo com Campos (2021), o processo de atendimento era executado de maneira sistemática com um plano a ser seguido e exclusivo por telefone. Tais circunstâncias ocasionavam descontentamento, diante das transferências de ligações para outros setores que nem sempre conseguiam solucionar as dúvidas e os problemas apresentados pelos clientes. Além disso, havia a demora no atendimento. Com os avanços tecnológicos, passaram-se, então, para outros modelos de atendimentos: online, *e-mail*, *chat* e mídias sociais. Em complemento, o citado autor ainda pontua que essa diversificação permite mapear o comportamento do cliente e conhecer os seus hábitos de compras. Em meio a isso, obter referências específicas a respeito das suas preferências facilita entender as suas necessidades e as demandas propostas, tomando decisões adequadas para cada caso (Gao *et al.*, 2022).

Por outro lado, Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puau (2021) argumentam que a ampla gama de interação faz com o que o processo de tratamento de resolução de problemas possa parecer mais longo e complexo. Defendem que a organização deve primar pela resolução no primeiro contato e que se tenha atuação humana direta nesse processo.

Dando prosseguimento, Campos (2021) observa que as organizações orientadas para os clientes apresentam processos pontuais que reforçam esse comprometimento. Igualmente, dá ênfase aos processos de atendimento ao cliente, de pós-venda e de pesquisa de satisfação do cliente, considerados, na percepção do citado autor, essenciais para entender melhor a jornada do cliente. Adicionalmente, ainda relata que acompanhar o fluxo do processo de pesquisa de satisfação do cliente

é imprescindível, pois permite que a organização tenha conhecimento de fato se realmente entrega ao cliente o que foi prometido.

Essa perspectiva da entrega do que foi prometido pela organização sustenta-se na Teoria da Promessa, cujo conceito foi introduzido na literatura de Marketing, no início da década de 1980, proposto por Henrik Calonius em trabalho seminal publicado na 15ª Conferência Anual da Academia Europeia de Marketing e somente republicado em Revista de Marketing após duas décadas. O seu escopo baseia-se na troca de promessas e no seu cumprimento (Calonius, 2006).

Com base nisso, Grönroos (2017) aduz que, de acordo com a ótica do Marketing de Relacionamento, cumprir as promessas é fundamental. Pois, em meio ao contexto do relacionamento organização-cliente, a interface se expande para ir além de pontos de contato, incluindo-se as ações e interações. Por esses motivos, existem vários componentes, como: contatos pessoais, informações, entregas, manutenções, instalações, tratamento de reclamações dentre outros. Logo, “para o desenvolvimento e gestão do Marketing de Relacionamento, entender a Teoria da Promessa é essencial” (Grönroos, 2017, p. 219, tradução nossa).

Em razão disso, essa abordagem contém uma estreita relação com a presente pesquisa, dando sustentação teórica para o seu desdobramento, uma vez que desencadeiam temas pertinentes à área do Marketing de Relacionamento e da Gestão de Relacionamento com seus clientes. Deste modo, com embasamento na Teoria da Promessa o Marketing, pode ser entendido como um processo de fazer promessas e de cumprimento destas, sendo, portanto, desempenhada pelo Marketing Interno. No entanto, a organização deve se mobilizar por inteiro para esse fim, no sentido de administrar as interações, pois cumprir promessas não seria atribuição de um único departamento, e sim da atuação de várias funções organizacionais, da organização por inteiro. Logo, requer o envolvimento dos colaboradores internos nesse processo (Grönroos, 2009; Grönroos, 2017).

E, ainda nesse prisma, porém, sob o ângulo de descumprimento do que foi prometido pela organização, a título de exemplo, citam-se: entregas atrasadas; defeitos no produto/serviço e/ou até mesmo atendimento inapropriado, sendo que tais acontecimentos podem provocar descontentamento por parte do cliente. Do mesmo modo, Shokouhyar, Shokoohyar e Safari (2020) explicam que o comportamento respeitoso do colaborador interno da organização pode até não aumentar o nível de

satisfação do cliente. Em contrapartida, uma vez sendo ríspido, este pode levar à insatisfação do cliente, causando, assim, uma experiência negativa e gerando conflitos/reclamações. E, para essa análise de estudo, reclamações públicas por intermédio do PROCON – PB.

Por conseguinte, para essas situações, a organização precisa ficar atenta para agir com prontidão e em tempo hábil, gerenciar da melhor maneira as reclamações e reduzir implicações resultantes das falhas nos produtos/serviços, contribuindo, assim, para uma melhoria na experiência do cliente (Carvalho *et al.*, 2019). Pois o gerenciamento de reclamações envolve um conjunto de recursos, como, por exemplo, ouvir a reclamação do cliente, entender os motivos e corrigir problemas (Smith *et al.*, 1999). Além do mais, as reclamações formais dos clientes não devem ser entendidas pela organização como negativas, e sim como uma oportunidade para rever comportamentos organizacionais (Shooshtari; Stan; Clouse, 2018).

Nesse aporte teórico, Grönroos (2009) já argumentava que, no processo de gestão de interação, a organização pode satisfazer as expectativas do cliente e oferecer-lhe apoio à criação de valor, promovendo, conseqüentemente, experiências positivas com impactos no comportamento de compras futuras e na retenção dos seus clientes, resultando, por sua vez, em ganhos para a organização. Logo, devem ser criadas mais conexões com os clientes para uma boa experiência com estes (Chiguvi, 2020).

2.4 Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes

O atendimento e a venda são etapas iniciais no processo desenvolvido com o cliente. Uma vez esta concretizada, para o sucesso da organização em longo prazo, é fundamental desenvolver e estreitar os relacionamentos com seus clientes, objetivando a transformação de clientes indiferentes em leais (Berry, 2002).

“O atendimento ao cliente é uma forma de criar e manter relacionamentos positivos, por isso, acompanhar a evolução no atendimento deve ser constante para a empresa, dessa forma pode se tornar uma vantagem competitiva” (Campos, 2021, p. 92).

Ampliando essa linha de conexão, é razoável sublinhar que a gestão do atendimento no pós-venda circunda duas atividades dentro da organização. E, ao

dizer isso, observam-se dois aspectos: o atendimento ao cliente por reposições de produtos, vendas de acessórios e aquisições que o cliente faz para suprir o gasto natural do produto, e isso diz respeito às transações e aos relacionamentos organização-cliente após a venda inicial (Durugbo, 2020). E o outro é o atendimento ao cliente após falhas no produto ou no serviço, decorrente do atendimento gerado por deficiências no produto/serviço comprado. Em razão disso, com esse serviço de atendimento, tenta-se minimizar, sanar ou eliminar problemas que surgiram durante o uso, até porque é de responsabilidade do fornecedor garantir que as falhas sejam recuperadas em consonância com a expectativa do cliente. Logo, o cliente espera por uma recomposição dos danos (Bagherzadeh *et al.*, 2020).

Portanto, no processo de gestão de atendimento, dois movimentos básicos devem ser observados pela organização, tais quais: conhecer o cliente e atendê-lo adequadamente. Isso envolve uma série de atividades e estratégias em que o objetivo central é a satisfação do cliente (Zenone, 2017). Até porque os clientes são considerados um dos recursos importantes para qualquer negócio, precisando, para tanto, receber todas as orientações e suporte adequados (Chiguvi, 2020).

Diante dessa abordagem, cabe destacar que as organizações se esforçam para estabelecer uma aproximação com os seus clientes, assim como interagir com as diversas áreas de Marketing (Jayachandran *et al.*, 2005). Empregam estratégias diferentes para manter regularmente os seus clientes e, conseqüentemente, alcançar êxito em longo prazo nos seus negócios (Sandhu *et al.*, 2013; Ashfaq, 2019). De tal modo, buscam satisfazer os clientes existentes e, por decorrência do bom relacionamento com os clientes, atrair novos clientes. Logo, as atividades do atendimento do pós-venda contribuem para essa finalidade.

O serviço do pós-venda existe para garantir que as expectativas dos clientes estejam sendo atendidas adequadamente. Isso inclui um elenco de tarefas, desde o contato inicial, no ponto de venda, atendimentos e acompanhamentos aos clientes, até a forma de lidar com as reclamações. Por sua vez, as ações do Marketing são utilizadas de várias formas para aumentar a satisfação deles. De tal modo, tornou-se um fator essencial para as organizações. Apesar disso, o seu conceito ainda é relativamente novo no setor varejista (Murali; Pugazhendhli; Muralidharan, 2016; Ashfaq, 2019; Chiguvi, 2020).

Nessa linha de raciocínio, existe a atividade do pós-venda como diferencial competitivo, uma ferramenta significativa no mercado atual. Um conjunto de ações de Marketing de Relacionamento, no qual se torna possível o desenvolvimento de relacionamento contínuo, possibilita um retorno das informações relevantes para a definição de novas estratégias empresariais, bem como gerar lucros numa perspectiva em longo prazo. Logo, exerce um papel estratégico nos negócios da organização (Sheth; Jain; Ambika, 2020; Gorgen; Fagundes, 2022).

Portanto, o desenvolvimento do serviço com qualidade requer certos atributos com dimensões a citar: confiabilidade (capaz de fornecer o que foi prometido), segurança (habilidade de transmitir a confiança), aspectos tangíveis (elementos físicos que circundam a atividade da empresa), empatia (capacidade para entender e atender aos clientes) e receptividade (disposição de ajudar os clientes) (Las Casas, 2008).

Nesse aspecto, a entrega do serviço com qualidade por parte da organização é um fator determinante para ser competitivo em qualquer segmento e, especificamente no contexto do varejo. Assim, apresenta uma funcionalidade estratégica no processo de criação de valor para os clientes, pois gera impactos positivos na sua satisfação e no comportamento de recompra, melhorando, por consequência, o relacionamento organização-cliente (Aslam; Farhat, 2020).

Até porque, nos dizeres de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 14), “Um serviço excelente compensa porque cria clientes fiéis, que ficam satisfeitos por terem escolhido a empresa depois da experiência do serviço, que voltarão a usar os serviços dessa empresa e que a elogiam para outras pessoas”.

Nessa linha de compreensão, uma abordagem que merece descrever é a expressão *fidelização de clientes*, pois esta considera a intenção sob a perspectiva de retenção, no sentido de mantê-los presentes, evitando que negociem com os outros concorrentes. Para tanto, faz-se necessário que a organização esteja empenhada em atender as suas expectativas e necessidades (Gorgen; Fagundes, 2022).

Já no que diz respeito ao suporte do pós-venda aos clientes, Campos (2021) ressalta que o SAC é um forte produto e, com base nisso, deve ir além de uma ferramenta de apoio. As ações para dirimir as dúvidas e as reclamações transcendem o departamento de atendimento, de tal modo que as informações coletadas no setor são fontes valiosas para a organização. Logo, precisam ser direcionadas aos diversos

setores, tais quais: o Marketing, os departamentos de vendas, de projetos e financeiro, para que todos participem do processo das atividades do atendimento do pós-venda.

Nesse aspecto, Chauvel e Goulart (2007) já enfatizavam a integração do SAC com os diferentes setores da organização, bem como o compartilhamento das informações ali apreendidas e a distribuição no âmbito organizacional, visando contribuir para a melhoria do relacionamento com os seus clientes e com seus desempenhos.

Os estudos de Sheth, Jain e Ambika (2020, p. 1794, tradução nossa) propõem-se a defender o reposicionamento do atendimento ao cliente de função meramente administrativa para função estratégica: “Argumentam que isso permitiria que as organizações transformem o suporte ao cliente em centro de lucro”. Em complemento, os autores reforçam essa ideia, dizendo que “o suporte ao cliente é o canal mais importante através do qual um cliente mantém uma conexão significativa com uma empresa. O suporte é vital para a vantagem competitiva de uma organização” (Sheth; Jain; Ambika, p. 1795, tradução nossa).

Por conseguinte, apontam ainda os citados autores uma questão complexa em termos de contato com o cliente. Ou seja: como função administrativa, o suporte ao cliente lida com consultas, devoluções de mercadorias, pagamentos, inadimplência, reclamações, entre outras ações, e, como tal, evidencia-se uma terceirização do serviço. Esse fato, a depender do gerenciamento, poderá conduzir a um suporte de serviço com uma alta rotatividade de funcionários e, por consequência, até oferecer uma baixa qualidade no pós-venda. A título de exemplo, deixar o cliente esperando mais tempo para ser atendido e, com isso, comprometer o atendimento. Portanto, “as organizações precisam ser orientadas para uma mudança estratégica, que pode gerar oportunidades de receita adicionais e outros benefícios” (Sheth; Jain; Ambika, 2020, p. 1791, tradução nossa).

Esse aspecto também é reforçado por Gorgen e Fagundes (2022), cujos estudos demonstraram que, apesar de as organizações objetivarem a maximização dos lucros, há um direcionamento para a necessidade de focar seus objetivos nos clientes. Por isso, exige preparação, técnicas e habilidades por parte das equipes responsáveis pelo atendimento do pós-venda, sendo, portanto, um diferencial competitivo entre as organizações. “Um processo onde se torna possível o desenvolvimento de um

relacionamento contínuo, conquistando a lealdade do cliente (Gorgen; Fagundes, 2022, p. 145).

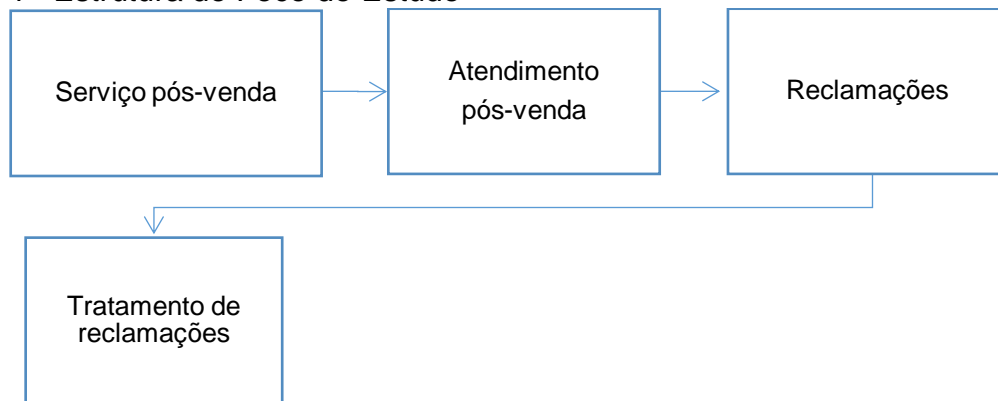
2.4.1 Atendimento Pós-venda e Recuperação de Clientes Após a Falha no Produto ou no Serviço

Na literatura, o serviço pós-venda é definido e abordado sob diversas perspectivas, com definições e termos diferentes, a depender da extensão do conceito de pós-venda e do papel que exerce em toda a cadeia de valor. Por esse motivo, podem-se encontrar tais expressões: suporte ao cliente, suporte ao produto e/ou suporte técnico. Apesar disso, têm características comuns de processos orientados para o cliente, pois envolvem várias atividades organizacionais. A título de exemplo, para esta pesquisa, cita-se: atendimento aos clientes, acompanhamento destes e tratamento de reclamações (Tavakoli *et al.*, 2016; Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020).

Por outro ângulo, existe um elenco de produtos e serviços que acontecem depois da compra, sob a modalidade de serviços adicionais, como, por exemplo, manutenção, devolução, substituição e reposição de peças. Essas são atividades normais, decorrentes do uso do produto e que implicam aquisições por parte do cliente dos produtos/serviços comercializados pela organização. Ao mesmo tempo, essas atividades resultam mais custos para a organização, e, em razão disso, devem ser levadas em consideração no seu planejamento (Sun *et al.*, 2019).

Apesar dessa perspectiva em apreço, para este estudo, será considerado o serviço de atendimento ao cliente no pós-venda decorrente de uma circunstância de descontentamento do cliente após a falha no produto/serviço, reportado por meio de reclamação, bem como os recursos utilizados pelas organizações para gerenciar as reclamações, conforme estruturado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Estrutura do Foco do Estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Dando seguimento, é oportuno trazer entendimentos conceituais com elementos pontuais concernentes à temática pós-venda. Nesse sentido, Gaiardelli, Sacconi e Songini (2007) já afirmavam que o pós-venda é empregado para descrever os serviços que são realizados após a entrega do produto/serviço e objetiva apoiar o uso destes pelos clientes ao longo de seu ciclo de vida.

Em complemento, Murali, Pugazhendhli e Muralidharan (2016) dizem que se trata de um conceito emergente em todos os setores e que a organização precisa fornecer adequadamente o serviço pós-venda para atender às demandas dos seus clientes. Dado o fato de que o pós-venda engloba uma pluralidade de comportamentos por parte do cliente (Lemon; Verhoef, 2016).

Para Chiguvi (2020), envolve uma variedade de elementos, como ponto de partida, o que se faz na venda inicial, no atendimento ao cliente, incluindo o que a organização faz para orientar o cliente, para fornecer o contato de acompanhamento e os meios de lidar com reclamações. Logo, “os serviços pós-venda incluem todas as etapas realizadas para o bem-estar dos clientes após a venda” (Chiguvi, 2020, p. 2, tradução nossa).

Diante disso, é benéfico para a organização analisar com cautela os seus desempenhos nas atividades pós-venda e, em particular, no segmento varejista. Contudo, apesar dos esforços para garantir um serviço pós-venda satisfatório por meio de suas atividades e interações, é bastante complexo eliminar completamente os problemas que surgiram durante o uso do produto/serviço que são de responsabilidade do fornecedor (Tronvoll; Edvardsson, 2019; Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020).

Já em relação ao tratamento de reclamações, trata-se de uma das tarefas do processo de correção de erros e deve estar contido nas ações de melhorias de serviços. Assim, a organização precisa ter conhecimento da ocorrência das falhas, avaliar o seu impacto e realizar atividades de gerenciamento necessárias para o saneamento das falhas do produto/serviço. Até porque podem existir situações em que ocorreram as falhas, porém o cliente não apresenta a reclamação, e isso não implica dizer que ele está satisfeito com o produto/serviço. Portanto, reduzir os efeitos causados pelas falhas deve estar entre os objetivos principais da organização (Tax; Brown; Chandrashekar, 1998; Smith; Bolton; Wagner, 1999; Carvalho *et al.*, 2019; Gao *et al.*, 2022).

Por conseguinte, a organização deve entender os motivos que ocasionaram as falhas nas atividades pós-venda, bem como identificar as mais importantes para corrigi-las, visando aperfeiçoar a qualidade do serviço de atendimento ofertado, adotando, para tal, estratégias de atendimento proativo e adequadas à satisfação do cliente (Carvalho *et al.*, 2019; Lin; Lu; Peng, 2021). Isso requer uma atuação firme e rápida para reestabelecer a atividade que falhou. O aprimoramento do desempenho na atividade pós-venda refere-se ao conjunto das ações promovidas por uma organização em resposta a uma falha no produto/serviço (Tax; Brown; Chandrashekar, 1998).

Dando continuidade, Bagherzadeh *et al.* (2020) destacam que, após o episódio de uma falha na atividade pós-venda, o cliente espera, por parte da organização, a implementação de medidas corretivas nessa atividade que falhou e a obtenção de uma resposta rápida e satisfatória. Portanto, quando da sua ocorrência, é necessário desenvolver táticas ágeis de atendimento para tentar minimizar a insatisfação do cliente (Lin; Lu; Peng, 2021). De tal modo, a organização precisa lidar com essas demandas relatadas pelos clientes.

É razoável dizer que, a partir da literatura revisitada, as atividades pós-venda são consideradas uma fonte de diferenciação de serviço que conduz a uma importante vantagem competitiva, até porque o relacionamento com o cliente e a sua satisfação geram novas vendas e, por consequência, ganhos para a organização (Tavakoli *et al.*, 2016; Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020).

Rigopoulou *et al.* (2008) já afirmavam que o serviço pós-venda desempenha um papel importante na construção de relacionamentos, de modo que deve ser

avaliado e executado com atenção pela organização. Assim, “a política de serviço pós-venda, bem como a forma como esse serviço será prestado, está entre as decisões mais importantes que o gestor do varejo deve tomar” (Rigopoulou *et al.*, 2008, p. 523, tradução nossa).

2.5 Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades do Pós-venda

A visão holística fundamenta-se no desenvolvimento, na estruturação, nos processos e nas atividades integradas com relações de interdependência. Caracteriza-se pelos componentes: Marketing de Relacionamento (objetiva estabelecer relacionamentos de longo prazo); Marketing Integrado (direcionado à criação, à comunicação e à entrega de valor ao cliente); Marketing Interno (não é responsabilidade de um único departamento, é um compromisso assumido por toda a organização) e Análise de Desempenho (retorno dos recursos para a organização e a sociedade, um conjunto de dimensões ligadas às questões éticas, legais e sociais) (Kotler; Keller, 2012, p. 17).





De acordo com Grönroos (2009), a responsabilidade pelo Marketing, no aspecto tradicional, era atribuída a uma unidade organizacional. Com base nisso, alguns processos organizacionais, como interações de serviços, reparo e manutenção, recuperação de serviço e tratamento de reclamação, poderiam não fazer parte das ações de Marketing. Tais circunstâncias dificultariam o planejamento e a implementação desses processos e, por consequência, poderiam comprometer os seus desempenhos. Seguindo essa linha de raciocínio, “o Marketing tem sido executado não somente pelo próprio departamento de Marketing” e, por sua vez, “[...] deve afetar todos os aspectos da experiência do cliente” (Kotler; Keller, 2012, p. 16).

Por conseguinte, a orientação com foco no cliente não seria de exclusividade de uma função separada do Marketing, e, sim, uma atuação conjugada, com engajamento da organização em todo o processo. Para a recuperação do controle do processo de gerenciamento de clientes, faz-se necessário um planejamento conjunto e atribuições para outras funções organizacionais, além do departamento do Marketing (Grönroos, 2009; Murillo-Oviedo *et al.*, 2021). À vista disso, Berry (2002) já comentava que uma abordagem sistemática, de forma interligada, coordenada, inclui

desempenho, posicionamento e estrutura organizacional para produzir experiências atraente para os clientes.

Nessa linha de raciocínio, é apropriado fazer anotações a respeito dos elementos presentes no processo de integração das áreas funcionais da organização. Com base nisso, apresentam-se os estudos de Pimenta, Da Silva e Tate (2016), que buscaram caracterizar os processos de integração interfuncional dos setores de Marketing e Logística, levando em consideração cinco elementos básicos. Desse modo, segue, no Quadro 3, uma sinopse com a descrição desses elementos que caracterizam o processo de integração das áreas funcionais da organização.

Quadro 3 - Elementos Básicos que Caracterizam os Processos de Integração das Áreas Funcionais da Organização

Elementos da Integração	Descrição
Atividades de transposição de fronteiras 	Compreende pontos de contato que abrangem atividades de pelo menos duas funções internas que interagem entre si. Uma inter-relação entre os departamentos para a execução dos processos organizacionais. Envolve informações e participações dos colaboradores internos com os demais setores da organização.
Fatores de integração 	Entende-se por mecanismos utilizados para gerar integração entre diferentes funções, para implementar processos internos. Nos dizeres de Kahn e Mentzer (1998), uma abordagem colaborativa e integrada sobre o relacionamento e trabalho.
Formalidade/informalidade 	Caracteriza-se como a forma com que o fator integração é aplicado. Portanto, haverá organização com processos e interações mais formais, devido à alta intensidade de esforços gerenciais, assim como organização com perfil mais informal. Tais circunstâncias dependerão da cultura organizacional.
Nível de integração 	Diz respeito à intensidade da relação interfuncional, é decorrente da eficácia dos fatores de integração. Recebe influência direta dos princípios antecedentes já explicitados.
Impactos da integração	Estão relacionados aos benefícios e resultados obtidos pelos departamentos envolvidos no processo de integração, assim como a organização como um todo, tendo, como exemplo, a melhoria no atendimento ao cliente e o aumento da capacidade de resposta do mercado.

Fonte: Adaptado de Pimenta, Da Silva e Tate (2016, p. 574).

“Esses elementos interagem e, assim, promovem a integração multifuncional” (Ferreira; Pimenta; Wlazlak, 2019, p. 1707, tradução nossa). Relatam, ainda, Pimenta,

Da Silva e Tate (2016) que a identificação dos processos de integração no âmbito organizacional pode minimizar conflitos e conduzir a melhoria do desempenho dos negócios. No entanto, evidencia-se que as organizações enfrentam desafios para sincronizar as ações entre as funções departamentais. Além disso, descrevem que há necessidade de se ter consciência individual acerca da importância da integração, bem como fazer parte da cultura organizacional.

Sob o ponto de vista dos fatores de integração interdepartamental, é cabível dizer que os estudos de Kahn e Mentzer (1998) já traziam uma abordagem da integração de Marketing com outros departamentos, dando ênfase à distinção dos processos de interação e colaboração. Esta última associa-se aos processos integrativos e informais, “definida como um processo afetivo e volitivo em que os departamentos trabalham juntos com entendimento mútuo, visão comum e recursos compartilhados para alcançar objetivos coletivos” (Kahn; Mentzer, 1998, p. 55, tradução nossa). E a interação associa-se aos processos formais que regulam a comunicação interna, é “definida como o processo de troca de informação entre os departamentos” (Kahn; Mentzer, 1998, p. 54, tradução nossa).

Nesse sentido, já preconizavam Kahn e Mentzer (1998) que a colaboração como um processo interdepartamental tinha uma relação positiva significativa com o desempenho e, por consequência, consistentes benefícios para a organização. Por outro lado, indicaram que se precisava ter cautela com a operacionalização da interação, pois, a depender da rotina, da quantidade de reuniões e do fluxo de informações, poderia causar efeitos indesejáveis para a organização ao se deparar com um excesso de informações.

Por sua vez, Ferreira, Pimenta e Wlazlak (2019) enfatizam que a intensidade dos relacionamentos entre as funções organizacionais vai variar de acordo com o nível de integração dos fatores e pela inexistência de conflitos de interesses, estes sob a perspectiva da falta de colaboração em equipe e desarticulação das atividades nos setores, até porque, quanto mais envolvidos e alinhados com o propósito da organização, maior é a chance de melhorar o atendimento com os clientes e melhorar nos resultados organizacionais.

2.6 Conflitos no Pós-venda e Reclamação Pública no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON

Apesar de muitas organizações terem procedimentos bem desenhados e executados para gerenciar as suas falhas, lidar com questões de conflitos perante os clientes é sempre um desafio (Kotler; Keller, 2012).

O acompanhamento e a melhoria da jornada do cliente e o contato inicial até o pós-venda enquadram-se como uma atividade recorrente da organização. Contudo, o principal desafio é manter a uniformidade durante o relacionamento com os clientes, principalmente nos casos de conflitos (Campos, 2021).

Nesse cenário, ressalte-se que “os clientes não estão apenas preocupados com o processo de entrega do serviço, mas também se tornando sensíveis ao processo de tratamento de reclamações em uma organização” (Kumar; Kumar, 2016, p. 273, tradução nossa). Ainda esclarecem os autores a importância do gerenciamento de reclamação eficaz por parte da organização para manter os seus clientes sempre presentes.

Deste modo, na ocorrência do descontentamento do cliente, seja em relação ao atendimento, ao produto ou ao serviço, este pode acionar o setor competente para obter a resolução do conflito. Registrar formalmente a sua insatisfação, reclamar diretamente à organização, por meio dos canais de comunicação disponíveis de atendimento ao cliente, um espaço aberto, para exteriorizar as questões relacionadas a sua insatisfação (De Matos; Rohden, 2016), ou por meio dos Órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor. No caso específico aqui, objeto de estudo, serão as Reclamações Públicas formuladas no PROCON do Estado da Paraíba.

Com a reclamação, surge, então, para a organização a possibilidade de restaurar o seu relacionamento com o cliente e, com isso, afastar a propaganda negativa e minimizar os efeitos do descontentamento (Santos; Fernandes, 2008). Já afirmavam Tax, Brown e Chandrashekar (1998) que, ao reclamar, o cliente oferece oportunidade à organização para recuperar as falhas do serviço e que, uma vez tratada de forma adequada, pode conduzir à satisfação do cliente e reconstruir o relacionamento. Relatam ainda que, muitas vezes, as organizações falharam na maneira de usar dados de reclamações para melhoria.

Apesar disso, “as organizações centradas nos clientes têm usado as reclamações como motivadores para melhorar seu atendimento ao cliente” (Kumar; Kumar, 2016, p. 274, tradução nossa).

De modo similar, Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021) explicam que, ao reclamar, o cliente manifesta que está insatisfeito com o que foi ofertado pela organização. Ao mesmo tempo, tal comportamento pode trazer uma indicação de que pretende manter o relacionamento, uma vez que as reclamações, sendo tratadas apropriadamente, podem conduzir à satisfação do cliente. Assim, reforçam a importância do gerenciamento de reclamações como parte de programas de Marketing de Relacionamento.

Com base no exposto, Campos (2021) descreve que, ao receber a reclamação, cabe à organização adotar as providências necessárias para dirimir o conflito diante da situação apresentada, com apuração dos fatos, encaminhamentos e retorno à parte reclamante. O suporte de atendimento deve agir diante da ocorrência, emitindo uma resposta ao cliente. Até porque os clientes esperam um tratamento adequado para sua reclamação, tanto em termos de resposta da organização quanto em sua efetiva reparação do dano causado (Chiguvi, 2020). Nas palavras de Hultén (2012), gerenciar reclamação de cliente exige a identificação do problema e dos fatores que o causam.

Nesse contexto, o gerenciamento da reclamação se revela com essencial para a construção do relacionamento duradouro. Em contrapartida, sendo este inadequado, pode acarretar falhas em duplicidade, no primeiro momento, em não atender as necessidades dos clientes; posteriormente, quando não responde de forma adequada às reclamações (Santos; Fernandes, 2008). Tais circunstâncias podem motivar o cliente a criar uma imagem indesejável da organização (Tavakoli *et al.*, 2016).

Feitas essas observações iniciais ora suscitadas, é pertinente aqui ressaltar que o Código de Defesa do Consumidor (CDC) foi instituído pela Lei nº 8.078/90, que somente passou a vigorar no ano seguinte, ocasionando modificações nas relações de consumo. Dentre elas, a criação do SAC, para cuja implantação, no primeiro momento, as organizações relutaram no âmbito organizacional, mesmo sendo uma imposição normativa. Posteriormente, consolidou-se, diante da compreensão de que

o SAC seria um mecanismo importante para constituir elos de comunicação entre a organização e o cliente (Simonetti, 2016).

É preciso analisar a importância da Proteção e Defesa do Consumidor. Nesse sentido, o Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON desempenha inúmeras atribuições, a citar: oferecimento de atendimentos individuais a título de esclarecimentos sobre os conflitos mediante solicitação do consumidor; promover abertura de processo administrativo para as demandas não resolvidas via reclamação fundamentada; notificar as partes envolvidas nesse processo, no caso, a organização para comparecer à audiência dentre outras atividades (PROCON, 2020).

O Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor realiza diversos atendimentos rotulados como demandas, que podem ser procedimentos céleres, como, por exemplo, carta encaminhada à organização, ou até procedimentos administrativos destinados a apurar problemas mais complexos denominados de reclamação. Uma vez esta analisada, processada e finalizada, passa a se ter a inclusão do fornecedor no Cadastro de Reclamações Fundamentadas (PROCON, 2020).

Com base nisso, é preciso dizer que o Cadastro de Reclamação Fundamentada consiste em um documento elaborado pelo PROCON, constituído pelas reclamações finalizadas pelos PROCONS integrados ao SINDEC no período de 12 meses, sendo que, no caso específico da Paraíba, é divulgado o nome das organizações e os setores mais reclamados, bem como os índices de soluções das demandas. A finalidade é apresentar aos consumidores os nomes das organizações e/ou fornecedores mais reclamados e dar ciência de como eles atendem às demandas dos seus clientes. Em outras palavras, para as relações de consumo, servem de parâmetros para os consumidores (PROCON, 2022).

Desse modo, entende-se por Reclamação Fundamentada aquela que “demonstre a legitimidade das partes (consumidor e fornecedor), existência de relação de consumo, suporte em elementos capazes de lhe dar verossimilhança e que não tenha sido prontamente solucionada pelo fornecedor” (PROCON, 2020).

Nesse campo específico, a Autoridade Administrativa identifica e notifica as organizações que são constantemente demandadas pelo citado Órgão, registram as reclamações, os acordos, ou inclui o nome da organização no Cadastro das Reclamações Fundamentadas Atendidas e Não Atendidas e adotam as providências necessárias ao caso (PROCON, 2020).

Ressalta-se ainda que as demandas podem ser direcionadas na via Judicial ou Extrajudicial, sendo que, no caso aqui estudado, são analisadas as questões Extrajudiciais decorrentes dos conflitos de interesses envolvendo as organizações notificadas e incluídas no Cadastro de Reclamação Fundamentadas pelo PROCON do Estado da Paraíba integrado ao SINDEC.

O SINDEC foi criado para sistematizar e integrar a ação dos PROCONS. Porém, com o tempo, tornou-se fonte primária de informações para a definição de Políticas Públicas de Defesa do Consumidor. Esse Banco de Dados Nacional permite aumentar a transparência, perante a sociedade, dos problemas que ocorrem no mercado de consumo e de como os PROCONS tratam essas demandas (SINDEC, 2022).

E necessário esclarecer que a Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) estabeleceu uma série de mudanças nos Órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor, dentre as quais, a alteração da plataforma do SINDEC para o Sistema Nacional de Atendimento ao Consumidor – PROCONSUMIDOR. Este consiste também num conjunto de soluções tecnológicas, um sistema informatizado que permite o registro das demandas e consolidação dos registros num Banco Nacional de Informações à disposição do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor – DPDC, dos PROCONS integrados e de todos os Órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor – SNDC (PROCON, 2023).

Adicionalmente a esse contexto, argumenta-se que a substituição das respectivas plataformas facilitará tanto o acesso do consumidor, quer dizer, em relação ao registro de reclamações, denúncias e consultas de procedimentos em andamento, quanto a resolução das demandas por parte das organizações reclamadas (PROCON, 2023).

Contudo, para fins deste estudo, são aproveitados os dados disponíveis na plataforma SINDEC. Por tais razões, primeiro, este trabalho abarca a análise dos dados pretéritos, já consolidados, períodos de 2018 a 2022. Segundo, porque a efetiva implantação da plataforma PROCONSUMIDOR em todos os Órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor e a sua migração aconteceram gradualmente no decorrer do ano de 2023. Desse modo, com esses argumentos, justificam-se a manutenção e a utilização das informações disponíveis na plataforma SINDEC e a análise dos seus

respectivos dados. Até porque, os dados já consolidados também estão relatados nos Boletins do PROCONSUMIDOR.

Mesmo assim, é válido enfatizar que este trabalho também incluiu os dados fornecidos do Boletins elaborados pelo PROCONSUMIDOR dos anos de 2022 e 2023. Estes Boletins apresentam uma breve análise sobre as demandas de consumo levadas aos PROCONS integrados ao SINDEC. Justifica-se a inclusão destes documentos para atender à delimitação temporal estabelecida para esse estudo, nos períodos de 2018 a 2023. Logo, estão apresentados no campo específico dos resultados, adiante.

2.7 Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda: Síntese da Literatura

Na literatura revisitada, preconizam-se algumas ações do serviço de atendimento ao cliente que podem ser desempenhadas para atrair, reter e manter o cliente por meio da combinação de estratégias implementadas pela organização, com a finalidade de proporcionar uma melhor experiência aos seus clientes (Nasir; Adil; Dhamija, 2021).

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos fatores internos pertinentes ao atendimento ao cliente no pós-venda encontrados na literatura, na qual se destacam, inicialmente, as ações de investimentos em treinamento de pessoal, em particular para aqueles que desenvolvem atividades na linha de frente, atuando diretamente com os clientes, já que a atitude proativa e o profissionalismo são essenciais para um bom relacionamento com o cliente. Até porque os resultados com a qualificação da equipe precisam ser percebidos pelos clientes durante a jornada de compra e pós-compra. Contudo, como o foco deste estudo se direciona ao pós-venda, estes efeitos devem chegar até os clientes por meio da maneira como os colaboradores internos resolvem os problemas reportados, de como lidam com as reclamações e de como se comportam diante do retorno dos clientes (Fierro; Polo; Oliván, 2014; Chiguvi, 2020, Campos, 2021).

Com base nessas observações, pontua-se mais um fator interno da organização: a capacidade de respostas, a qual se refere à disposição para auxiliar os clientes na ocorrência de qualquer problema pertinente ao produto/serviço. Ela é responsável por uma resposta rápida às necessidades dos clientes, às reclamações

e ao tempo gasto para a resolução, pois a celeridade pode causar uma referência favorável sobre a qualidade do serviço ofertado pela organização (Sandhu *et al.*, 2013; Murali; Pugazhenhi; Muralidharan, 2016; Campos, 2021). Até porque é importante responder às mensagens de reclamações de cliente de forma adequada (Von Janda; Polthier; Kuester, 2021).

Nesse aspecto, vale dizer que o tratamento imediato, a agilidade nas respostas, a prontidão para solucionar os problemas apresentados pelos clientes, os esclarecimentos quanto à ocorrência das falhas do produto/serviço, bem como manter os clientes informados sobre todo o processo de correção das falhas, referem-se a comportamentos organizacionais que podem minimizar os efeitos negativos e melhorar o relacionamento com os clientes e o desempenho da organização (Grönroos, 2017; Lin; Lu; Peng, 2021; Gao *et al.*, 2022).

Ainda nessa abordagem, é oportuno sublinhar a importância de uma comunicação adequada, com clareza e precisão, além de compreensível para os clientes, pois, segundo Gorgen e Fagundes (2022), trata-se de um mecanismo fundamental para o relacionamento organização-cliente, pois traz melhorias no atendimento no processo de vendas e, por consequência, no pós-venda.

Nesse sentido, sob o viés da comunicação, porém, na perspectiva da integração entre as áreas funcionais, em específico o SAC com os demais departamentos da organização, ressalta-se, então, o compartilhamento de informações entre os setores organizacionais como fator interno necessário ao processo de integração, o comprometimento de todos os colaboradores com o propósito de propiciar o envolvimento da organização por inteiro (Brambilla, 2005; Chauvel; Goulart, 2007; Grönroos, 2009).

Com base no exposto, tem-se o fator concernente à capacidade de ouvir e explicar, já que o tratamento de reclamação circunda uma sequência de atos com interações orientadas para a escuta das demandas dos clientes, corrigir problemas e esforços para mudar a percepção dos clientes insatisfeitos (Smith; Bolton; Wagner, 1999).

No entanto, os estudos de Tronvoll e Edvardsson (2019) revelaram que os problemas ligados à comunicação, geralmente, estão associados à falta de tempo para ouvir o cliente, e essa circunstância impossibilita uma comunicação adequada.

E, por sua vez, uma resposta inadequada ou uma falta de resposta pode comprometer o relacionamento organização-cliente.

Nesse aspecto, exige-se ao pessoal de atendimento ao cliente, no caso do pós-venda, ouvir com atenção as demandas, responder com empatia, com respeito, com cortesia e com transparência, pois tais condutas são necessárias para reduzir o descontentamento por parte dos clientes (Tax; Brow; Chandrashekar, 1998; Lin; Lu; Peng, 2021).

Complementar a isso, apresentam-se outros fatores, como entrega do produto/serviço com qualidade. Este inclui uma gama de tarefas com atributos que devem ser observados pelo fornecedor do produto/serviço; pontualidade; qualidade do produto/serviço; qualidade da embalagem; entrega em si do produto e execução do serviço. Esclarece-se que essas descrições são meramente exemplificativas, pois outros elementos relativos à entrega do produto/serviço com qualidade devem ser avaliados pela organização, no sentido de buscar atender às necessidades dos clientes e a melhoria dos seus relacionamentos (Rigopoulou *et al.*, 2008; Sandhu *et al.*, 2013; Chiguvi, 2020).

Na sequência, Gao *et al.* (2022) acentuam a função da compensação como medida necessária para restabelecer o equilíbrio das relações transacionais, custos e benefícios, recuperar o relacionamento organização-cliente, recompor os danos decorrentes das falhas do produto/serviço. Assim, para alcançar esse propósito com eficiência, é necessário entender as necessidades e preferências dos seus clientes. A título de exemplo, citam-se: compensação econômica, descontos em compras futuras e brindes. A aplicação desses recursos pode resultar em melhor desempenho nos negócios (Fierro; Polo; Oliván, 2014). Com base nisso, estudos anteriores de Tax, Brow, Chandrashekar (1998) e Smith, Bolton, Wagner (1999) já apregoavam que a compensação extra corresponde a uma prática acertada para restabelecer o relacionamento organização-cliente.

Sob a luz dessas observações e com base nas reflexões apresentadas ao longo da produção textual, é apropriado trazer para esse estudo uma síntese com a descrição dos fatores internos que foram identificados e analisados com embasamento na literatura, conforme expõe o Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores Internos Investigados na Literatura

Fatores Internos	Referências
Equipe qualificada	Fierro; Polo; Oliván (2014) Martins; Kniess; Da Rocha (2015) Chiguvi (2020)
Proatividade no atendimento	Fierro; Polo; Oliván (2014) Chiguvi (2020)
Capacidade de respostas	Sandhu <i>et al.</i> (2013) Murali; Pugazhenhi; Muralidharan (2016) Bagherzadeh (2020) Campos (2021)
Prontidão	Grönroos (2017) Lin; Lu; Peng (2021) Gao <i>et al.</i> (2022)
Comunicação adequada	Campos (2021) Gorgen; Fagundes (2022)
Compartilhamento de informações	Brambilla (2005) Chauvel; Goulart (2007) Grönroos (2009) Sheth; Jain; Ambika (2020)
Comprometimento/envolvimento dos colaboradores	Brambilla (2005) Martins; Kniess; Da Rocha (2015) Campos (2021)
Engajamento	Payne; Frow (2005) Grönroos (2009)
Capacidade de ouvir/explicar	Lin; Lu; Peng (2021)
Entrega com qualidade produto/serviço	Rigopoulou <i>et al.</i> (2008) Sandhu <i>et al.</i> (2013) Chiguvi (2020) Aslam; Farhat (2020)

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Kumar e Kumar (2016), em seus estudos, indicam que lidar adequadamente com reclamações pode ajudar a reter clientes existentes e, a depender da maneira de como as reclamações são tratadas, isso aumenta a possibilidade de seus clientes permanecerem presentes na organização e continuarem adquirindo os seus produtos/serviços. Complementam dizendo que a satisfação do cliente com o resultado da demanda, por ter um impacto positivo no desempenho financeiro da organização, aumenta a receita por meio da retenção de cliente e da aquisição de novos clientes mediante recomendações positivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de explicitar um roteiro estrutural para o estudo ora proposto, no campo dos procedimentos metodológicos, apresenta-se, a seguir, no Quadro 5, um Protocolo de Pesquisa, considerando os seguintes elementos: questão principal da pesquisa, objetivos da pesquisa, sustentação teórica, delineamento da pesquisa (abordagem, perfil da amostra, modalidade de pesquisa, propósitos, fonte de informação, procedimentos técnicos, técnica/instrumento de coleta de dados, aspectos éticos e procedimentos de análise de dados).

Quadro 5 - Elementos do Protocolo de Pesquisa

QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA	TEMA DA PESQUISA: Marketing de Relacionamento e o desempenho da organização face às reclamações públicas pós-venda.
	PERGUNTA PROBLEMA: Como as práticas do Marketing de Relacionamento podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes?
OBJETIVOS DA PESQUISA	GERAL: Desenvolver um <i>Framework</i> contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.
	ESPECÍFICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais das organizações que influenciam seus desempenhos no atendimento pós-venda aos seus clientes; • Desenvolver um quadro de referência indicando os fatores que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes; • Validar o <i>Framework</i> contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.
SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Integrado; • Marketing Interno; • Comunicação Organizacional; • Marketing de Relacionamento; • Criação de Experiência do Cliente no Pós-venda;

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes; • Atendimento Pós-venda e Recuperação de Cliente após falha no produto/serviço, • Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades do Pós-venda; • Conflitos no Pós-venda e as Reclamações Públicas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON • Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda: síntese da literatura.
DELINEAMENTO	ABORDAGEM: Qualitativa
	<p>PERFIL DA AMOSTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Análise documental (dados disponíveis no Portal do SINDEC e dos Relatórios Anuais do Cadastro das Reclamações Fundamentadas dos PROCONS – PB integrados ao SINDEC – 2018 – 2022, e dos Boletins do PROCONSUMIDOR 2022-2023 das organizações mais reclamadas do setor do varejo, com lojas físicas); • Etapa 2: Levantamento de Campo (entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos departamentos relacionados ao atendimento do pós-venda e relacionamento com os clientes, das organizações selecionadas); • Etapa 3: Júri de Especialistas para complementar e validar o <i>Framework</i> (os participantes são os conhecedores dos temas pertinentes área de Marketing de Relacionamento).
	MODALIDADE DE PESQUISA: Aplicada
	PROPÓSITOS: Etapa 1: Pesquisa Descritiva Etapa 2: Pesquisa Exploratória
	FONTE DE INFORMAÇÃO: Pesquisa de Campo – dados fornecidos por pessoas
	<p>PROCEDIMENTOS TÉCNICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Documental • Etapas 2 e 3: Levantamento de Campo
	<p>TÉCNICAS/INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Análise documental • Etapa 2: Entrevistas semiestruturadas • Etapa 3: Júri de Especialistas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Minciotti (2020).

Com a base nos elementos contidos no Protocolo de Pesquisa, é importante descrever o detalhamento dos procedimentos metodológicos, em particular, as etapas do delineamento da pesquisa, com o intuito de facilitar a aplicação do presente trabalho.

3.1 Abordagem de Pesquisa

A pesquisa ora proposta emprega os procedimentos metodológicos a partir da abordagem de pesquisa de natureza qualitativa, com levantamentos e apresentação de dados e, por conseguinte, interpretação e análise das informações obtidas. Parte-se dos pressupostos e da utilização de estruturas interpretativas, teóricas que informam o estudo do problema da pesquisa (Creswell, 2014).

A estratégia da pesquisa seguiu três etapas com o propósito de alcançar os objetivos formulados no presente trabalho. A primeira etapa tratou da análise documental, uma vez que, nas palavras de Gil (2021), as informações dispostas nos dados documentais auxiliam na elaboração de pautas de entrevistas, além de serem considerados uma importante fonte de dados.

Nesta etapa, foram levantados os dados recuperados dos Relatórios Anuais, denominado de Cadastro Estadual de Reclamações Fundamentadas, elaborados pelo PROCON – PB dos anos de 2018 a 2022. Além disso, foram extraídos os dados da Plataforma do SINDEC dos anos de 2018 a 2022 e dos Boletins do PROCONSUMIDOR dos anos de 2022 a 2023, com o objetivo de identificar e delimitar as organizações do setor do varejo, com lojas físicas, que tiveram conflitos com seus clientes, as quais foram objeto do presente estudo. Para esta etapa, foram analisados os dados secundários.

Para a etapa seguinte, foi realizado um levantamento de campo, utilizando entrevistas semiestruturadas, visando obter dos entrevistados informações relevantes para a compreensão do fenômeno pesquisado, que, por sua vez, foram escolhidos com base nas atribuições dos seus cargos assumidos no âmbito da organização.

A terceira etapa utilizou a técnica do Júri de Especialistas, composto por pessoas conhecedoras dos temas pertinentes à área de Marketing e de Marketing de Relacionamento. Nas palavras de Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), o objetivo do método do Júri de Especialistas consiste em coletar opiniões de especialistas que

dominam o tema e aperfeiçoar e validar o material construído. O Júri de Especialistas teve o escopo de aprimorar e validar o roteiro operacional – *Framework* – elaborado a partir dos achados no campo com as entrevistas semiestruturadas e cotejados com a literatura sobre o tema, sugerindo, assim, um roteiro de atividades para orientar as ações do atendimento do pós-venda das lojas físicas do segmento varejista.

3.2 Participantes da Pesquisa

O processo adotado no delineamento da pesquisa para a seleção dos participantes da pesquisa teve como perfil amostral as organizações, com lojas físicas, do segmento do setor do varejo, que se envolveram em conflitos com seus clientes, tendo reclamações públicas junto ao PROCON do Estado da Paraíba, de acordo com os critérios que estão especificados neste trabalho mais adiante (etapa 1). Para as entrevistas semiestruturadas (etapa 2), o perfil amostral teve como critério que o entrevistado deveria ser a pessoa responsável pelos departamentos ligados às atividades do pós-venda nas organizações selecionadas na etapa 1. E, para o Júri de Especialistas (etapa 3), foram escolhidas pessoas reconhecidamente conhecedoras da área do tema proposto nesta pesquisa.

3.2.1 Perfil da Amostra

Para o processo amostral, inicialmente, selecionaram-se as organizações varejistas com loja física, que fizeram parte do levantamento de campo. O ponto de partida foi a análise documental, dados secundários, com base nos Relatórios Anuais do Cadastro das Reclamações Fundamentadas nos PROCONS – PB, bem como as informações disponíveis no Portal do SINDEC e dos Boletins do PROCONSUMIDOR.

O segmento de atuação da organização concentrou-se apenas ao setor do varejo, envolvendo as organizações com lojas físicas que tiveram problemas com os seus clientes com reclamações públicas formuladas junto ao PROCON – PB, segmentadas entre: a) as que não solucionaram suas pendências; b) as que tiveram êxito na solução de suas pendências; c) as que conseguiram sanar esses problemas, porém, voltaram a ser reclamadas no citado Órgão e com Cadastro de Reclamação

Fundamentada. Os dados analisados ficaram subordinados aos períodos que compreendem 2018 a 2023.

Os critérios para seleção das organizações que participaram do processo amostral observaram os seguintes filtros:

a) o *ranking* anual, ou seja, a posição que organização ocupa no elenco das reclamações públicas, sendo que, para a linha de corte, foi levada em consideração a listagem das 80 organizações mais reclamadas;

b) a quantidade de reclamações públicas anuais, que também tiveram uma linha de corte, limitada ao número mínimo de 50 reclamações públicas por ano, tendo como ponto de partida o ano de 2018.

Com base nesses critérios, foram selecionadas 11 organizações, em consonância com as informações disponíveis no Portal SINDEC (etapa 1).

Após essa fase de análise documental, o percurso metodológico seguiu para a realização das entrevistas semiestruturadas, sendo que o perfil dos participantes desse processo teve como condição primordial ser a pessoa responsável, nas organizações relacionadas na etapa anterior, pelos departamentos ligados às atividades de pós-venda e relacionamento com clientes (etapa 2).

Por fim, o critério para a escolha dos integrantes do Júri de Especialistas estabeleceu que seus participantes fossem reconhecidos, efetivamente, como conhecedores dos temas pertinentes área do Marketing de Relacionamento (etapa 3).

3.3 Modalidade de Pesquisa

A modalidade de pesquisa correspondeu a uma pesquisa aplicada, que, segundo Gil (2022, p. 26), pode “contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas”, ainda complementando que são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Deste modo, visa analisar um contexto, trazer resultados obtidos no campo e atrelar a base teórica ao campo prático.

Quanto aos propósitos, a pesquisa foi exploratória, orientada para a necessidade de estudar e compreender o fenômeno pesquisado, no caso aqui apresentado, envolvendo as relações interdepartamentais das diferentes áreas funcionais da organização e a sinergia com as atividades do atendimento pós-venda,

o relacionamento com os clientes após a instauração do conflito e o tratamento das reclamações. Além disso, houve a etapa da análise documental que se caracterizou como descritiva.

3.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados qualitativos, Creswell (2014, p. 123) afirma que: “visualizo a coleta de dados como uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa”. Com base nesse entendimento, definiu-se o planejamento e a decisão sobre a melhor maneira de conduzir a investigação.

Desse modo, os procedimentos de coleta de dados adotados no delineamento da presente pesquisa foram a análise documental (etapa 1), entrevistas semiestruturadas (etapa 2) e o Júri de Especialistas (etapa 3). Logo, a técnica de coleta de dados acompanhou três etapas primordiais.

3.4.1 Etapa 1 – Análise Documental – Abordagem Descritiva

Para a análise documental, seguiu-se a descrição documental, obtida pelo levantamento das informações disponíveis no Portal do SINDEC, no Cadastro das Reclamações Fundamentadas descritas nos Relatórios Anuais do PROCON – PB e dos Boletins PROCONSUMIDOR. A pesquisa teve como escopo as organizações do setor varejista, com loja física, demandas no PROCON – PB por conflitos com seus clientes.

Os parâmetros para a seleção das organizações varejistas levaram em consideração os municípios do Estado da Paraíba integrados ao SINDEC e o elenco das organizações varejistas inscritas no Cadastro de Reclamação Fundamentada no PROCON – PB, conforme os dados dos Relatórios Anuais, em específico, as classificadas como: as 80 organizações mais reclamadas anualmente e as que tiveram uma quantidade de até 50 reclamações por ano, tendo como ponto de referência o ano de 2018. De acordo com o levantamento documental, o total foi de 11 organizações, com base nos critérios já descritos, no interstício dos anos de 2018

a 2022, em conformidade com os dados do SINDEC. Em complemento a isso, tem-se os dados fornecidos dos Boletins pelo PROCONSUMIDOR dos anos de 2022 e 2023.

Nesse aspecto, é válido destacar que, com a finalidade de preservar as organizações, objeto deste estudo, e não comprometer a essência da análise, os dados da presente pesquisa não estão associados aos nomes das organizações. Com base nisso, a referência delas está sendo substituída unicamente pelo termo *Organização* e números sequenciais. Logo, essas organizações estão numeradas de forma aleatória, por sorteio, e, ao longo da produção textual, a citação se dará tão-somente pela representação numérica indicada, por exemplo: Organização 1; Organização 2; Organização 3... e sucessivamente. De tal modo que afasta uma possível identificação no momento da análise e da discussão dos resultados.

Destarte, para a realização da busca das informações contidas no Portal Eletrônico do SINDEC, foi feito o refinamento da pesquisa utilizando os seguintes campos: Empresas, Ano, Unidade Federativa (PB) e PROCON (Todos). Os documentos retornados revelaram um elenco de organizações reclamadas, a posição que ocupa com a reclamação, o número de atendimentos e a descrição dos principais problemas mais reclamados. Diante disso, com base nos resultados demonstrados com o levantamento documental, foi feita, então, a separação do material e a organização dos dados para análise, seguindo as estratégias definidas para o presente estudo, que se apresenta no decorrer do trabalho.

3.4.2 Etapa 2 – Levantamento de Campo – Entrevistas Semiestruturadas – Abordagem Exploratória

Quanto ao levantamento de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados, totalizando 13 entrevistas, com as pessoas responsáveis pelos departamentos ligados às atividades do pós-venda das organizações varejistas selecionadas.

Nas palavras de Gil (2022, p. 81), “a entrevista é reconhecida como uma das técnicas mais importantes para a coleta de dados em pesquisas qualitativas”. Ainda afirma que “o interesse maior está na compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos entrevistados” (Gil, 2022, p. 85).

Justificou-se a técnica escolhida, no caso, entrevista semiestruturada, uma vez que traz em seu contexto um material verbal rico e complexo, proveniente das falas dos respondentes (Bardin, 2016). De tal modo, os entrevistados apresentaram a sua opinião, o seu ponto de vista a respeito dos assuntos abordados para este trabalho. Com base nisso, a técnica mostrou-se apropriada aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas tiveram como referência um roteiro, apresentado no Quadro 6, a seguir, previamente elaborado com base nos temas abordados, os quais foram norteados pela literatura apresentada neste trabalho no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – cuja finalidade foi servir de parâmetro para a elaboração da pauta, bem como para a condução das entrevistas semiestruturadas da melhor forma possível.

Os tópicos do roteiro das entrevistas semiestruturadas remeteram às especificidades dos seguintes assuntos: Marketing de Relacionamento; Marketing Interno; Marketing Integrado e as áreas funcionais do pós-venda; gestão do atendimento no pós-venda e conflitos no pós-venda e reclamação no PROCON. O Quadro 6 apresenta o roteiro contendo os tópicos abordados durante as entrevistas semiestruturadas.

Quadro 6 - Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

Temas	Assuntos abordados
Marketing de Relacionamento	A dinâmica organizacional do relacionamento empresa - clientes após a venda.
	As ações de Marketing de Relacionamento no atendimento do pós-venda da empresa.
Marketing Interno	O entendimento e experiência a respeito do Marketing Interno.
	Comunicação organizacional e a utilização das informações do pós-venda obtidas pelo setor do SAC pela empresa.
Marketing Integrado e as áreas funcionais do pós-venda	Maneira de lidar do pessoal da linha de frente do SAC com as reclamações no próprio canal de comunicação. Interação e colaboração com o cliente.
	Inter-relação do serviço do atendimento pós-venda ao cliente com as outras áreas funcionais da organização. Departamentos que participam desse processo.

	Colaboração entre os setores funcionais da organização. Recursos disponíveis.
	Engajamento do pessoal da linha de frente do SAC com os demais setores da organização.
	Fatores de inter-relação entre os departamentos.
Gestão do atendimento no pós-venda	Política de gestão de atendimento aos clientes.
	Gerenciamento pela organização do departamento do serviço de atendimento no pós-venda. Terceirização do SAC.
	Processo de gestão de resolução dos conflitos no atendimento do pós-venda. Estrutura organizacional do departamento.
	Reclamação dos clientes no pós-venda e capacidade de resposta. Desempenho do setor.
Conflitos no pós-venda e reclamação no Procon – PB	Comportamento da organização diante das reclamações públicas no PROCON. Tratamento dos conflitos.
	Aspectos relevantes que ajudariam a organização a reduzir o número de reclamações no Procon.
	Aspectos preponderantes que contribuíram para o aumento de reclamação no Procon.
	Reclamações públicas no PROCON e tomada de decisão de compra futura.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O planejamento dos tópicos abordados teve a peculiaridade de buscar extrair dos entrevistados a sua compreensão sobre os aspectos preponderantes que podem contribuir para um melhor ou um pior atendimento pós-venda, bem como o tratamento do qual a organização dispõe para lidar com as reclamações públicas e a sua percepção acerca dos fatores internos que podem influenciar o desempenho da organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.

Ressalta-se que houve flexibilidade no roteiro e na forma de abordagem dos assuntos no decorrer do processo da realização das entrevistas semiestruturadas em decorrência das perguntas progressivas, de tal modo que se adaptavam de acordo com cada entrevista e conforme o desenrolar das respostas e dos acontecimentos. Porém, sempre com a mesma finalidade, buscar identificar e, também, analisar os fatores internos que podem influenciar o desempenho do atendimento no pós-venda das organizações ora investigadas na presente pesquisa. Até porque o propósito das entrevistas semiestruturada foi entender o fenômeno estudado sob a perspectiva dos entrevistados.

3.4.2.1 Formato das Entrevistas Semiestruturas e Perfil dos Entrevistados

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas contemplando dois formatos, e a razão disso, se deu por conveniência/preferência dos entrevistados. Logo, ocorreram na modalidade presencial e/ou por videoconferência, esta com a utilização da plataforma *Google Meet*.

Por sua vez, todas as entrevistas foram gravadas com anuência verbal do entrevistado, para garantir a integridade do conteúdo no processo de análise, com duração média de 56 minutos. Sendo que as primeiras entrevistas foram realizadas entre os meses de julho a outubro de 2023, e as demais, nos meses de janeiro a março de 2024.

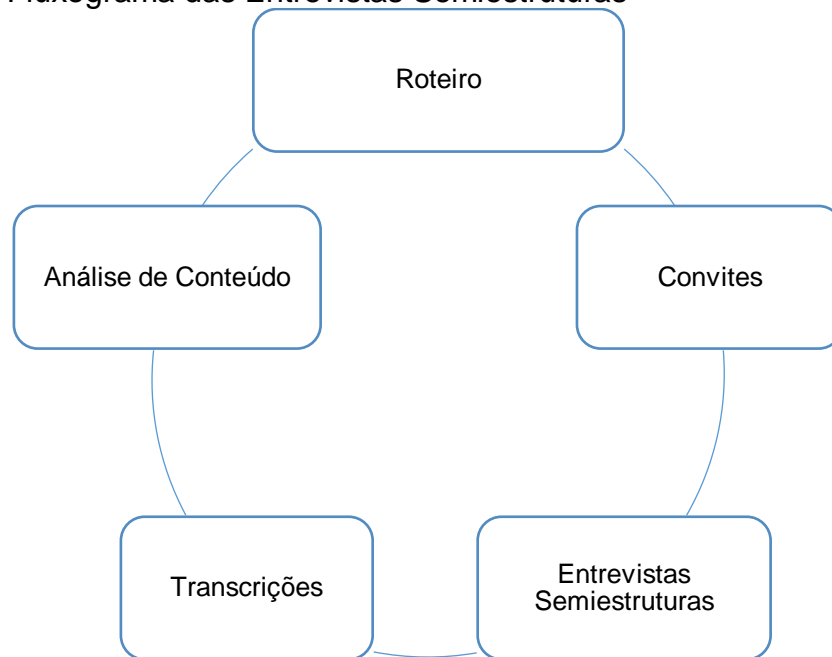
Quanto ao momento que antecipou as entrevistas semiestruturas, teve-se o cuidado de observar os seguintes elementos:

- Critério de seleção dos entrevistados, com base na função que os respondentes exercem no âmbito organizacional e do seu conhecimento na área do relacionamento com o cliente no pós-venda;
- Configuração do contato com os participantes da pesquisa foi operacionalizada via e-mail, por telefone e/ou presencial, a depender das tentativas de contato com a organização que eram inicialmente frustradas;
- Formulação do convite, com Carta de Apresentação (Apêndice B) com texto explicativo sobre a proposta e o objetivo central do trabalho, bem como esclarecimentos sobre o anonimato dos participantes e o compromisso e a

seriedade da pesquisa – aspectos éticos da pesquisa, com a indicação do professor orientador do presente estudo.

A Figura 5 apresenta um fluxograma seguido para a realização das entrevistas semiestruturadas.

Figura 5 - Fluxograma das Entrevistas Semiestruturadas



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto ao número de participantes no estudo, Bardin (2016) relata que inexistem um número ideal de respondentes na pesquisa qualitativa, pois o tamanho adequado da amostra deve observar o critério da saturação/exaustividade, que acontece quando as respostas passam a se repetir, e, por consequência, não são mais gerados novos dados. Na presente pesquisa, os sujeitos entrevistados foram escolhidos entre aqueles que melhor poderiam informar a respeito dos processos administrativos envolvidos na atividade pós-venda, para cada uma das organizações selecionadas, segundo critérios já apresentados no item 3.4.1 Etapa 1 – Análise Documental – Abordagem Descritiva.

Já em relação à identificação dos participantes da pesquisa, relata-se que, para resguardar a sua privacidade, eles foram numerados de forma aleatória, por sorteio, e, ao longo do texto, evidenciou-se apenas a representação numérica, afastando, assim, qualquer hipótese de identificação. Em razão disso, tem-se, a título de

exemplo, E1; E2 e sucessivamente. Portanto, justificou-se essa decisão, pois não convém para esse estudo declinar os nomes dos participantes da pesquisa e mais ainda submetê-los a qualquer tipo de exposição.

3.4.2.2 Perfil dos Participantes das Entrevistas Semiestruturadas

No total, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com os entrevistados oriundos das organizações selecionadas do setor do varejo com lojas físicas, objeto deste estudo.

Quanto ao perfil desses sujeitos entrevistados, o mesmo foi composto pelos responsáveis pelas atividades referentes ao atendimento pós-venda. Dependendo da organização pesquisada, as designações de suas funções variaram de acordo com a estrutura organizacional de cada uma delas, conforme se observa no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 - Perfil dos Entrevistados

Entrevista	Entrevistado (E)	Função que exerce na organização
1	Entrevistado (E1)	Gerente de Loja
2	Entrevistado (E2)	Sub-gerente de Loja
3	Entrevistado (E3a)	Líder de Atendimento ao Cliente
4	Entrevistado (E3b)	Supervisor de Vendas e Merchandising
5	Entrevistado (E4a)	Coordenador de Inteligência de Mercado
5	Entrevistado (E4b)	Supervisor de Relacionamento ao Cliente
7	Entrevistado (E5)	Gerente de Loja
8	Entrevistado E6)	Gerente de Relacionamento ao Cliente
8	Entrevistado (E7)	Líder de Atendimento ao Cliente
10	Entrevistado (E8)	Gerente Operacional da Loja
11	Entrevistado (E9)	Gerente de Garantia Estendida
12	Entrevistado (E10)	Gestor de Loja
13	Entrevistado (E11)	Gestor de Loja
TOTAL: 13 ENTREVISTAS		

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

É válido destacar que, no Quadro 7, consta um total de 13 entrevistas semiestruturadas, mesmo tendo sido delimitado, para o presente estudo, uma população amostral de 11 organizações do setor do varejo com lojas físicas. Isso ocorreu por terem sido realizadas mais duas entrevistas semiestruturadas com representantes das organizações que, também, desenvolvem atividades ligadas ao relacionamento com os clientes e pós-venda. Justificou-se a inclusão pelo fato de que

as declarações apresentadas por eles trouxeram, também, elementos complementares e importantes para esse estudo.

3.4.3 Etapa 3 – Júri de Especialistas – Abordagem Descritiva

Para que o Júri de Especialistas se caracterize como técnica de pesquisa, Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013) afirmam a necessidade de os participantes serem pessoas habilitadas e que tenham competência para tratar dos conteúdos específicos.

Com base nisso, para essa etapa, o critério definido para a escolha deles levou em consideração a efetiva aderência à temática e o reconhecido conhecimento da área de Marketing e de Marketing de Relacionamento. Até porque a técnica do Júri de Especialistas é uma estratégia para obter uma concordância mínima que auxilie a verificação, a explicação ou compreensão dos assuntos (Pinheiro; Farias; Abe-Lima, 2013).

Portanto, é importante esclarecer que a justificativa para a realização dessa etapa foi no sentido de buscar coletar opiniões de Especialistas que dominam o tema. O propósito consistiu em aperfeiçoar e validar o *Framework*, intitulado: *Ações para orientar o atendimento pós-venda das lojas físicas do segmento varejistas*. Assim, ele foi elaborado a partir da conjugação dos resultados da análise documental (etapa 1), dos dados resultantes das descobertas com as entrevistas semiestruturadas (etapa 2) e do que foi apreendido a partir da literatura concernente à temática. Além disso, buscou-se conferir maior segurança diante das informações apresentadas no presente estudo e, com isso reduzir o risco de viés metodológico.

Deste modo, o Júri de Especialistas pode ser considerado como um instrumento de validação de um objeto, no caso específico, o *Framework* (Pinheiro; Farias; Abe-Lima, 2013).

3.4.3.1 Perfil do Júri de Especialistas

Para integrar o Júri de Especialistas foram convidados profissionais de competência reconhecida nas áreas de Marketing e de Marketing de Relacionamento,

a partir de uma Carta de Apresentação (Apêndice C). As principais características do perfil destes Especialistas estão apresentadas na descrição no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Relação dos Membros do Júri de Especialistas

Júri de Especialistas (J)	Área de Atuação e Formação
J1	Administração de Empresas, com ênfase em Marketing e Empreendedorismo
J2	Consumo, Comunicação e Marketing
J3	Marketing e Estratégias
J4	Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão, estratégia, marketing, comunicação e mídias sociais.
J5	Comunicação e Marketing
J6	Administração de Empresas, com ênfase em Comportamento do Consumidor, Marketing de Varejo e Serviços
J7	Supervisão: Relacionamento com o Cliente
J8	Coordenação: Inteligência de Mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ressalta-se que, para preservar a identidade e garantir o anonimato dos membros participantes do Júri de Especialistas, os seus nomes, em vez de serem escritos, foram codificados com a letra “J”, acrescida da representação numérica, de acordo com a ordem cronológica da devolução do material analisado por eles. Desse modo, o “J1” diz respeito ao primeiro especialista a devolver a análise do *Framework*, assim, dando sequência de forma sucessiva, conforme a ocorrência da devolutiva. Já em relação à descrição do seu perfil, foram utilizadas as informações fornecidas por eles.

3.5 Matriz de Amarração Metodológica

Matriz de Amarração Metodológica, de acordo a literatura, consiste em uma ferramenta importante para a pesquisa, sendo que o seu propósito central consiste em fornecer ao pesquisador uma abordagem sistêmica, facilitar a articulação de ideias, estruturar a pesquisa e ordenar o problema de pesquisa, objetivos, modelo teórico, questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas aplicadas para o tratamento dos dados em razão da análise integrada do estudo (Telles, 2001; Mazzon, 2018).

Para uma melhor compreensão da base teórica e dos métodos de pesquisa aplicados em cada etapa desta pesquisa, segue, no Quadro 9, uma Matriz de Amarração Metodológica.

Quadro 9 - Matriz de Amarração Metodológica

Objetivos Específicos	Bases Conceituais	Técnica de coleta e tratamento dos dados
1 - Identificar os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais das organizações que influenciam seus desempenhos no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Aspectos do Marketing de Relacionamento, sob a perspectiva das atividades do atendimento do pós-venda e a inter-relação com as diferentes áreas funcionais da organização.	Entrevistas semiestruturadas (Abordagem exploratória) (Análise de conteúdo) Organização dos temas advindos do levantamento de campo e cotejados pela literatura.
2 - Desenvolver um quadro de referência, indicando os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Abordagem do pós-venda e o gerenciamento dos conflitos e tratamento que as organizações dão as reclamações.	Entrevistas semiestruturadas (Abordagem exploratória) (Análise de conteúdo) Organização dos temas advindos do levantamento de campo e cotejados pela literatura;
3 - Validar o <i>Framework</i> , contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Os assuntos considerados na fundamentação teórica com os achados do levantamento de campo – entrevistas semiestruturadas.	Júri de Especialistas: Coleta de opiniões dos especialistas para aperfeiçoar e validar o <i>Framework</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, considerando o objetivo geral do presente trabalho, *desenvolver um Framework contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes*, foram estabelecidos três objetivos específicos, com o propósito de alcançar o objetivo geral e responder à questão de pesquisa apresentada no item 1.1 – Problema da Pesquisa.

3.6 Procedimentos de Análise de Dados

O processo de análise de dados, na concepção do autor Creswell (2014, p. 148), “envolve a organização dos dados, a realização de uma leitura preliminar da

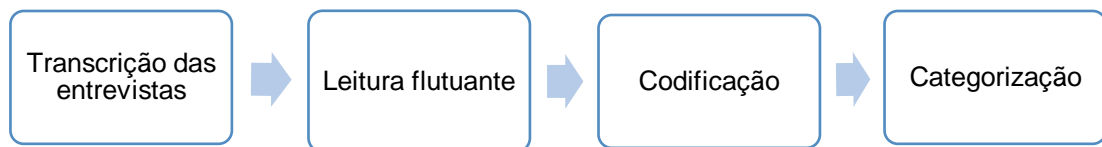
base de dados, a codificação e a organização dos temas, a representação dos dados e a formulação de uma interpretação deles”.

Com base nisso, os dados do presente trabalho foram tratados pela análise de conteúdo, seguindo os princípios básicos proposto pela Bardin (2016), para o tratamento dos resultados obtidos, com a organização da análise, a codificação e categorização necessárias ao estudo da temática, a aplicação das técnicas pertinentes a cada fase, um processo sistematizado de cada etapa, todo estruturado, no intuito de conferir o rigor científico para esta pesquisa.

Seguindo a lente da análise de conteúdo da Bardin (2016), é razoável descrever detalhadamente o percurso dessa análise, partindo, então, do processo da organização dos dados, tais quais: a) pré-análise, b) exploração do material, c) tratamento dos resultados – inferência e interpretação.

A Figura 6 apresenta um fluxograma seguido para o tratamento dos dados da presente pesquisa.

Figura 6 - Fluxograma de Tratamento dos Dados



Fonte: Elaborada pela autora, a partir da Bardin (2016).

Inicialmente, para a organização da análise dos dados, observou-se a etapa da pré-análise. Assim, foram feitas as transcrições das falas dos participantes das entrevistas semiestruturadas e, por meio da leitura flutuante, obtiveram-se as primeiras impressões dos dados brutos do conteúdo das entrevistas. Buscou-se, então, organizar, separar, avaliar o material útil para a análise de acordo com o objetivo proposto no presente estudo. O conteúdo das entrevistas semiestruturadas selecionado constituiu o *corpus* textual que fez parte da referida análise (Bardin, 2016).

Todavia, antes da análise, o material gravado com as entrevistas semiestruturadas passou pelo processo de transcrição com o auxílio de um *Software Reshape* para a transcrição automatizada e revisadas posteriormente. Em seguida,

para o tratamento dos dados, foram compilados os arquivos e transformados em um banco de dados para a feitura da análise do referido conteúdo, que, adiante, foi explorado, codificado e categorizado.

Para facilitar a análise dos dados, utilizou-se o *Software Atlas.ti*²³, como instrumento de apoio e auxílio à pesquisa, no tratamento e na apresentação dos dados. Sublinha-se que a codificação, a categorização, as inferências e interpretações foram feitas por esta pesquisadora.

Quanto à etapa da codificação, segundo Bardin (2016), ela possibilita ao pesquisador criar códigos para a estrutura do *corpus* textual em análise, tarefa que deve ser realizada com regras bem definidas. Logo, é necessário possuir elementos determinados dos dados brutos em texto, no caso específico, do teor das entrevistas semiestruturadas, transformação que, por recorte e agregação, permite representação do conteúdo. Sendo assim, para esta pesquisa, há os seguintes parâmetros:

- Recorte – a escolha se deu pela unidade de registro temática – trata-se do conteúdo dos elementos que foram levados em consideração para análise, incluindo marcações do que é importante para alcançar os objetivos da presente pesquisa;
- Agregação – agrupamento dos códigos, cotejado pela literatura.

Diante do exposto, este estudo sinaliza que a criação dos códigos *a priori* tem caráter dedutivo, decorrente da revisão da literatura. As etapas de organização dos códigos procederam por recorte de unidade de registro temática. Buscou-se, então, identificar núcleos de sentido que compõem a comunicação, adotando-se uma visão estratégica com marcações do conteúdo das falas dos participantes das entrevistas semiestruturadas com a finalidade de alcançar o objetivo da pesquisa (Bardin, 2016).

Quanto à agregação dos códigos, foi possível fazer o agrupamento dos dados codificados similarmente em categorias – categorização – que consiste em classificar as codificações, considerando as características semelhantes e diferenças entre elas, permitindo o agrupamento das que possuem características conceituais comuns (Bardin, 2016), conforme apresentado no item resultados e discussão.

Segundo Bardin (2016), a categorização consiste na compilação dos códigos que reúnem um grupo de elementos com características comuns. “O processo classificatório possui uma importância considerável em toda e qualquer atividade

científica” (Bardin, 2016, p. 146). Complementa ainda que categorias boas devem apresentar as seguintes qualidades:

- Exclusão mútua – o código somente pode pertencer a uma categoria;
- Homogeneidade – relações de similaridade de quantidade de códigos;
- Pertinência – foco é na questão da pesquisa;
- Objetividade e fidelidade – conteúdo posto, evidenciado no material analisado;
- Produtividade – sintetizar – principal papel da análise de conteúdo.

Destarte, tais elementos foram observados na análise dos dados, sendo que, para o presente estudo, o processo de categorização recorreu ao critério semântico, com categorias temáticas. As categorias criadas sob a perspectiva do processo dedutivo, com embasamento teórico (Bardin, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a seção da análise e discussão dos resultados, levou-se em consideração o propósito formulado no objetivo central do presente trabalho, o qual consiste em *desenvolver um Framework contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.*

Para tanto, a análise e a discussão dos resultados estão desmembradas e estruturadas da seguinte maneira: lócus da pesquisa com abordagem descritiva da análise documental e análise qualitativa de natureza exploratória dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas com análise dos conteúdos. Em seguida, apresenta-se o *Framework* embasado pela fundamentação teórica desenvolvida nesse trabalho e pela validação do Júri de Especialistas.

4.1 Lócus da Pesquisa

Com base nos critérios já delineados e expostos anteriormente no tópico do percurso metodológico apresentado no item 3.4.1 (etapa 1), obteve-se a definição lócus da presente pesquisa, concentrado nas organizações varejistas, especificamente com lojas físicas, que tiveram conflitos com os seus clientes.

Em seguida, apresenta-se a listagem das organizações do setor do varejo, com lojas físicas, unidade de análise dessa investigação, de acordo com os registros disponíveis no Portal Eletrônico do SINDEC, em ordem alfabética: Armazém Paraíba – N. Claudino e Cia. LTDA; Atacadão dos Eletros; Carajás; Casas Bahia; C&A; Grupo Carrefour; Grupo Pão de Açúcar – GPA; Laser Eletro; Lojas Americanas; Lojas Riachuelo S.A e Magazine Luiza S.A (SINDEC, 2018 - 2022).

Entretanto, com a finalidade de resguardar as organizações, objeto deste estudo, e não comprometer o conteúdo da análise, foi preservado o anonimato das organizações participantes das entrevistadas semiestruturadas. Logo, os dados da presente pesquisa não estão associados aos nomes das organizações, sendo que, ao longo do texto, elas estão identificadas por uma designação numérica, aleatoriamente, por sorteio (Organização 1, Organização 2, etc.).

4.2 Análise Documental – Abordagem Descritiva

Em meio a esse contexto, de levantamento dos documentos, observou-se que, numa análise retrospectiva, no Relatório Analítico Estadual do PROCON – PB em 2018, foram registrados 19.091 atendimentos ao consumidor, entre consultas, orientações, atendimentos preliminares, cartas de informações preliminares e reclamações. Desse total, 1.877 geraram Reclamações Fundamentadas (PROCON, 2018).

Em 2019, no Relatório Analítico Estadual do PROCON (2019), foram registrados 30.347 atendimentos, sendo que, no Cadastro de Reclamação, há 1.053 Reclamações Fundamentadas Atendidas (91,01%) e 104 de Reclamações Fundamentadas Não Atendidas (8,99%) (PROCON, 2019).

Ainda de acordo com dados do PROCON – PB (2020), descritos no Relatório Analítico Estadual do ano de 2020, a Paraíba realizou 23.562 atendimentos ao consumidor e teve 820 Reclamações Fundamentadas, com percentuais de 96,95% Atendidas e 3,05% Não Atendidas.

No Cadastro de Reclamações Fundamentadas do período de 2021, registraram-se 910 Reclamações Cadastradas no PROCON estadual da Paraíba, com as demandas atendidas e não atendidas, com seus respectivos percentuais, 99,35% e 0,65%, respectivamente, com 31.907 atendimentos ao consumidor, perfazendo um aumento de atendimento de 27,78% em relação ao ano de 2020 (PROCON, 2021).

Cabe ainda relatar que, de acordo com as informações apresentadas nos Relatórios Analíticos do Estado da Paraíba correspondentes aos anos de 2018 e 2019, foram promovidos pelo PROCON – PB atendimentos coletivos por meio de mutirões de renegociações de dívidas. E, em relação ao ano de 2020, vê-se uma redução do número de atendimentos mediados pelo PROCON – PB devido à crise pandêmica do COVID-19 (PROCON, 2020). Já no ano de 2021, o Órgão realizou atendimentos via *WhatsApp*, mutirões *online*, linha direta (151) e as Audiências *online*, além das atuações nas redes sociais (PROCON, 2021).

No ano de 2022, consta, no Relatório Analítico Estadual do PROCON – PB (2022), um total de 38.422 atendimentos aos consumidores, nas modalidades presenciais e virtuais. Destes atendimentos, foram registradas 14.931 reclamações pelo PROCON – PB. Destas reclamações, 1.869 estão no Cadastro de Reclamações

Fundamentadas, sendo 1.163 Reclamações Atendidas correspondentes a 62%, e 38% consiste em Reclamações Não Atendidas (PROCON, 2022).

Conforme demonstram os dados numéricos de atendimentos e de Reclamações Fundamentadas Atendidas e Não Atendidas, na Tabela 1 – Relatório Analítico Estadual do PROCON – PB 2018 a 2022:

Tabela 1 - Relatório Analítico Estadual do PROCON - PB (2018 - 2022)

Anos	Atendimentos	Reclamações Fundamentadas Atendidas e Reclamações Fundamentadas Não Atendidas
2018	19.091	1.877
2019	30.347	1.157
2020	23.563	820
2021	31.907	910
2022	38.422	1.869

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados PROCON (2018 - 2022).

Por sua vez, nos dados do SINDEC, lista-se o Estado da Paraíba com 10 PROCONS – Municipais e Estadual – integrados ao SINDEC, além dos 31 postos de atendimentos. O registro geral do primeiro atendimento datado de 02 de setembro de 2005 até o dia 10 de agosto de 2022 com 413.121 atendimentos aos consumidores entre consultas, reclamações ou denúncias.

Na sequência, seguem as informações disponíveis no Portal Eletrônico do SINDEC (2022), contendo a relação dos PROCONS Municipais e Estadual da Paraíba, conforme listado na Tabela 2.

Tabela 2 - Lista dos PROCONS - PB Integrados no SINDEC

PROCONS - PB	PROCONS	Postos	Primeiro Atendimento	Último Atendimento
Municipal Areia	1	1	21/01/2020	18/03/2022
Municipal Bayeux	1	1	16/06/2020	30/05/2022
Municipal Cabedelo	1	1	20/02/2015	11/07/2022
Municipal Campina Grande	1	2	21/06/2010	15/12/2021
Municipal João Pessoa	2	5	11/11/2008	13/06/2022
Municipal Patos	1	1	01/08/2016	31/03/2022
Municipal Santa Rita	1	1	21/04/2021	10/08/2022
Municipal Sousa	1	1	09/04/2019	10/11/2020
Procon Estadual	1	18	02/09/2005	13/06/2022
TOTAL	10	31		

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2022).

A Tabela 2 apresentada acima informa que os PROCONS (municipais e estadual) do Estado da Paraíba finalizaram os seus respectivos registros de

atendimentos no SINDEC no ano de 2022. Tal fato se deu em decorrência da migração dos registros dos dados para a plataforma PROCONSUMIDOR, conforme explicado anteriormente no item 2.6 – Conflitos no Pós-venda e Reclamação Pública no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON

Ao dizer isto, é importante trazer, para esse contexto, as informações sobre os atendimentos realizados pelos PROCONS da Paraíba. Assim, apresentam-se, a seguir, os dados recuperados do Portal Eletrônico do SINDEC com os registros anotados dos atendimentos feitos pelo PROCON – PB referentes a cada município integrado no SINDEC, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Atendimentos dos PROCONS - PB Integrados ao SINDEC (2018 -2022)

PROCONS - PB	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022
Areia	Em branco	Em branco	104	201	19
Bayeux	Em branco	Em branco	Em branco	499	124
Cabedelo	526	495	545	611	233
Campina Grande	6.471	4.397	1.650	2.585	Em branco
João Pessoa	8.958	11.426	5.072	11.425	41
Patos	1	479	206	202	38
Santa Rita	Em branco	Em branco	Em branco	245	351
Sousa	Em branco	372	29	Em branco	Em branco
Procon Estadual	22.725	29.974	22.776	31.558	306
TOTAL DE ATENDIMENTOS	38.681	47.143	30.382	47.326	1.112

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2022).

Os espaços em branco que constam na Tabela 3, referentes aos PROCONS dos municípios de Areia (2018 e 2019), Bayeux (2018, 2019 e 2020), Santa Rita (2018, 2019 e 2020) e Sousa (2018) devem-se ao fato de que, nestes períodos, os citados PROCONS não estavam, ainda, integrados ao SINDEC. Por sua vez, os espaços em branco dos municípios de: Campina Grande (2022) e Sousa (2021 e 2022) ocorrem pelo fato da migração dos registros dos dados para a plataforma do PROCONSUMIDOR.

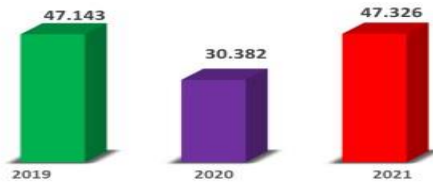
No que diz respeito às informações disponíveis na plataforma do PROCONSUMIDOR, em seus boletins, consta, apenas, um elenco de 10 organizações reclamadas, os assuntos mais demandados e gráficos com a evolução da quantidade de atendimento por unidade federativa. Além disso, apresentam, também, os dados que foram registrados anteriormente pelo SINDEC. De acordo com a Figura 7, adiante.

Figura 7 - Dados dos Boletins do PROCONSUMIDOR (2021-2023)

Paraíba (Sindec)

Quantidade de Procons integrados: 10

Evolução da Quantidade de Atendimentos - 2019 a 2021



Paraíba (ProConsumidor)

Quantidade de Órgãos integrados: 26

Total de Atendimento Registrados em 2021: 1.292



Boletim Sindec • Boletim ProConsumidor 2022

Paraíba (Sindec)

Quantidade de Procons integrados: 10

Evolução da Quantidade de Atendimentos - 2020 a 2022



Boletim Sindec • Boletim ProConsumidor 2022

Paraíba (ProConsumidor)

Quantidade de Órgãos integrados: 13

Total de Atendimento Registrados em 2022: 41.319



BOLETIM SINDEC • BOLETIM PROCONSUMIDOR 2023

Paraíba (Sindec)

Não houve atendimentos registrados em 2023.

Paraíba (ProConsumidor)

Quantidade de Órgãos integrados: 14

Total de Atendimentos Registrados em 2023: 56.109

Fonte: Boletins do PROCONSUMIDOR (2021-2023).

Ao analisar a Figura 7, extraída dos boletins do PROCONSUMIDOR (2021-2023), observa-se uma replicação dos dados dos atendimentos do SINDEC (2019-2022) demonstrados por meio de gráficos evolutivos de atendimentos. Além disso,

constam os dados consolidados da atual plataforma (2021-2023) com uma ampliação do número de Órgãos integrados à referida plataforma.

Por sua vez, dando seguimento à análise, é válido trazer, para este estudo, no Quadro 10, os dados recuperados no SINDEC (2018-2022), relativos aos problemas enfrentados pelos clientes. Em outras palavras, o elenco dos principais problemas mais reclamados no PROCON e registrados no SINDEC, a seguir:

Quadro 10 - Principais Problemas Registrados no SINDEC (2018 - 2022)

Descrição dos principais problemas mais reclamados pelos clientes e registrados no SINDEC	
<ul style="list-style-type: none"> • Defeito ou má qualidade de produto ou serviço; • Problemas com garantia de produtos; • Risco à saúde e segurança/ acidente de consumo; • Problemas na entrega de produtos; • Problemas com cobrança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas com contrato; • Problemas na oferta; • Problemas com SAC; • Problemas com desistência de compra ou contratação; • Problemas com negativação indevida.

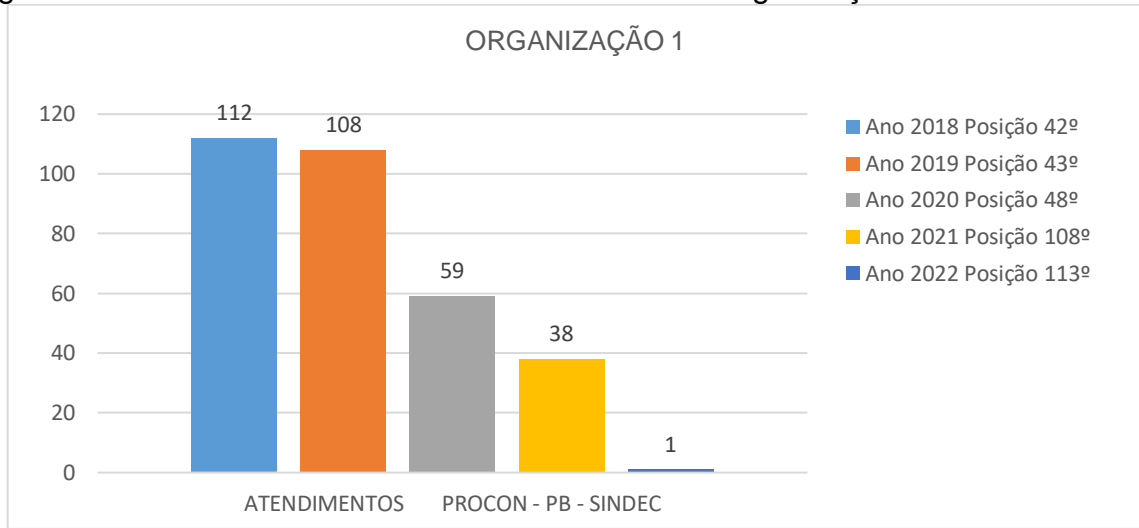
Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Logo em seguida, para melhor entendimento do contexto em que se insere esta pesquisa, passa-se, então, a descrever individualmente as organizações do setor varejista com lojas físicas demandadas no PROCON – PB que fizeram parte dessa investigação científica, com a indicação dos registros anuais dos anos de 2018 a 2022, com os números de atendimentos e o *ranking* de reclamações. Os dados são recuperados do Portal Eletrônico do SINDEC (2018 - 2022) e estão apresentados a seguir, de forma ilustrativa em gráficos.

Convém, ainda, ressaltar que a ordem sequencial das figuras a seguir não se relacionada diretamente aos nomes das organizações, objeto de estudo, como já explicado anteriormente, no item 4.1 – Lócus da Pesquisa.

Na Figura 8, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 1.

Figura 8 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 1

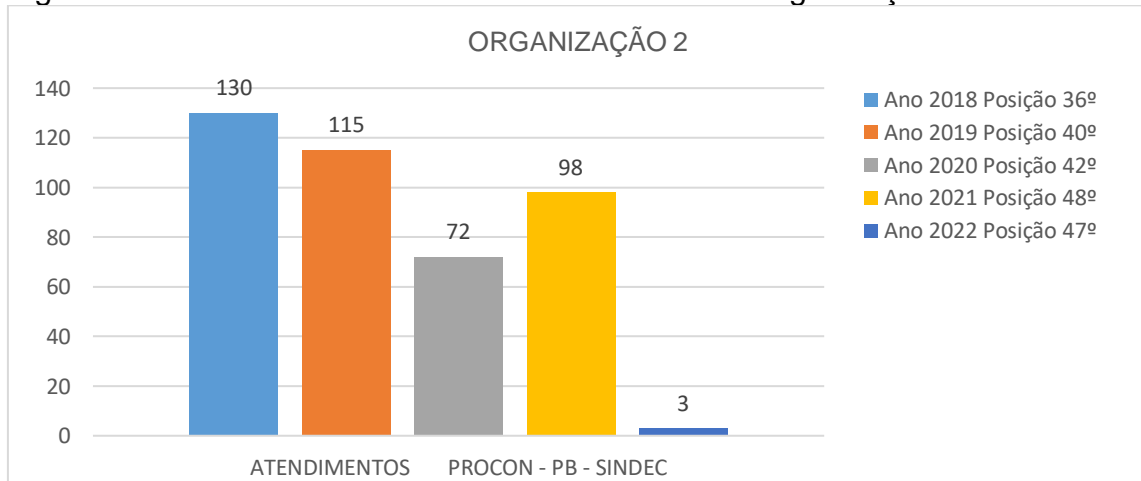


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Evidencia-se, nesta Figura 8, que, mesmo havendo reclamações envolvendo a Organização 1, percebe-se que houve uma redução gradativa do número de atendimentos no PROCON – PB e, por consequência, na posição que ocupa no *ranking* das reclamações registradas no SINDEC.

Na Figura 9, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 2.

Figura 9 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 2



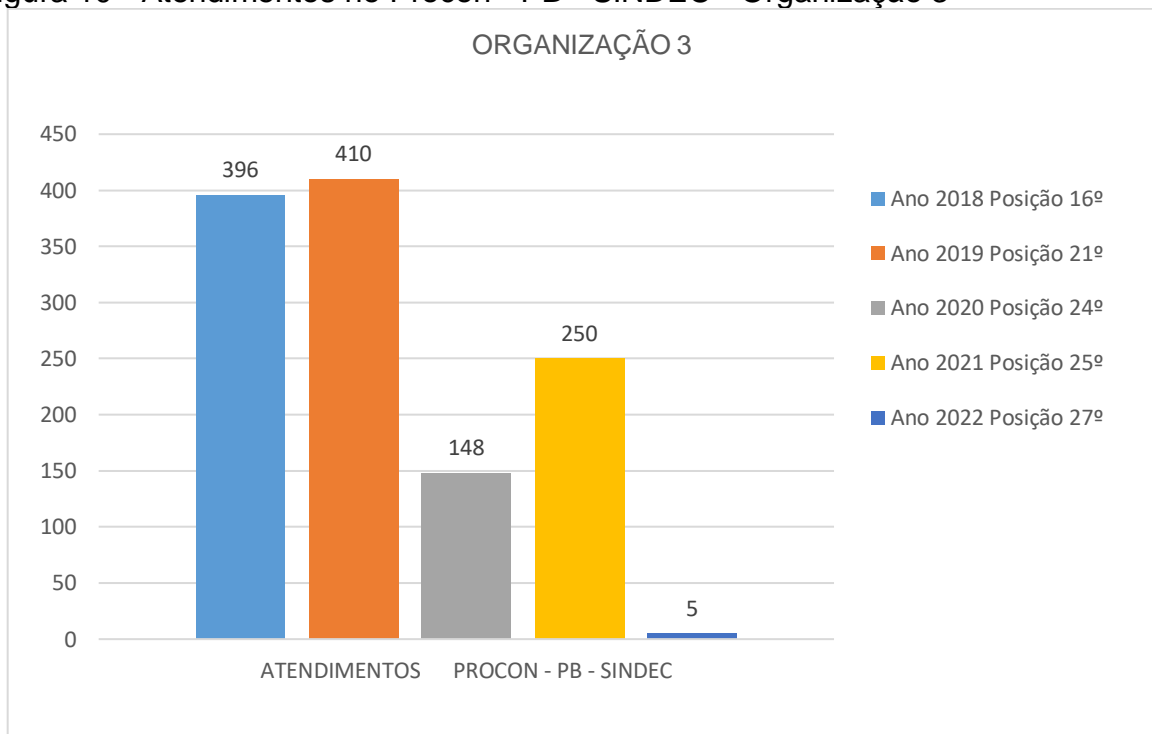
Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

A Organização 2 apresenta oscilações com decréscimos e acréscimos quanto ao número de reclamações no PROCON – PB. Assim, vê-se que houve uma redução

significativa nos anos de 2019 e 2020 em comparação ao ano de 2018. Por sua vez, volta a aumentar o número de reclamações no ano de 2021.

Na Figura 10, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 3.

Figura 10 - Atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 3

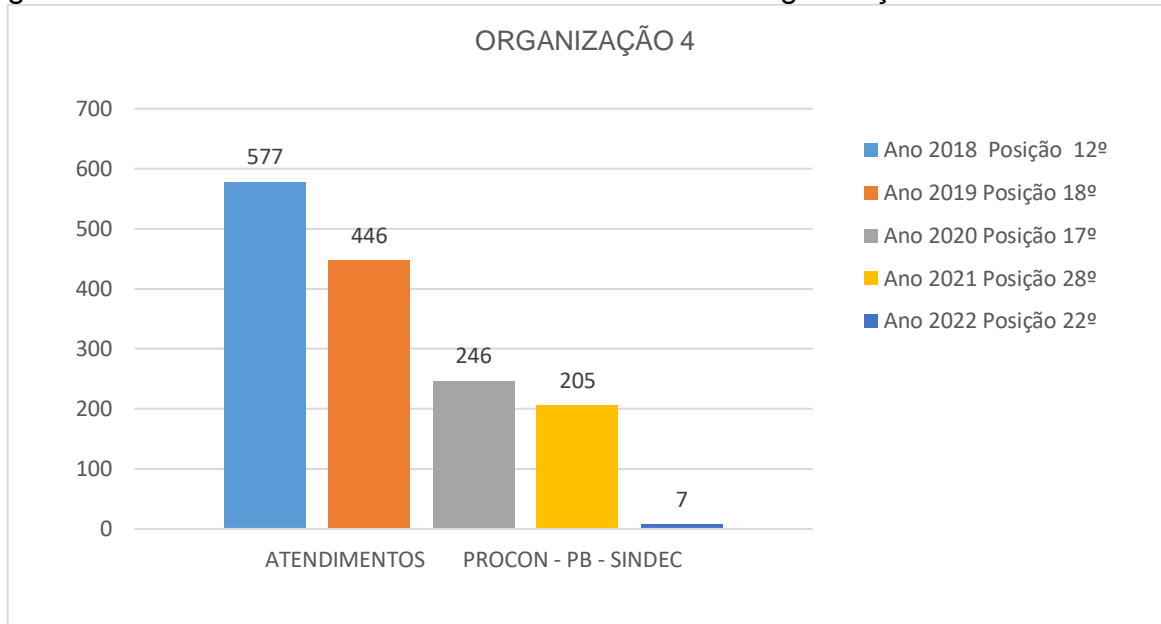


Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Em relação aos atendimentos do PROCON – PB envolvendo a Organização 3, observa-se que, no ano de 2020, houve uma redução de reclamação considerável em relação aos anos anteriores, voltando a aumentar, posteriormente, o número de reclamações. Embora, não haja registros dos motivos que provocaram tal fenômeno, com base nisso, faz-se necessária uma análise exploratória para entender o ocorrido.

Na Figura 11, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 4.

Figura 11 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 4

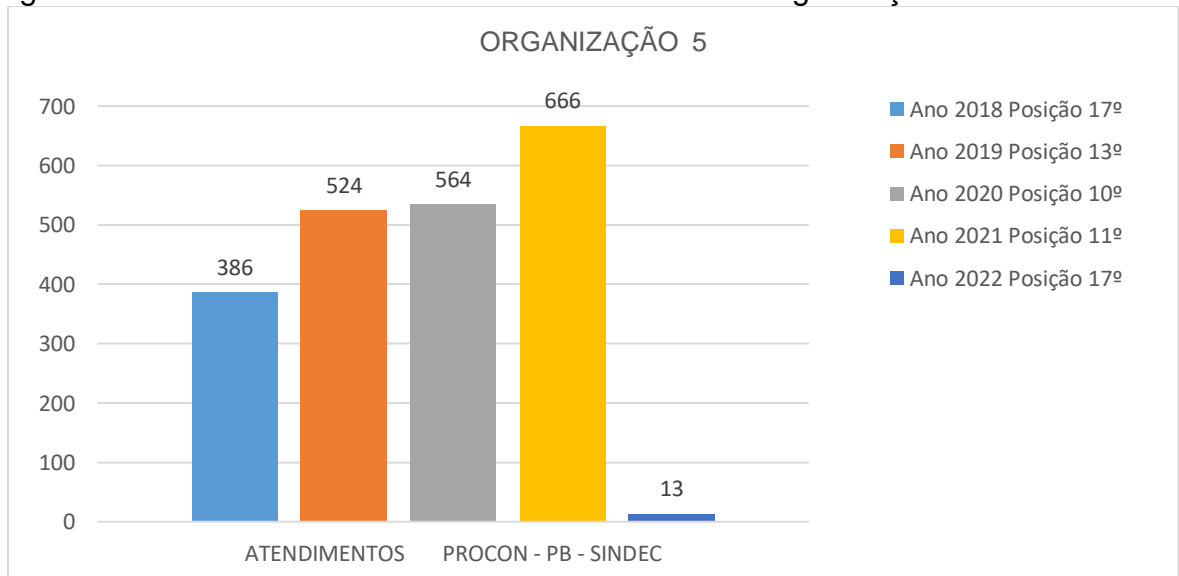


Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

O quadro evolutivo das reclamações no PROCON – PB da Organização 4 se mostra de maneira satisfatória diante dos registros do decréscimo do número de reclamações formuladas pelos seus clientes no citado Órgão.

Na Figura 12, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o ranking de reclamações da Organização 5.

Figura 12 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 5

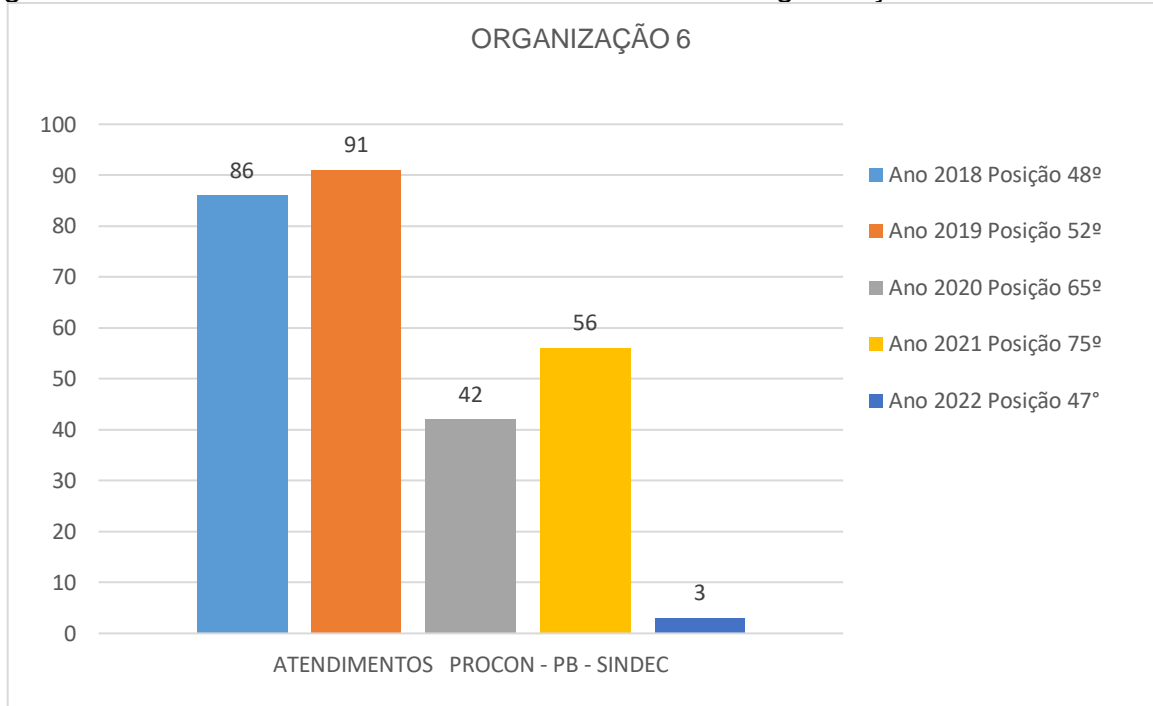


Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Diante do cenário apresentado na Figura 12 acima, verifica-se uma evolução da quantidade de reclamações no PROCON – PB perante a Organização 5, indicando um aumento substancial de reclamações anualmente.

Na Figura 13, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 6.

Figura 13 - Atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 6

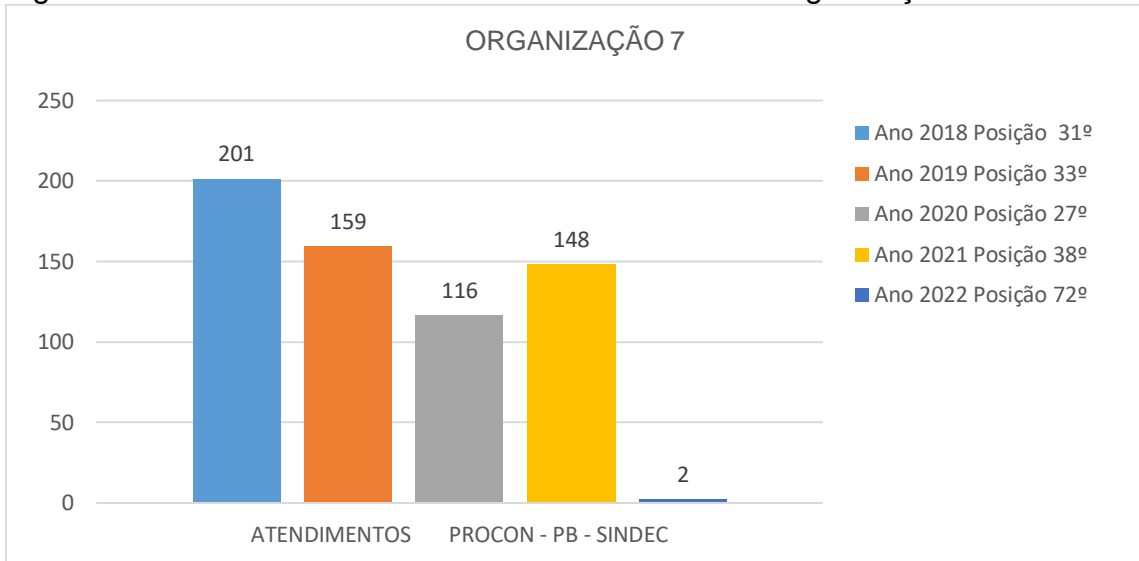


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

A Organização 6 reclamada no PROCON – PB e registrada no SINDEC teve, no decorrer dos anos, variações quanto o aumento e à redução dos casos reclamados. Porém, levando em consideração a referência inicial 2018, observa-se que houve uma alternância entre os anos, ou seja, aumento nos 2019 e 2021 e diminuição nos anos de 2020.

Na Figura 14, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 7.

Figura 14 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 7

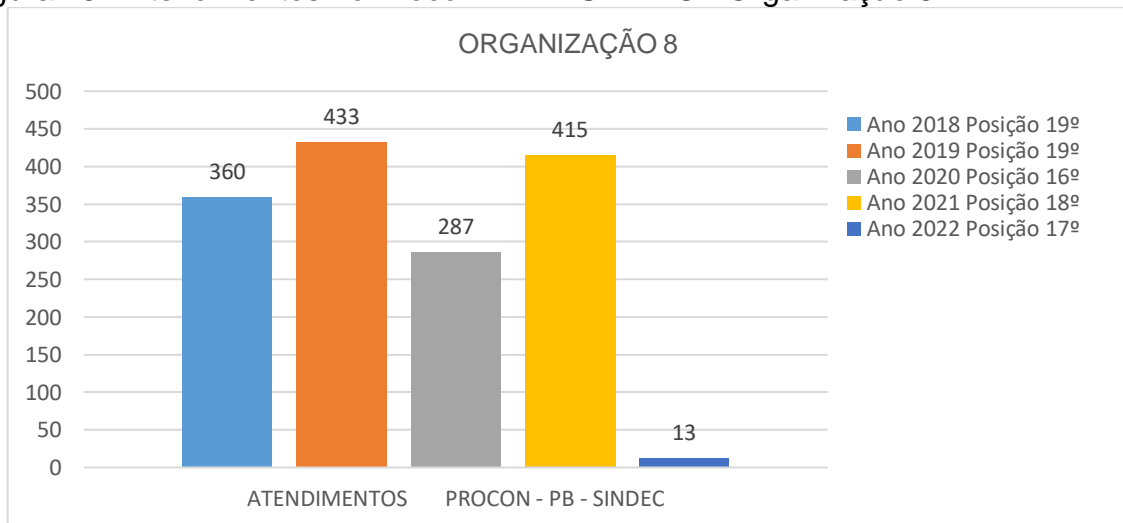


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Com relação ao número de reclamações registradas no PROCON – PB e reportada ao SINDEC envolvendo a Organização 7, nota-se uma evolução favorável nos anos de 2019 e 2020, tendo como base o ano de 2018 como ponto de partida para análise. Já comparado com o ano de 2021, observa-se um aumento no volume das demandas.

Na Figura 15, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 8.

Figura 15 - atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 8

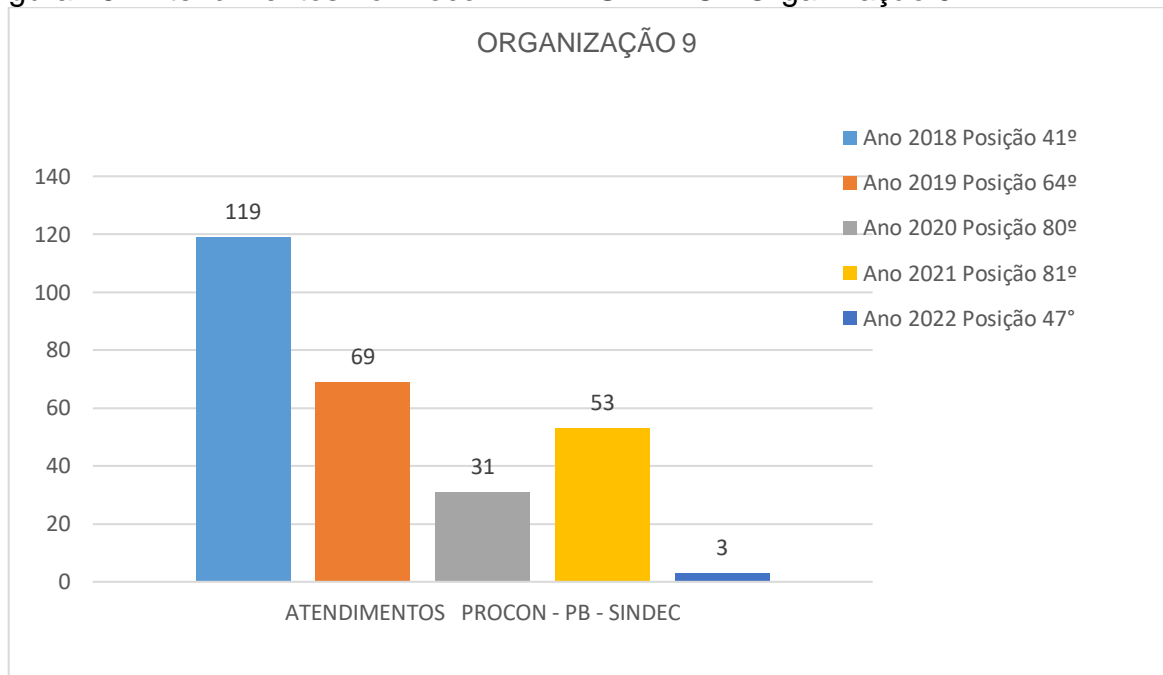


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Ao examinar a Figura 15 acima, é possível notar que, nos casos envolvendo a Organização 8, houve, portanto, uma alternância do número de reclamações com acréscimos e decréscimos anualmente das demandas formuladas no PROCON – PB e registrada no SINDEC.

Na Figura 16, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 9.

Figura 16 - Atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 9

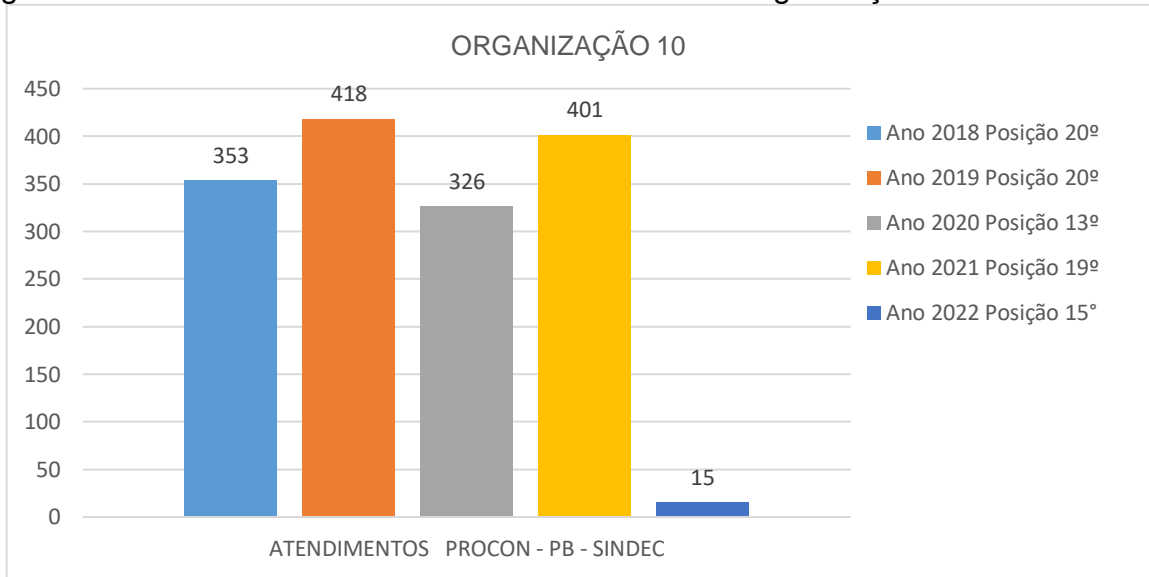


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Na Organização 9, de acordo com os dados da Figura 16 apresentada, vê-se uma evolução positiva quanto ao volume de reclamações nos de 2019 e 2020. Por sua vez, o ano de 2021 se apresenta com um aumento de demandas perante o PROCON – PB/SINDEC.

Na Figura 17, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 10.

Figura 17 - Atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 10

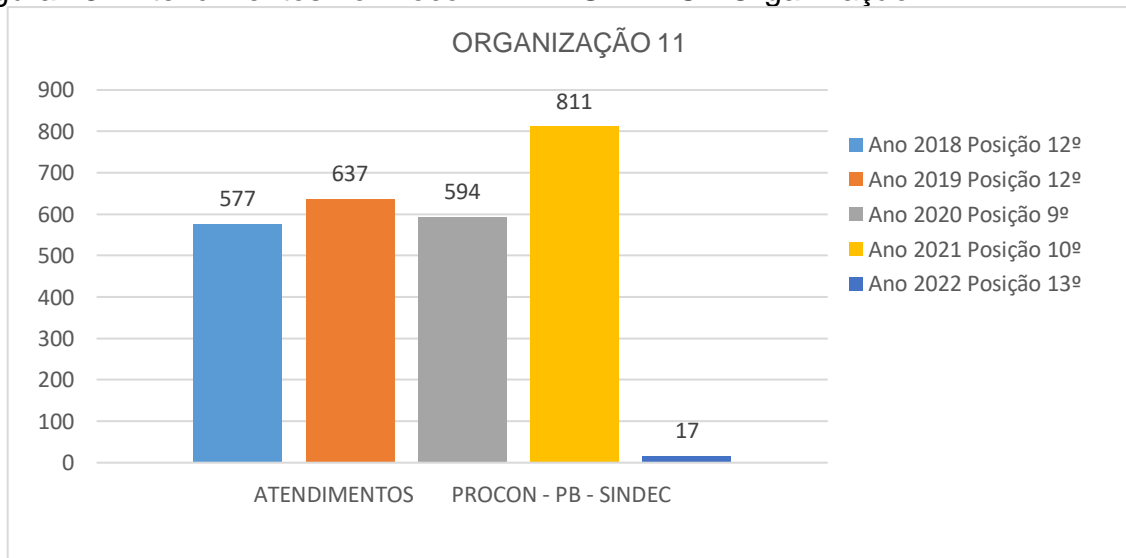


Fonte: Elaborada pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Já em relação à Organização 10, pode-se observar que há uma alternância quanto ao número de reclamações, sendo crescentes nos anos de 2019 e 2021 e decrescentes no ano de 2020, utilizando como parâmetro o ano de 2018.

Na Figura 18, a seguir, encontram-se os registros anuais (2018 - 2022), a indicação dos números de atendimentos e o *ranking* de reclamações da Organização 11.

Figura 18 - Atendimentos no Procon - PB - SINDEC - Organização 11



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2018-2022).

Examinando o teor das informações presentes na Figura 18 acima, pode-se pontuar que houve um aumento considerável de reclamações no ano de 2021, em relação aos demais anos apresentados. Mesmo em 2019, havendo evidências de um acréscimo, o ano de 2020 se manteve próximo à referência de 2018.

Deste modo, após apresentar a descrição da classificação da posição das organizações e a quantidade dos atendimentos junto ao PROCON – PB (SINDEC 2022), mostra-se o conjunto de dados da evolução anual das reclamações no PROCON – PB na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Evolução Percentual Anual dos Atendimentos no PROCON - PB - SINDEC

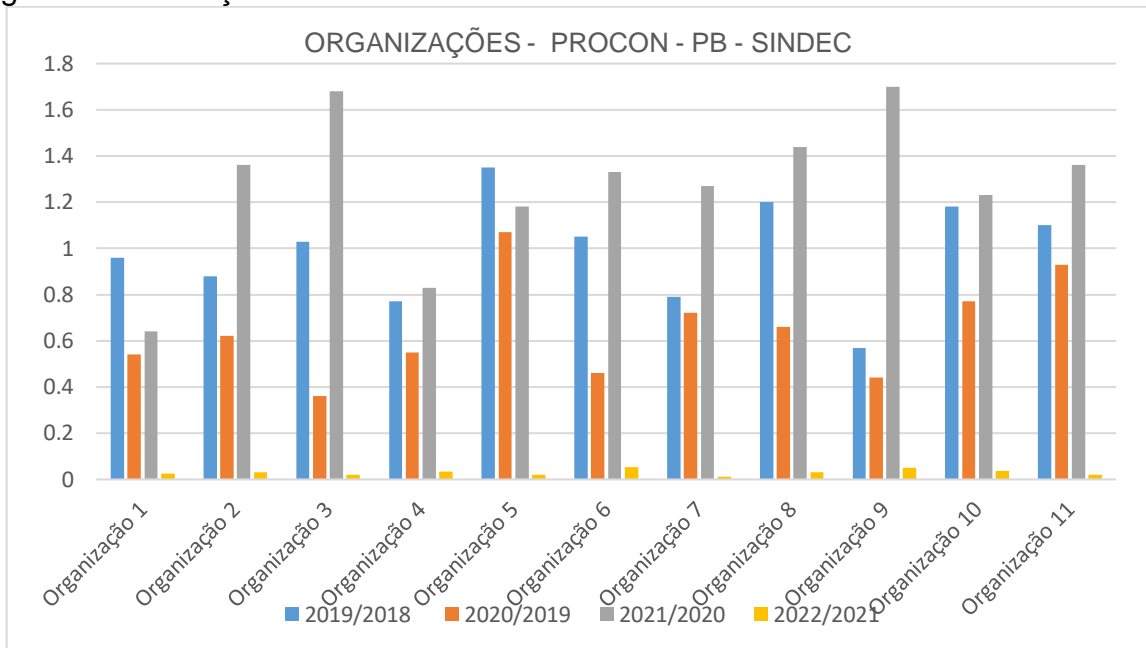
Organizações Reclamadas no PROCON - PB - SINDEC	2019/2018 (%)	2020/2019 (%)	2021/2020 (%)	2022/2021 (%)
ORGANIZAÇÃO 1	0,96	0,54	0,64	0,026
ORGANIZAÇÃO 2	0,88	0,62	1,36	0,03
ORGANIZAÇÃO 3	1,03	0,36	1,68	0,02
ORGANIZAÇÃO 4	0,77	0,55	0,83	0,034
ORGANIZAÇÃO 5	1,35	1,07	1,18	0,019
ORGANIZAÇÃO 6	1,05	0,46	1,33	0,053
ORGANIZAÇÃO 7	0,79	0,72	1,27	0,013
ORGANIZAÇÃO 8	1,2	0,66	1,44	0,031
ORGANIZAÇÃO 9	0,57	0,44	1,7	0,05
ORGANIZAÇÃO 10	1,18	0,77	1,23	0,037
ORGANIZAÇÃO 11	1,1	0,93	1,36	0,02

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os dados apontados na Tabela 4 são decorrentes de um cálculo básico de forma simplificada, ou seja, divisão dos números dos atendimentos em bloco anual dos anos de 2019 por 2018, 2020 por 2019, 2021 por 2020 e 2022 por 2021, com o propósito de mostrar, em nível percentual, a evolução anual dos atendimentos de cada organização junto ao PROCON – PB.

De igual modo, apresenta-se, na Figura 19, a seguir, um gráfico contendo a evolução anual dos atendimentos no PROCON – PB – SINDEC, a seguir:

Figura 19 - Evolução Anual dos Atendimentos PROCON - PB - SINDEC



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ainda sob o prisma da análise documental, é importante trazer para este estudo os dados fornecidos pelo SINDEC no que diz respeito ao Índice de Solução Preliminar, o qual se refere ao percentual de demandas respondidas pelas organizações ao PROCON após o recebimento da Carta de Informações Preliminares. Esta consiste em um instrumento utilizado pelo citado Órgão para notificar as organizações das reclamações existentes. Assim, são dadas às organizações a possibilidade de resolver a demanda do cliente sem a necessidade de instaurar um Procedimento Administrativo (SINDEC, 2022).

Ao dizer isso, segue, na Tabela 5, uma relação das organizações, objeto deste estudo, que responderam à Carta de Informações Preliminares emitida pelo PROCON – PB.

Tabela 5 - Índice de Solução Preliminar - PROCON - PB - SINDEC

Organizações	2018	2019	2020	2021	2022
Organização 2	83,33%	-	-	-	-
Organização 3	100,00%	100,00%	-	100,00%	-
Organização 4	-	83,33%	-	76,47%	100,00%
Organização 5	-	83,33%	95,24%	88,70%	-
Organização 7	-	66,67%	-	100,00%	-
Organização 8	100,00%	-	100,00%	100,00%	100,00%
Organização 9	100,00%	-	-	-	-
Organização 10	-	61,54%	100%	92,31%	66,67%
Organização 11	71,43%	80,95%	95,35%	91,67%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir dos dados SINDEC (2022).

A Tabela 5 traz informações, apenas, daquelas organizações que responderam à Carta de Informações Preliminares ao PROCON – PB. Conforme os dados recuperados do SINDEC, não constam registros de respostas da Organização 1 e da Organização 6, objeto de estudo do presente trabalho.

Por outro lado, a Tabela 5 evidencia que as organizações acima descritas responderam às notificações, a saber:

- Organização 2 – respondeu 83,33% apenas no ano de 2018 e sem registros de respostas nos anos subsequentes;
- Organização 3 – respondeu 100% nos anos de 2018, 2019 e 2021 e sem registros de respostas nos anos de 2020 e 2022;
- Organização 4 – respondeu nos anos de 2019 com 83,33%, 2021 com 76,47% e 2022 com 100% e sem registros de respostas nos anos 2018 e 2020;
- Organização 5 – respondeu nos anos de 2019 com 83,33%, 2020 com 95,24% e 2021 com 88,70% e sem registros de respostas nos anos 2018 e 2022;
- Organização 7 – respondeu nos anos de 2019 com 66,67% e 2021 com 100% e sem registros de respostas nos anos 2018, 2020 e 2022;
- Organização 8 – respondeu nos anos de 2018, 2020, 2021 e 2022 com 100% e sem registros de respostas em 2019,
- Organização 9 – respondeu apenas no ano de 2018 com 100% e sem registros de respostas nos anos subsequentes;
- Organização 10 – respondeu nos anos 2019 com 61,54%, 2020 com 100%, 2021 com 92,31% e 2022 com 66,67% e sem registros de respostas no ano de 2018;
- Organização 11 – respondeu nos anos de 2018 – 2022 com respectivamente 71,43%, 80,95%, 95,35%, 91,67 e 100%.

Logo, tais informações implicam dizer que, ao responder à notificação do PROCON – PB as organizações tentaram afastar a instauração do Procedimento Administrativo. Porém, de acordo com os dados cadastrados no SINDEC, verifica-se os seus respectivos nomes (SINDEC, 2022).

Em complemento a isso, é razoável dizer que as informações disponíveis nos documentos analisados não reportam, em especificidade, as causas que provocam o aumento ou a redução do número de reclamações que são apresentadas no PROCON – PB e registradas no SINDEC, assim como no PROCONSUMIDOR,

apenas, apresentam os dados e os principais problemas reclamados. Portanto, somente um estudo exploratório pode trazer elementos importantes que possam identificar as causas determinantes para entender tais fenômenos.

Assim, a seguir, serão identificados e analisados, também, os fatores internos que contribuem para o aumento ou a diminuição das reclamações das organizações que se envolveram em conflitos junto ao PROCON – PB em consonância com os materiais que foram coletados no levantamento de campo – entrevistas semiestruturadas – conforme os delineamentos da etapa 2 do Protocolo de Pesquisa.

4.3 Análise dos Conteúdos

Para o tratamento de análise de dados, adotou-se a técnica da análise dos conteúdos em conformidade com os preceitos básicos definidos por Bardin (2016), o qual envolve um conjunto de técnicas que sistematizam o conteúdo textual, a organização dos dados, a codificação e a categorização (o processo de cada etapa já foi especificado no item 3.6 – Procedimentos de Análise de Dados). Diante do exposto, passa-se, então, à análise dos conteúdos das entrevistas semiestruturadas.

4.3.1 Categoria 1: Relacionamento Organização – Cliente

Entre os assuntos abordados nas entrevistas semiestruturadas, há as questões relacionadas à dinâmica organizacional e às atividades desenvolvidas no atendimento pós-venda.

Para que as organizações prosperem e se mantenham no mercado, é fundamental que executem ações tangíveis para criar valor para os clientes e que reconheçam a importância do suporte ao cliente, pois este é um dos principais pontos de ligação de uma organização com eles. Assim, essa relação de respeito e de valorização precisa ser estabelecida, de modo a satisfazê-los da melhor maneira possível, otimizando, assim, os seus resultados. Os clientes bem atendidos constituem uma das melhores estratégias para fortalecer os relacionamentos e conquistar novos clientes (Sheth; Jain; Ambika, 2020, Gorgen; Fagundes, 2022).

Portanto, de maneira geral, os entrevistados expressaram que as ações são dirigidas aos clientes para atender as suas necessidades.

Desse modo, para facilitar a análise dessa categoria, agregam-se seis grupos de elementos com características comuns, doravante componentes, representados a seguir, na Figura 20.

Figura 20 - Categoria 1: Relacionamento Organização - Cliente



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Com base nisso, um aspecto relevante demonstrado nessa categoria diz respeito ao que a organização se propõe a transmitir ao cliente. Em outras palavras, a confiança de que o problema dele vai ser resolvido e com agilidade.

O escopo disso consiste em disseminar junto aos clientes a ideia de que a organização se importa com eles. Em razão disso, ela se esforça para entender as causas que motivaram o problema e, com isso, apresentar a solução apropriada ao caso. Logo, precisa-se identificar os motivos, avaliar seus impactos e realizar atividades de gerenciamento adequadas (Tax; Brown; Chandrashekar, 1998; Húlter, 2012). Essas tarefas permitem estabelecer e manter uma relação próxima aos seus clientes, um relacionamento duradouro (Rigopoulou *et al.*, 2008; Kumar; Kumar, 2016).

Comenta-se, a seguir, cada um dos componentes da Categoria 1: “Relacionamento Organização – Cliente” apresentados acima na Figura 20.

4.3.1.1 Componente 1.1: Política de Atendimento Pós-venda

Como o estudo foi voltado às organizações do segmento do varejo, e particularmente aquelas com lojas físicas, os entrevistados E3a e E3b indicaram que as normas internas que autorizam os procedimentos capazes de ser executados no atendimento pós-venda trazem, em seu conteúdo, uma liberalidade por parte das organizações ao sistema de troca do produto, isso para as hipóteses de ausência de defeito. Justifica, o entrevistado E3b: “uma venda física, nós não somos obrigados a trocar. Mas, para manter um bom relacionamento com o cliente, a empresa tem toda uma política para que a gente dê uma boa experiência para o cliente”.

Da mesma forma, os entrevistados E1, E6 e E8 declararam que as suas organizações também utilizam o sistema de troca do produto para se aproximar do cliente. Entretanto, para que tal troca seja realizada, precisa-se estar em conformidade com o que preceitua o regulamento interno, bem como as normas de proteção de defesa do consumidor.

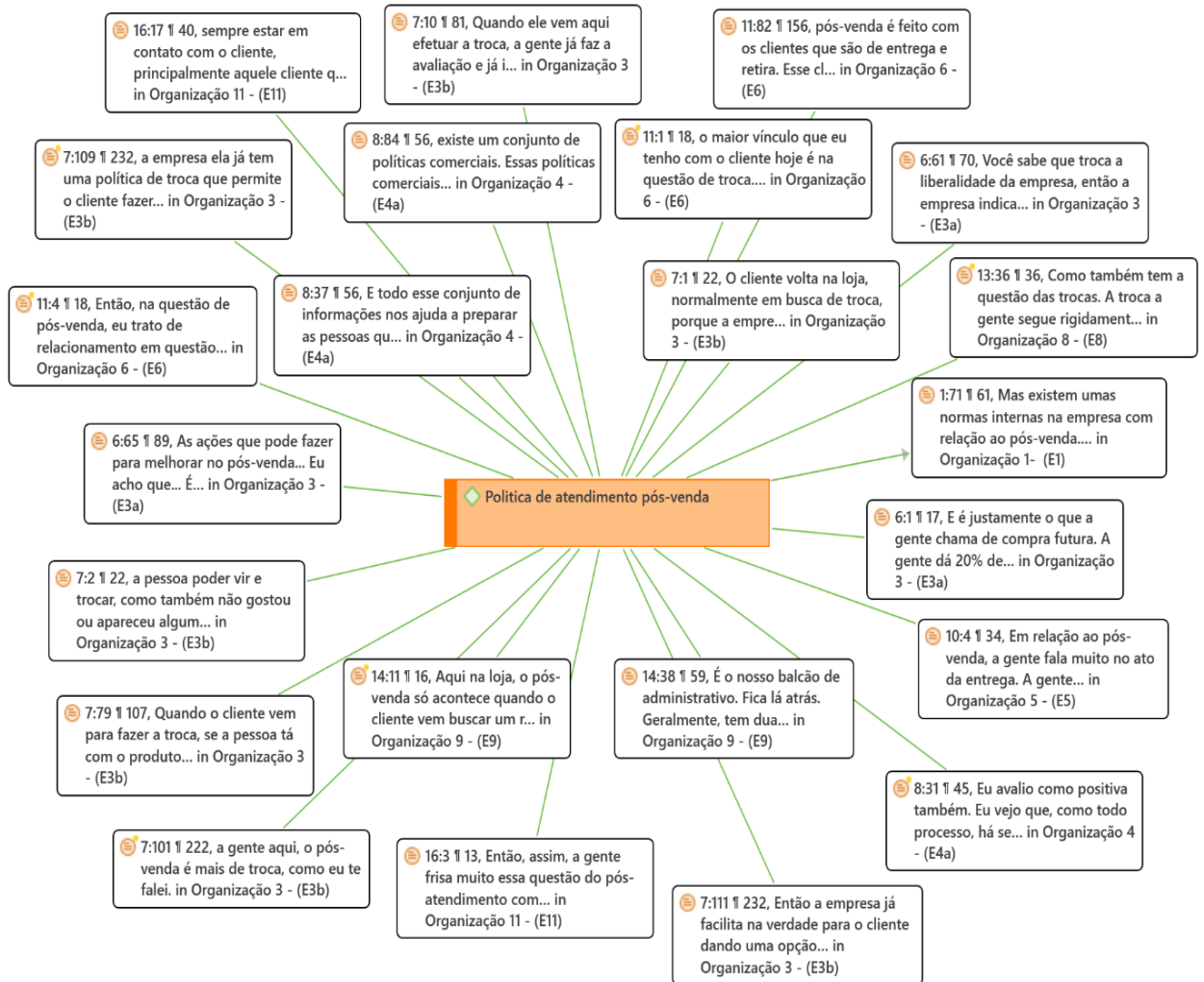
Além disso, o entrevistado E6 afirma: “na questão de pós-venda, eu trato de relacionamento em questão de trocas, devolução, assistência, dar suporte ao cliente”. O entrevistado E9 explica que, “geralmente, tem duas meninas e sempre estão dispostas a ajudar, a entender, a melhorar ou a direcionar. Por exemplo, às vezes o cliente quer apenas uma assistência técnica”. Já o entrevistado E5 informa: “em relação ao pós-venda, a gente fala muito no ato da entrega. A gente se coloca à disposição. Tem sete dias pra troca. Tem o nosso número, o meu número corporativo de gerente”.

Por sua vez, há um entendimento do entrevistado E4a de que, na sua organização, as políticas organizacionais direcionadas ao atendimento ao cliente envolvem um conjunto de informações que preparam os colaboradores internos que fazem os atendimentos iniciais e os desdobramentos desses atendimentos para conduzir melhor “os processos, os procedimentos, os prazos e as formas de como interagir com os clientes”.

Portanto, os entrevistados consideram importante a existência de uma política de atendimento pós-venda: “muito bom com o cliente. Então, o cliente é em primeiro lugar, a prioridade, é a prioridade dele” (E8). Contudo, como qualquer processo, há possibilidade de melhorias (E4a).

A Figura 21 apresenta as principais falas dos entrevistados a respeito do componente “Política de Atendimento Pós-venda”.

Figura 21 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Política de Atendimento Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os pontos considerados pelos entrevistados sobre este componente, em síntese, dizem respeito às regras internas definidas pelas organizações, ao sistema de troca do produto sem defeito, enquanto liberalidade e recurso utilizado para se aproximar dos seus clientes, à disponibilidade das organizações, no sentido de dar-lhes o suporte necessário, bem como às ações orientadas para se ter um bom relacionamento e, por consequência, melhorar o pós-venda.

4.3.1.2 Componente 1.2: Acompanhamento Pós-venda

Segundo Campos (2021), acompanhamento e aprimoramento da jornada do cliente, desde o primeiro contato até o pós-venda, são atividades que devem fazer parte da rotina organizacional. Nesse sentido, destaca, em seus estudos, que o maior desafio da organização é manter a consistência ao longo do relacionamento, principalmente em momentos de conflitos.

A este respeito, os entrevistados E1, E3a, E4a e E11 relataram que as suas organizações se esforçam para acompanhar o pós-venda dos seus clientes e citam, a título de exemplo, o SAC e a Pesquisa de Satisfação do Cliente como sendo um dos recursos utilizados pelas organizações para entender o perfil dos seus clientes, pois, por meio destes, é possível obter informações importantes que podem ajudar no processo de melhoria do atendimento pós-venda.

Com base nessas observações, o estudo de Campos (2021) indica que acompanhar a Pesquisa de Satisfação do Cliente é uma tarefa para entender se a organização realmente cumpre o que promete. Assim, nesse processo, é importante evitar erros, já que a entrega e a satisfação estão diretamente relacionadas.

Nesse sentido, o entrevistado E4a destaca, em sua fala, que, entre o repertório do acompanhamento do pós-venda, a sua organização disponibiliza aos seus clientes acesso aos canais de comunicação para dúvidas, sugestões e reclamações, com suporte técnico que presta assistência não apenas às negociações realizadas na modalidade presencial. No seu ponto de vista, essas ações possibilitam entender o ocorrido, desenvolver soluções apropriadas ao caso e restabelecer o relacionamento com os seus clientes que manifestam descontentamento com o produto/serviço ofertado pela organização.

Chiguvi (2020) posiciona-se, em seus estudos, no sentido de considerar os clientes um dos recursos importantes para qualquer negócio. Assim, estes precisam receber todas as orientações e suporte adequados.

Portanto, de acordo com os relatos dos entrevistados E8, E3a e E11, as organizações atuam no sentido de estabelecer contato com o cliente que teve problema com produto/serviço, de explicar o ocorrido, de desenvolver ações em curto e longo prazos, com a finalidade neutralizar os efeitos desfavoráveis e reverter a experiência negativa. Além disso, disseminam a ideia de que o fato ocorrido não é a

postura esperada pelas organizações e que não faz parte da sua política de atendimento ao cliente.

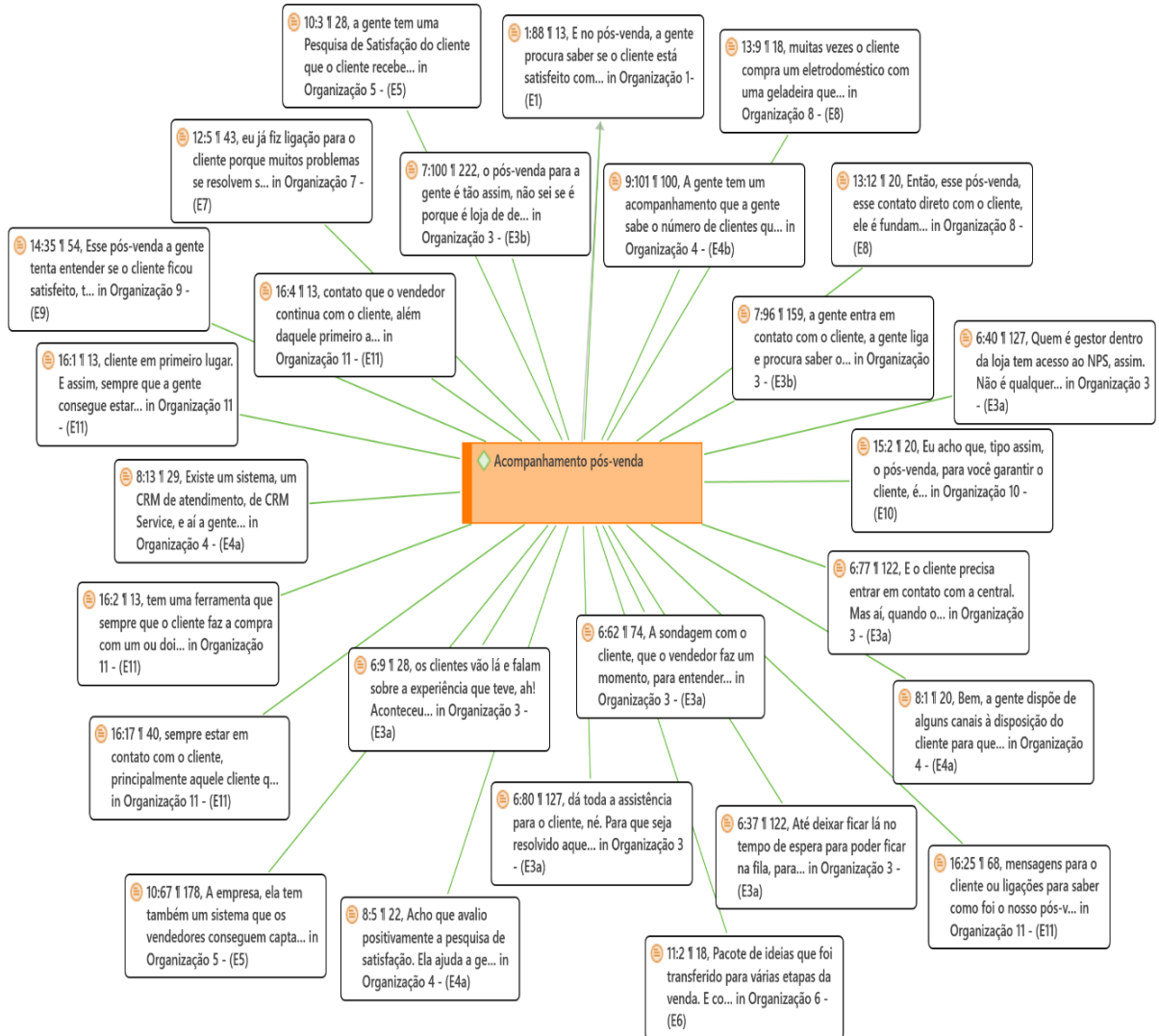
Ilustrando os comentários sobre atividade pós-venda, temos as citações dos seguintes trechos: “A gente também não pode pensar no cliente somente no momento que está na venda, mas também no pós-venda” (E11). Por sua vez, o entrevistado E10 afirma: “Eu acho que, tipo assim, o pós-venda, para você garantir o cliente, é a questão de solucionar o problema dele”.

Diante do exposto, na sequência, apresentam-se, na Figura 22, os principais depoimentos dos entrevistados acerca do componente “Acompanhamento Pós-venda”.

A organização deve acompanhar o processo de utilização do produto/serviço por parte do cliente, pois isso permitirá identificar tanto suas vantagens quanto suas fragilidades, podendo desenvolver, a partir dessas informações, novas ações ou medidas corretivas, com o propósito de aprimorar as atividades do pós-venda (Gorgen; Fagundes, 2022).

Diante do exposto e com base nos relatos dos entrevistados, pode-se dizer que um dos pontos mais evidenciados acerca deste componente refere-se à questão de sempre estar em contato com os clientes e atento às suas necessidades. Além disso, solucionar os problemas apresentados por eles.

Figura 22 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Acompanhamento Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

4.3.1.3 Componente 1.3: Interação Com os Clientes

Ao interagir com seus clientes, a organização pode participar ativamente e influenciar sua criação de valor. Essas interações acontecem em diferentes processos de atendimento, mas também, por exemplo, por meio de informações e orientações, nos processos de tratamento de reclamações e no restabelecimento do relacionamento (Grönroos, 2009).

Nessa linha de raciocínio, há o depoimento do entrevistado E2, que, ao opinar sobre o relacionamento com os seus clientes, relata que, muitas vezes, os clientes procuram a organização internamente para tentar solucionar os seus problemas

antes mesmo de apresentar uma reclamação. Em reforço a essa fala, ainda destaca a atuação dos colaboradores internos nesse processo de manter o relacionamento com os clientes. Assim, “é muito importante a gente saber esse feedback do cliente, porque a gente vai saber se o colaborador está realmente entendendo aquilo que a gente quer que ele faça de serviço para o cliente” (E2).

O relacionamento próximo e de confiança com o cliente foi considerado pelo entrevistado E8 como “de extrema relevância para o negócio. Porque o cliente se torna fiel, por muitas vezes”. O entrevistado E6 diz que é “importante para o pós-venda”.

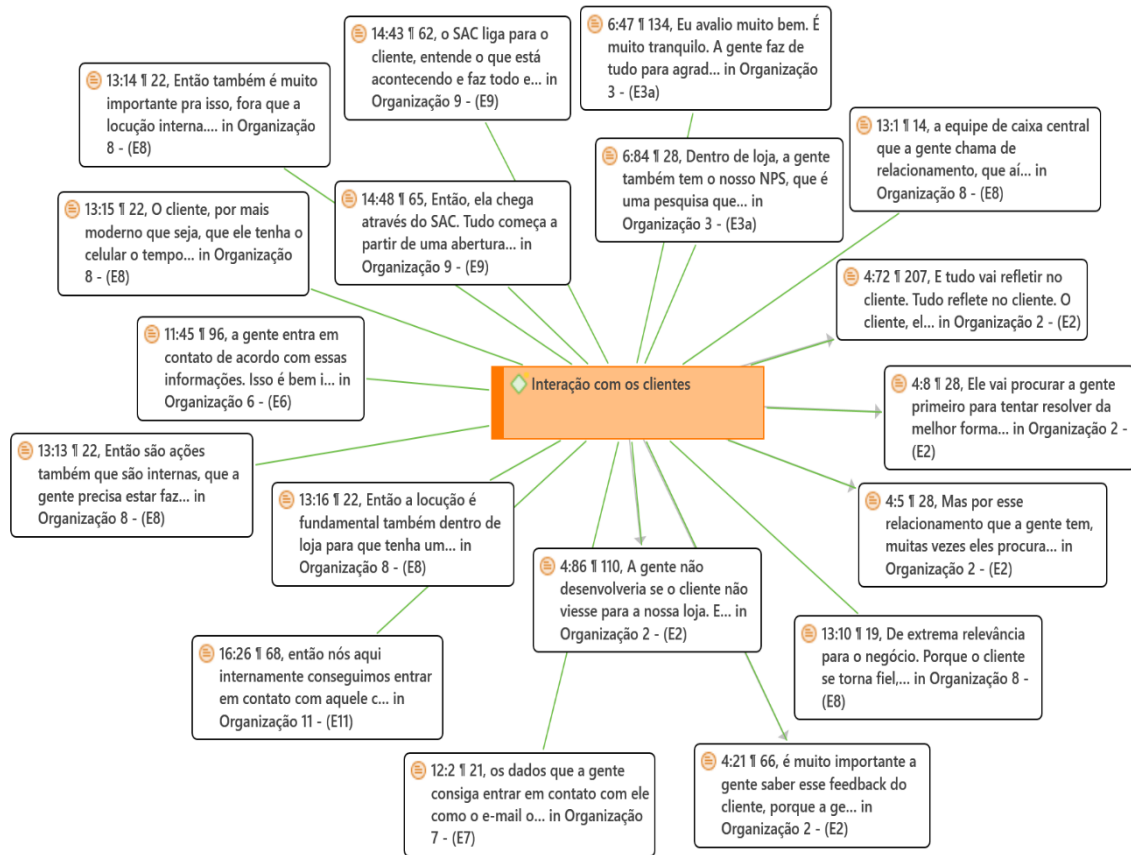
Por sua vez, o entrevistado E3 avalia a interação da sua organização com o cliente como boa e afirma “que a organização se dispõe a ajudar”, bem como disponibiliza acesso fácil para o cliente entrar em contato. Da mesma forma, o entrevistado E8 informa que, “se o cliente tiver qualquer tipo de problema, seja no site, ou seja, na loja física, ele pode ter acesso às redes de comunicação”.

De acordo com o entrevistado E9, “o SAC liga para o cliente, entende o que está acontecendo e faz todo esse atendimento”. Da mesma forma, o entrevistado E11 descreve que sua organização está pronta para ajudar e resolver o problema do cliente.

Além disso, há um relato apresentado pelo entrevistado E8 que se refere às atividades internas desenvolvidas dentro da sua organização, cuja finalidade é envolver os clientes no processo de interação organização/clientes: “são ações internas, que a gente precisa estar fazendo sempre. O marketing interno para trazer esse pessoal”. Portanto, ele entende tratar-se de ações importantes para o relacionamento com os clientes. Essa perspectiva do Marketing Interno está abordada no presente trabalho, no tópico 2.2.

Na sequência, apresentam-se, na Figura 23, os principais depoimentos dos entrevistados acerca do componente “Interação Com os Clientes”.

Figura 23 - Principais comentários das atitudes dos entrevistados referentes à “Interação Com os Clientes”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Nesse aspecto, Gorgen e Fagundes (2022) reforçam a ideia de que interagir com o cliente após compra é importante para criar um vínculo, bem como promover a imagem da organização, no sentido de evidenciar que ela não deve se interessar apenas com as vendas, mas com o bem-estar do cliente, pois atendê-lo vai além de atrair, manter, conquistar e fidelizar: são ações diárias, o respeito e atenção devem estar presentes em todas as situações (Campos, 2021).

Logo, demonstrar interesse em entender a demanda do cliente, sejam problemas, dúvidas ou reclamações, valorizar a sua opinião e tratá-lo adequadamente são tarefas que confirmam o empenho da organização em atender às necessidades dos seus clientes (Gorgen; Fagundes, 2022).

Portanto, a ideia central deste componente reforça que é importante para as organizações interagirem com os seus clientes, até porque estes contatos permitem que elas obtenham informações necessárias para que se possa desenvolver ações apropriadas para os casos apresentados pelos clientes.

4.3.1.4 Componente 1.4: Ações para Manter o Relacionamento com os Clientes

De acordo com as narrativas dos entrevistados E7; E8; E9, as organizações precisam desenvolver ações com o propósito de estabelecer e manter o relacionamento com os seus clientes. E, a esse respeito, houve destaque sobre o atendimento com qualidade, pois os citados entrevistados entendem que tratar o cliente com cortesia e ter uma comunicação transparente possibilitam uma aproximação com ele e, por consequência o seu retorno em loja. Logo, “uma coisa que a gente preza muito aqui é atendimento” (E1).

Por esse motivo, é justificável descrever algumas ações para manter o relacionamento com os seus clientes mencionadas nas falas dos entrevistados E1, E3a, E7, E10 e E11, a exemplo de: a) tratar os problemas apresentados pelos clientes com agilidade e zelo; b) investir em programas que possam atrair e reter os seus clientes e lhe trazer benefícios, por exemplo, descontos; c) elevar o nível de atendimento com equipe capacitada; d) atender as necessidades dos clientes com vistas a proporcionar uma melhor jornada de compras.

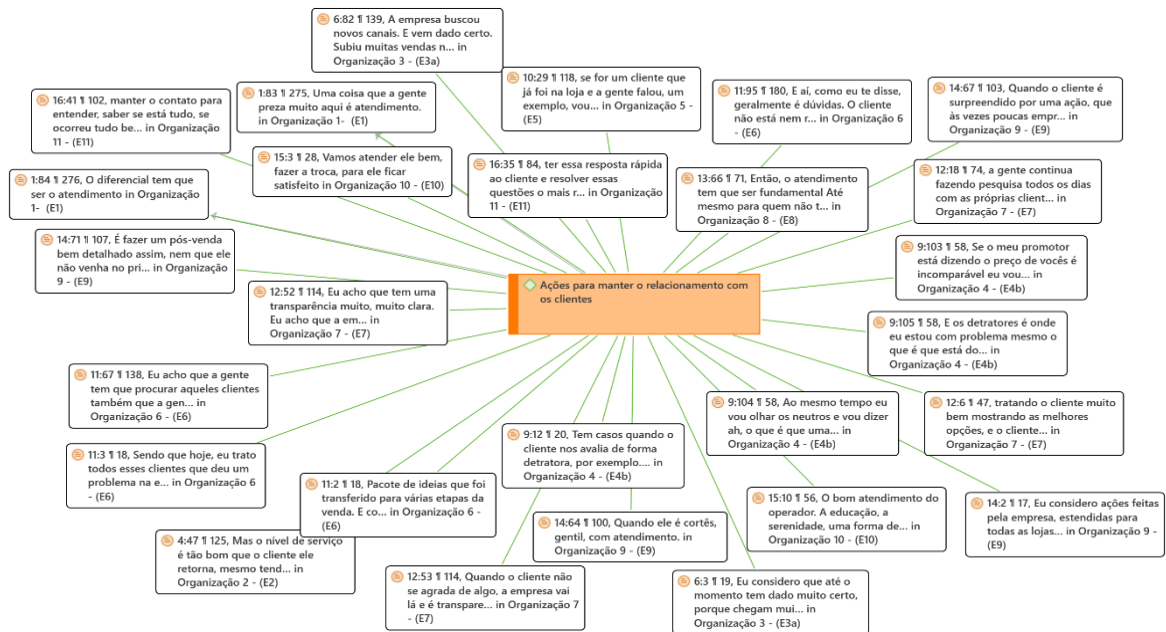
Acrescenta-se ainda que, de acordo com a opinião do entrevistado E3a: “a empresa buscou novos canais. E tem dado certo. Subiu muitas vendas no site, no aplicativo. Então, melhorou bastante depois da pandemia, porque a gente conseguiu outras formas de vender e atender o cliente”.

Em complemento a essa abordagem, o entrevistado E9 entende que um dos recursos para manter um bom relacionamento com o cliente é fazer um pós-venda diferenciado, “surpreender o cliente”, por exemplo, “de ser convidado a voltar na loja com um desconto especial na sua data de aniversário”. Acrescenta, ainda, que: “aí quando ele voltar, você tem a oportunidade de fazer esse novo laço, essa nova construção, esse novo relacionamento com ele”.

Por sua vez, no entendimento do entrevistado E4b, uma ação para manter o relacionamento com os clientes praticada pela sua organização diz respeito ao trabalho desenvolvido com aqueles clientes que apresentaram um problema e avaliaram a organização de forma negativa na Pesquisa de Satisfação de Clientes. Desse modo, afirma que “é acionado um ticket e se for algo que o SAC possa resolver já resolve naquele momento senão vai ser encaminhado para uma área específica”.

Na sequência, estão, na Figura 24, os principais trechos declarados pelos entrevistados acerca do componente “Ações para Manter o Relacionamento Com os Clientes”.

Figura 24 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações para Manter o Relacionamento Com os Clientes”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Diante do exposto, um dos pontos indicados pelos entrevistados sobre este componente corresponde a atender bem o cliente e resolver os problemas apresentados pelos mesmos de forma rápida. Com base nessas indicações, Shokouhyar, Shokoohyar e Safari (2020) descrevem que o comportamento do colaborador interno é importante para o processo de melhorias.

Por sua vez, na literatura de Grönroos (2017), reconhece-se que um dos principais desafios do Marketing de Relacionamento está ligado à manutenção e ao aprimoramento de ações para melhorar e manter o relacionamento com os clientes, após a venda.

4.3.1.5 Componente 1.5: Ações Sugeridas no Pós-venda

Seguindo essa linha de ações desenvolvidas para o atendimento pós-venda, descreve-se, no Quadro 11, uma síntese das atividades pós-venda sugeridas pelos entrevistados.

Quadro 11 - Principais ações indicadas pelos entrevistados para as atividades no pós-venda

Descrição das atividades no pós-venda	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação adequada; • Setor específico para lidar unicamente com as questões do pós-venda; • Processos mais eficientes que consigam reduzir prazos para a resolução dos problemas; • Conduzir os processos internos com clareza e repassar as informações com fácil entendimento para o cliente; • Escutar atentamente o cliente – com cordialidade, com atenção ao problema reportado pelo cliente; • Resolver o problema no primeiro contato, no próprio SAC; • Reduzir o número de detratores e aumentar o número de promotores em loja; • Ter o cliente parceiro da loja – fidelização do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre dar retorno ao cliente; • Reduzir os processos manuais; • Pontuar os processos internos, corrigi-los para que o problema não chegue até o cliente; • Antecipar o surgimento do problema; • Informar ao cliente com antecedência logo após o surgimento do problema, antes mesmo de ser acionado; • Dar velocidade e melhorar os processos internos; • Registrar todas as informações do pós-venda em um único local para os encaminhamentos necessários; • Recuperar o cliente insatisfeito; • Resolver o problema da forma esperada pelo cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nessa abordagem, é pertinente relatar as opiniões obtidas com as entrevistas semiestruturadas, a respeito das ações para as atividades do pós-venda. Assim, observou-se que, para realizar uma gestão pós-venda dinâmica e eficaz, é fundamental que se tenha comprometimento de todos os colaboradores internos, bem como o envolvimento dos setores funcionais e, particularmente, com a equipe do SAC. Isso é necessário para desempenhar atividades com qualidade, o que levará a um atendimento pós-venda satisfatório e, por conseguinte, alcançar o cliente (E4b).

Um ponto explicitado pelo entrevistado E3a em relação às atividades no pós-venda foi no sentido de considerá-las mais atuantes para os clientes que possuem o cartão da loja, de acordo com a sua afirmação: “eu acho que se esse pós-venda fosse realizado para todos os clientes ficaria melhor. Até porque existem muitos problemas com clientes que são clientes que não têm um cartão”.

Já em outras entrevistas, apontaram que seria importante implementar programas que contemplassem algumas vantagens/benefícios para atrair e manter os clientes, por exemplo, o *cashback*, “que a gente não trabalha com esse método, mas

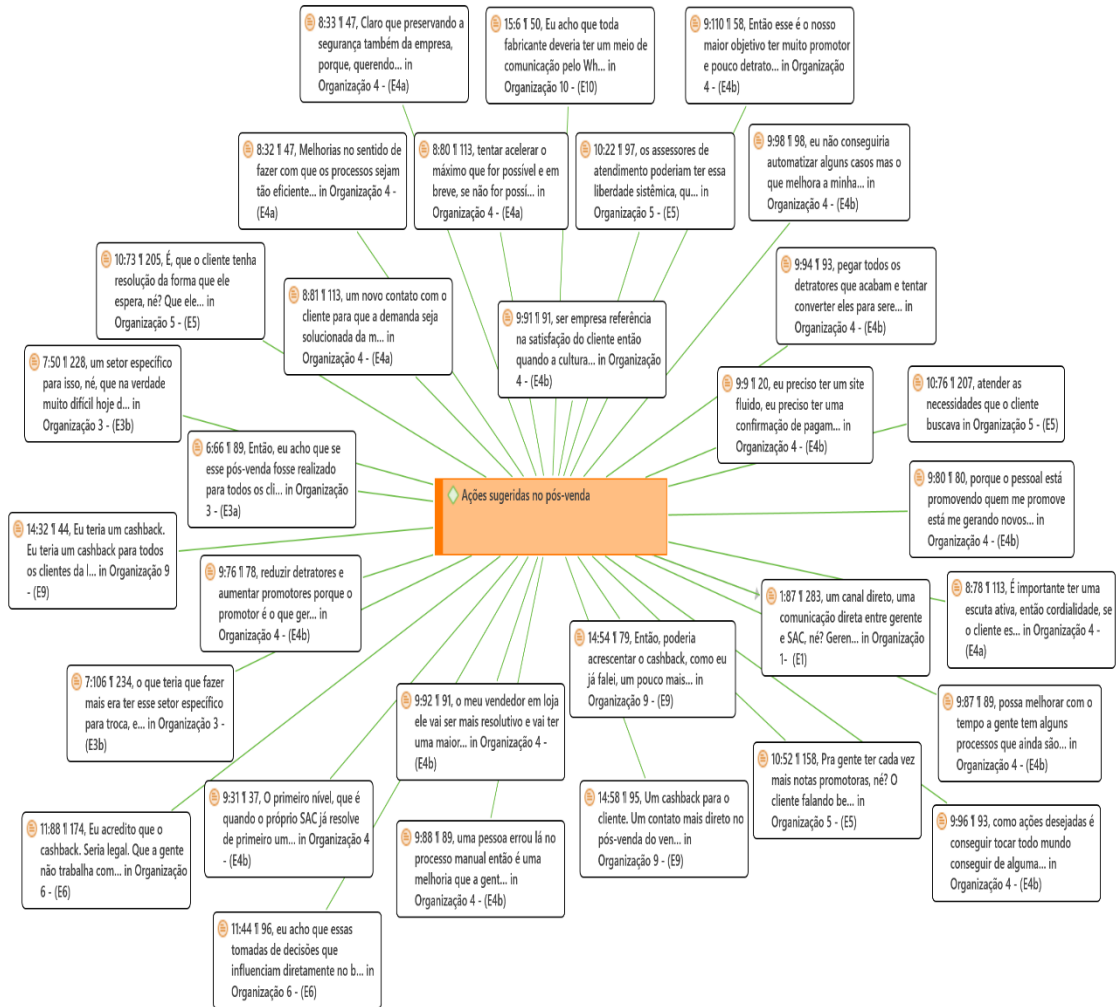
seria um importante aliado para a nossa venda” (E6). “Mas se eles tivessem um *cashback*, como é oferecido de várias empresas, eu acho que seria uma ferramenta muito bem usada” (E9).

Sob esse ponto de vista, Chiguvi (2020) já recomendava, em seus estudos, a criação de Programas de Fidelização que ajudariam no processo de retenção de clientes.

Por sua vez, o entrevistado E10 entende que é importante se ter uma comunicação mais rápida e integrada com os fabricantes/fornecedores dos produtos que são ofertados pela sua organização aos seus clientes, pois isso facilitaria o pós-venda.

Considerando essas ponderações, na Figura 25, a seguir, apresentam-se algumas opiniões dos entrevistados acerca do que poderia ser feito para melhorar o atendimento ao cliente, na atividade pós-venda.

Figura 25 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações Sugeridas no Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Foi unânime o entendimento dos entrevistados no sentido de que o atendimento pós-venda ao cliente é uma atividade importante para mantê-lo sempre presentes.

Dessa forma, um dos propósitos de toda a organização consiste em garantir a satisfação dos seus clientes atuais e atrair potenciais clientes. Nesse contexto, a organização deve desenvolver ações de atendimento pós-venda efetivas que possibilitem uma boa experiência de compra aos seus clientes, a exemplo de fornecer produto/serviço com qualidade, entender o comportamento de compras e atender as suas necessidades (Sandhu *et al.*, 2013; Murali; Pugazhendhli; Muralidharan, 2016; Tronvoll; Edvardsson, 2019, Aslam; Farhat 2020).

4.3.1.6 Componente 1.6: Fidelização do Cliente

Para Gorgen e Fagundes (2022), fidelizar clientes exige uma rotina organizacional bem definida, com atividades envolvendo vários elementos que precisam ser atendidos pela organização. Em seus estudos, apresentam as principais condições identificadas, como a oferta de produto/serviço com qualidade, preço e modalidades de pagamento acessíveis, disponibilidade do produto negociado, cumprimento de prazos em todas as etapas da negociação, entrega adequada e uma comunicação apropriada, pois, por meio desta, pode-se mapear as necessidades dos clientes e melhorar o atendimento no processo de venda e, igualmente, após a venda.

Portanto, com base nas reflexões apresentadas nessa literatura acima, é válido enfatizar a opinião do entrevistado E5: “o cliente é sempre em primeiro lugar. O nosso foco aqui é o cliente”. Aliado a isso, ainda, destaca: “independentemente do motivo que ele esteja trazendo, todos são instruídos a receber bem, entender a situação do cliente e dar a tratativa que tiver na nossa mão”. Logo, reforça a necessidade de atender bem o cliente.

Complementar a isso, tem-se a declaração do entrevistado E4a: “porque eu acredito muito que, se o cliente tem uma boa experiência no processo da compra dele, ele vai ser um promotor da marca e talvez não seja tão necessário ele entrar num pós-venda”. Ao dizer isto, ainda afirma que “a organização precisa estar atenta e disponível para ajudar o cliente e criar estratégias para se aproximar cada vez mais do cliente e mantê-lo sempre por perto”.

Em adição a isso, existe a confiança no produto/serviço ofertado pela organização aos seus clientes, conforme um trecho da fala do entrevistado E9 a seguir: “o preço, como eu te falei, a durabilidade do produto, que a gente busca produtos com durabilidade, que isso faz muita diferença hoje no mercado. Você comprar com preço melhor, e ter um produto que seja um bem durável”.

Além disso, o entrevistado E9 indica outros elementos, como, por exemplo, a) um bom atendimento, b) conhecimento do produto/serviço ofertado pela organização por parte dos colaboradores internos, c) datas de entrega bem definidas. Tais ações se revelam importantes para manter o cliente sempre presente em loja.

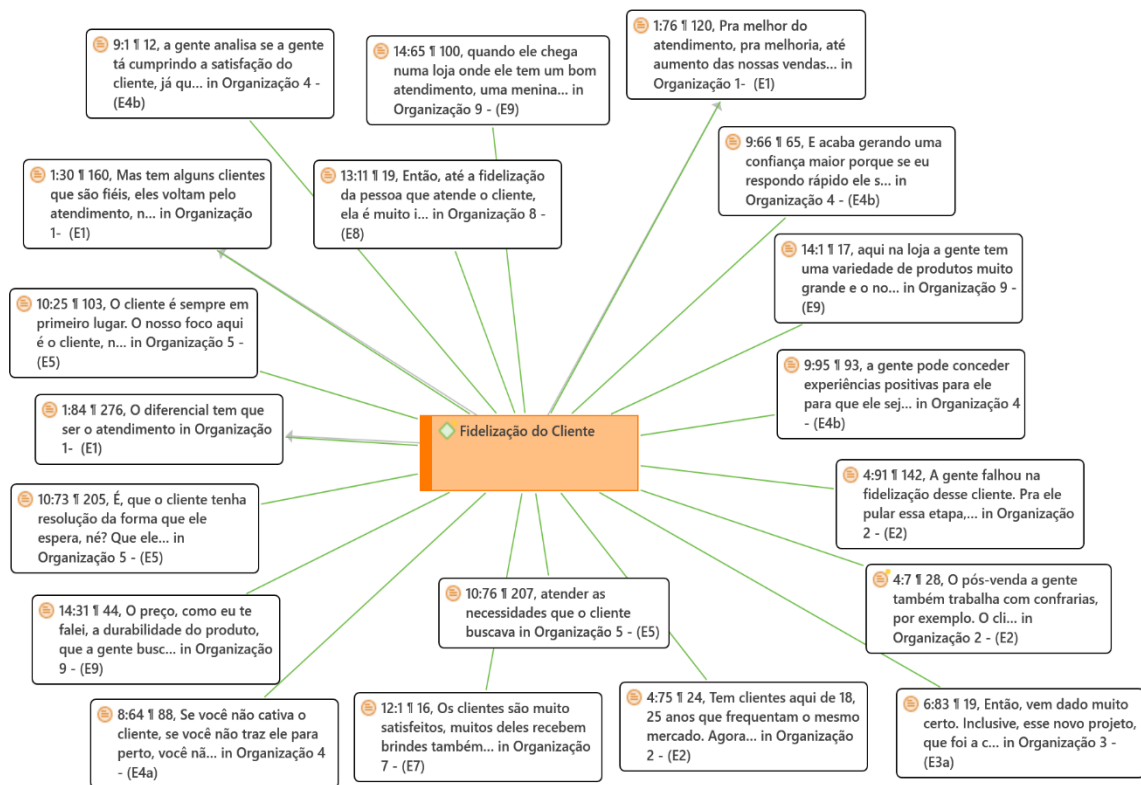
Nota-se que, pelo depoimento do entrevistado E1, a importância de atendê-lo, de resolver o problema com agilidade, de adotar uma postura que atenda às suas

necessidades com ações que possibilitem a manutenção do relacionamento, mesmo diante de um episódio de descontentamento. “O diferencial tem que ser o atendimento”.

“Então, a gente trabalha muito a fidelização do cliente” (E2). Na opinião deste entrevistado, o gerente e os colaboradores internos são partes fundamentais no processo de condução do relacionamento empresa – cliente.

Por conseguinte, seguem, na Figura 26, os principais comentários apresentados pelos entrevistados acerca da componente “Fidelização do Cliente”.

Figura 26 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Fidelização do Cliente”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Tal abordagem é evidenciada nos estudos de Gorgen e Fagundes (2022), que reconhecem a importância que a fidelização traz para a organização e o quanto executar o pós-venda é determinante nesse processo de construção do relacionamento duradouro com o cliente e, por consequência, na sua retenção. Silva (2019) reforça que o gerenciamento da retenção do cliente precisa ser bem administrado pela organização. O serviço de atendimento pós-venda assume o papel nessa ampliação da fidelidade e das preferências do cliente (Sandhu *et al.*, 2013).

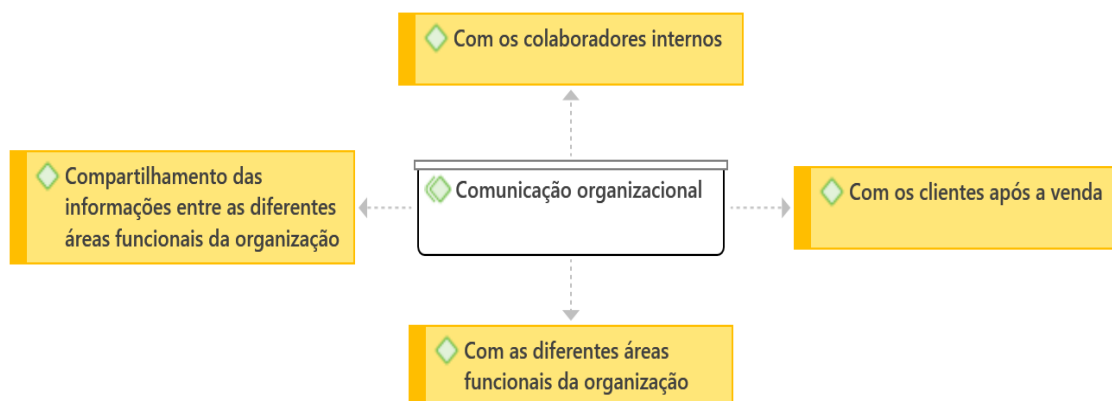
Com base nos achados de Ashfaq (2019), o atendimento pós-venda é muito importante para a fidelizar clientes. Logo, as organizações precisam fornecer melhores serviços pós-venda para reter, satisfazer e fidelizar o cliente (Murali; Pugazhendhi; Muralidharan, 2016).

4.3.2 Categoria 2: Comunicação Organizacional

Para a análise dessa categoria, foram abordados assuntos sobre o fluxo da comunicação organizacional, como ela acontece entre os departamentos e como são administradas as informações no setor do atendimento ao cliente no pós-venda.

Agruparam-se, nessa categoria, quatro componentes com a finalidade de estruturar o *corpus* textual para a análise do conteúdo desses elementos que apresentam similitudes, conforme representado na Figura 27, a seguir:

Figura 27 - Categoria 2: Comunicação Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os achados do presente estudo revelam que tanto os clientes como as organizações têm o mesmo propósito de resolver a demanda da melhor maneira possível. Para isso, é primordial existir e manter uma boa comunicação que mostre o interesse na satisfação do cliente (Gorgen; Fagundes, 2022).

São comentados a seguir os componentes da categoria 2: “Comunicação Organizacional”.

4.3.2.1 Componente 2.1: Comunicação com os Clientes Após a Venda

Gorgen e Fagundes (2022) consideram a comunicação com os clientes um dos recursos importantes para identificar as suas necessidades e aprimorar o atendimento tanto durante o processo de compra quanto no pós-venda.

Com base nas declarações dos entrevistados E6, E8, E5 e E11, a comunicação com os clientes no pós-venda operacionaliza-se sob várias configurações, pois as organizações disponibilizam formatos de canais de comunicação diversificados, e o cliente, de acordo com a sua preferência, pode acessar qualquer um dos meios disponíveis para apresentar as suas dúvidas, sugestões e/ou reclamações. Logo, “a gente vai interagindo com o cliente para que ele também tenha a visão de que ele está sendo ouvido e que tem alguém ali do outro lado da tela resolvendo aquilo que é importante para ele” (E4a).

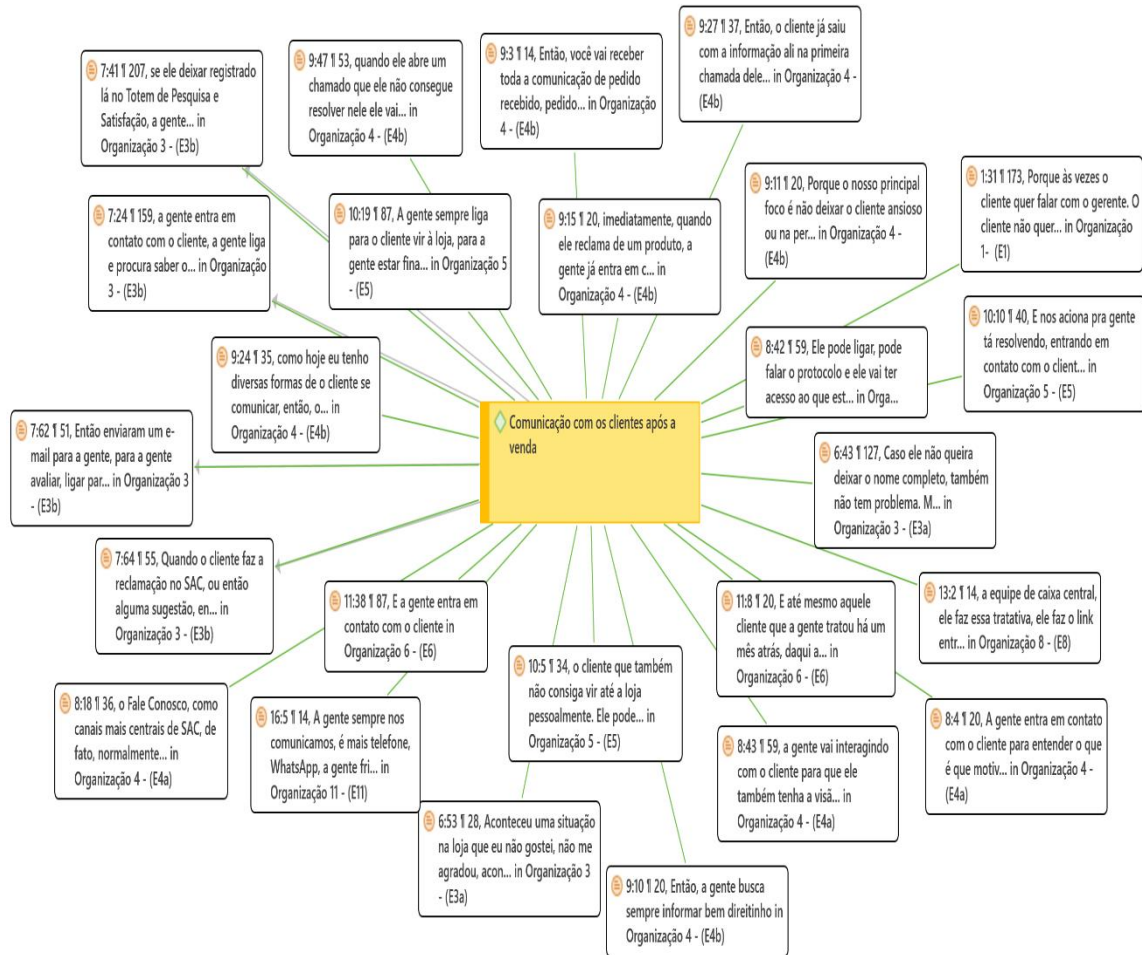
Nesse mesmo sentido, o entrevistado E4a afirma: “a gente entra em contato com o cliente para entender o que é que motivou a insatisfação dele”. Segundo E4a, essa prática de dar início ao processo de comunicação no pós-venda, ou seja, a equipe do atendimento ao cliente entrar em contato com o cliente e fazer os direcionamentos necessários ao caso é aplicada na sua organização. Isso com base nas informações deixadas pelos clientes na Pesquisa de Satisfação do Cliente.

O supracitado entrevistado acrescenta, ainda, que há outras práticas, como, por exemplo, retornar a chamada com o cliente, ação com a finalidade de repassar o andamento da solicitação e as possíveis soluções: “então, a gente busca informar bem direitinho”. Essa mesma orientação é observada na fala do entrevistado E5, com a seguinte afirmação: “se for preciso para ligar para o cliente, para vir à loja, explicar que a gente vai dar andamento, a troca dele, a gente faz todo esse alinhamento”.

Nessa linha de raciocínio, os estudos de Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021) indicam que os clientes aceitam melhor a situação quando se tem um diálogo direto com o colaborador interno, seja presencial ou por telefone, pois eles sentem-se ouvidos, diante da possibilidade de poder explicar diretamente o problema e, ao mesmo tempo, obter as informações de imediato. Segundo os citados autores, o relacionamento é mais bem percebido pelo cliente quando existe interação humana com a organização.

São apresentados, na Figura 28, os principais relatos dos entrevistados acerca do componente “Comunicação Com os Clientes Após a Venda”.

Figura 28 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com os Clientes Após a Venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados, pode-se observar que os colaboradores internos são orientados no sentido de entrar em contato com os clientes, com o propósito de entender o problema e resolvê-lo da melhor forma possível. Tais orientações estão em consonância com a literatura revisitada, pois, para Campos (2021), um canal de atendimento adequado com uma comunicação assertiva permite bons resultados por parte da organização na interação junto aos seus clientes. Além do mais, o suporte ao cliente traz vantagem competitiva, pois permite manter uma conexão significativa com organização (Sheth; Jain; Ambika, 2020).

4.3.2.2 Componente 2.2: Comunicação com os Colaboradores Internos

Em linhas gerais, os entrevistados E3a, E3b, E5, E6, E8 e E9 declararam que a comunicação entre os colaboradores internos ocorre diariamente por meio de reuniões, nas quais as equipes recebem as orientações de como proceder no atendimento inicial, bem como no atendimento pós-venda, sendo que as instruções são repassadas de forma clara e com transparência, e cada equipe fica responsável por desenvolver as suas atividades. Desse modo, a dinâmica das atividades do pós-venda é de conhecimento de todos os colaboradores internos.

Sob essa análise do relacionamento interno, o entrevistado E11 afirma: “para que a gente tenha um bom relacionamento com o cliente, a gente precisa também ter um bom relacionamento interno, então isso realmente tem que se expandir para o cliente, então isso ajuda bastante”. Tal afirmação corrobora a perspectiva adotada para este trabalho, sob a luz do posicionamento de Brambilla (2005), já explicitado no item 2.2 – Marketing Interno.

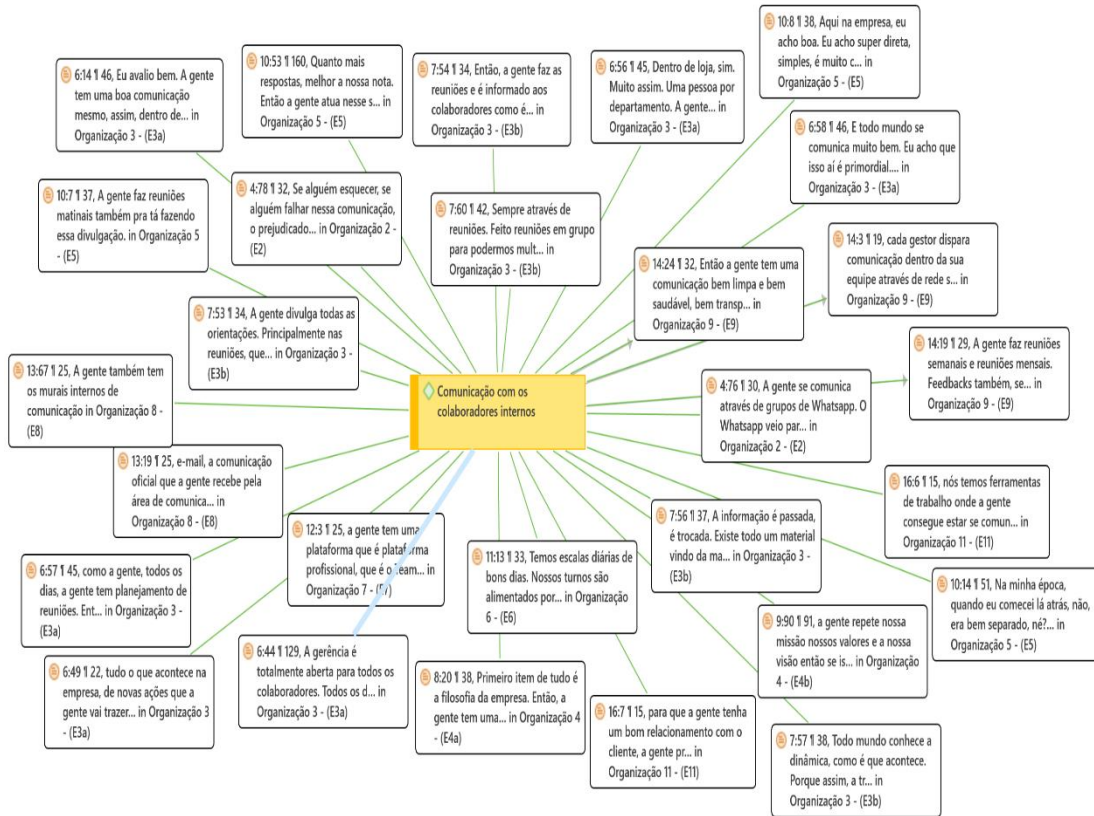
Por sua vez, o entrevistado E9 declara: “então a gente tem uma comunicação bem limpa e bem saudável, bem transparente”. E complementa: “a gente faz reuniões semanais e reuniões mensais. *Feedbacks* também, sempre que necessário a gente tem um *feedback*, pontuais”.

Nessa mesma sequência de ideias, o entrevistado E8 informa: “a gente também tem os murais internos de comunicação”. Portanto, observa-se que as citadas organizações utilizam tais recursos para se ter uma melhor comunicação com os seus colaboradores internos.

Conforme se vê na Figura 29, os entrevistados entenderam que é importante a comunicação entre os colaboradores internos, até porque, “se alguém esquecer, se alguém falhar nessa comunicação, o prejudicado final vai ser o cliente” (E2). E mais ainda nas atividades do pós-venda, pois esta é “entendida como uma tarefa muito sensível” (E3b).

A Figura 29 apresenta os principais comentários acerca do componente “Comunicação Com os Colaboradores Internos”.

Figura 29 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com os Colaboradores Internos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Logo, conforme os relatos dos entrevistados, pode-se observar que a comunicação entre os colaboradores internos é uma prática diária, esforçando-se as organizações para desenvolver ações que atendam às necessidades dos seus clientes.

Na literatura de Gorgen e Fagundes (2022), é importante ter clareza na comunicação durante toda a jornada de compras. Com base nessas considerações, o presente estudo revela que a falta e/ou falha na comunicação entre os colaboradores internos traz implicações para o processo de entrega da organização, e isso prejudica o relacionamento com os seus clientes.

4.3.2.3 Componente 2.3: Comunicação com as Diferentes Áreas Funcionais da Organização

Os entrevistados E2, E3a, E3b, E8 e E9 declararam que a comunicação entre as diferentes áreas funcionais da organização acontece e faz parte da rotina

organizacional. E que, nos departamentos, há um responsável pela gestão do setor, com autonomia para planejamento, treinamento de equipe e competência para resolver os problemas que lhe são apresentados com o auxílio da sua equipe de trabalho. O responsável pela gerência encontra-se disponível e presente em loja para acompanhar todo o processo de jornada de compras dos seus clientes.

O entrevistado E3a relata que, mesmo existindo a comunicação entre os departamentos, não se tem acesso direto ao pessoal do SAC, do site, ou à equipe do SAC do cartão, pois, na sua concepção, tal fato “se justifica por se tratar de uma organização de grande porte”. Portanto, a informação da reclamação chega de forma pontual ao setor competente para adotar as medidas adequadas ao caso.

Já em relação às reclamações públicas no PROCON, o entrevistado E3a afirma que “se tem ciência do fato pelo departamento jurídico que aciona os outros setores para entender a motivação da reclamação e apresentar a solução adequada”.

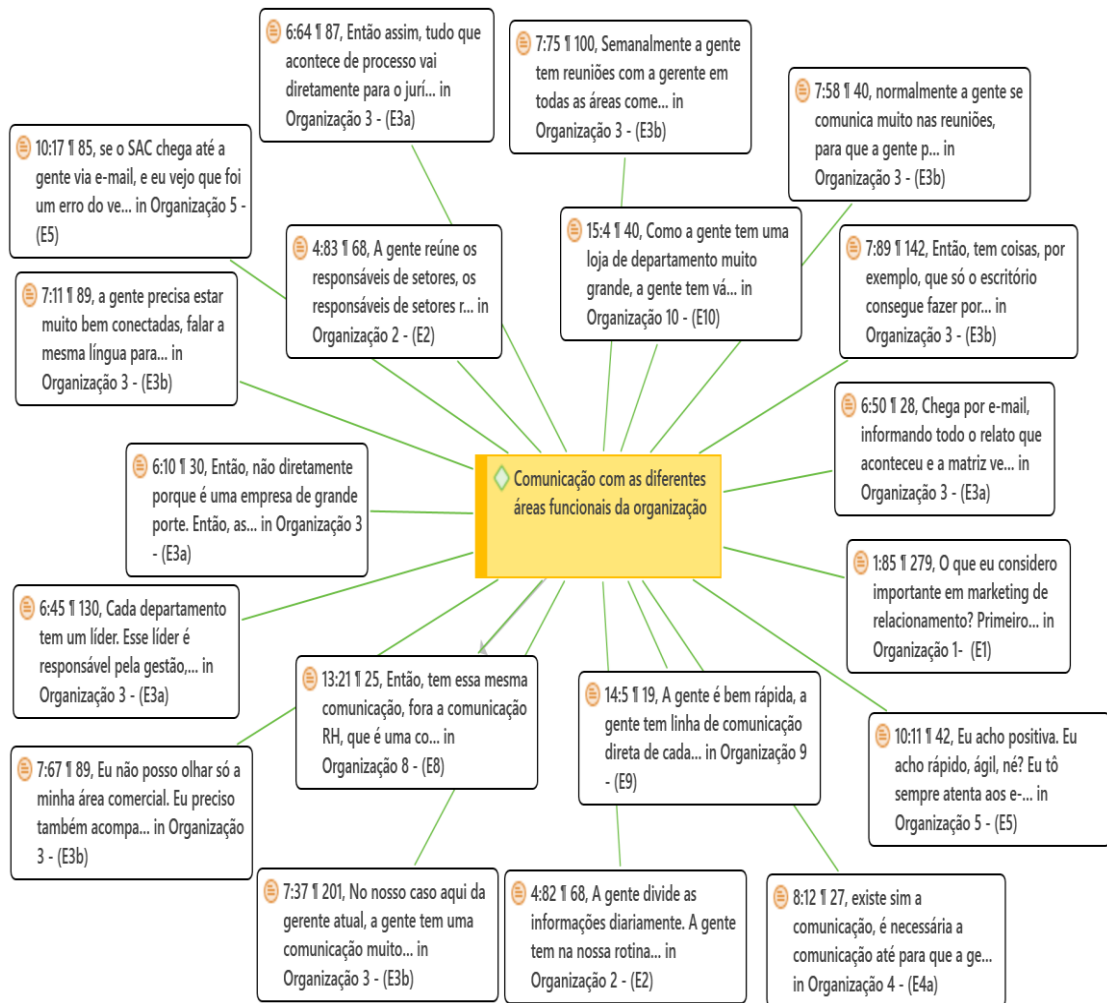
Por sua vez, o entrevistado E6 declara que a informação é tratada e designada aos setores, os direcionamentos são feitos conforme as demandas, e as decisões ocorrem no sentido de diminuir impactos para os seus clientes.

Nesse mesmo sentido, o entrevistado E4a esclarece como se operacionalizar a comunicação interna entre as diferentes áreas funcionais da sua organização. E afirma: “vai repassando para as áreas que resolvem as demandas. E recebendo as informações das áreas, entrando em contato com o cliente, e fazendo toda essa orquestração. Então, dessa forma que a gente trabalha”.

No entendimento do entrevistado E5, avalia-se a comunicação com as diferentes áreas funcionais da sua organização como positiva, pois é rápida. Esse mesmo ponto de vista é apresentado pelo entrevistado E9, que declara: “então é bem rápida a comunicação. Cada setor a gente consegue chegar muito rápido no assunto, tratando pontualmente cada um deles”.

Na Figura 30, a seguir, encontram-se as principais declarações dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com as Diferentes Áreas Funcionais da Organização”.

Figura 30 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Com as Diferentes Áreas Funcionais da Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Com base nas indicações dos entrevistados, pode-se dizer que a comunicação com as diferentes áreas funcionais é necessária para um bom desenvolvimento das atividades nos setores, até porque precisa existir uma sinergia entre os departamentos para melhorias dessas atividades, bem como no relacionamento com os seus clientes. Do contrário, departamentos sem comunicação podem comprometer a resolução rápida de reclamações e atuação da organização (Kumar; Kumar, 2016).

4.3.2.4 Componente 2.4: Compartilhamento das Informações entre as Diferentes Áreas Funcionais da Organização

Sob a perspectiva do compartilhamento das informações envolvendo as diferentes áreas funcionais da organização em relação às reclamações dos clientes,

é razoável dizer que as evidências reveladas com as entrevistas semiestruturadas sugerem a importância do acesso e do compartilhamento do conteúdo da reclamação feita diretamente no SAC e, mais ainda, o conhecimento das respostas do problema resolvido pelo SAC.

O entrevistado E4a relata que há situações nas quais “as reclamações são resolvidas, seja no próprio SAC ou no PROCON que sequer chega em loja o conteúdo dessa informação”.

Por sua vez, o entrevistado E1 declara que ciência da demanda acontece “às vezes quando o jurídico quer o meu depoimento, quer saber o que aconteceu aqui na ponta”. Este esclarece que “o compartilhamento dessa informação serve de parâmetro para agir adequadamente em outras situações semelhantes ao caso anteriormente solucionado”.

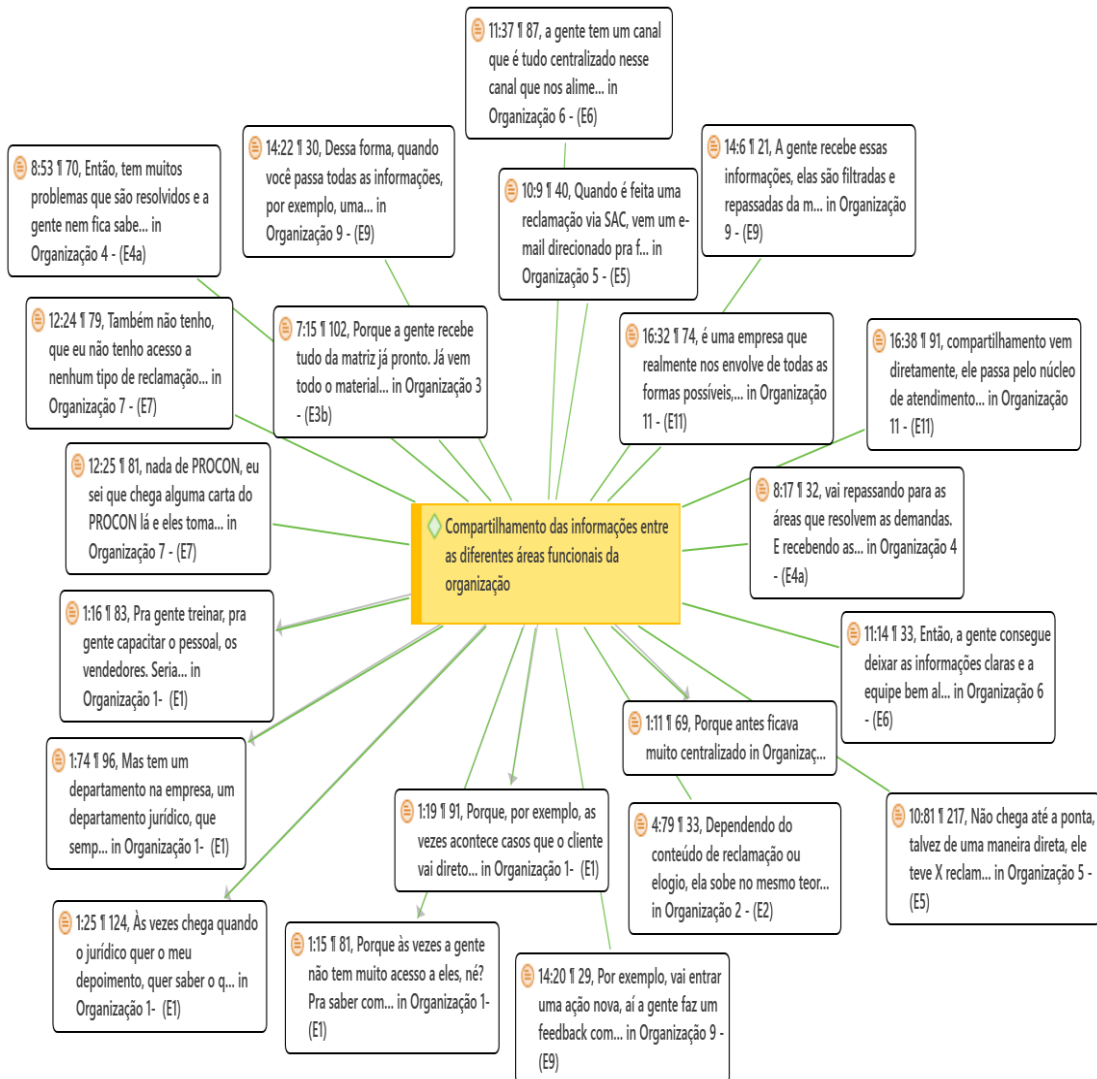
Dando seguimento, o entrevistado E5 aponta que “chega a informação da reclamação do cliente de forma pontual direcionada pertinente àquele caso específico”. Revelou-se que, uma vez feita a reclamação pelo cliente, a filial recebe a informação para atuar naquela particularidade, logo, não se tem conhecimento do seu todo.

Por sua vez, o entrevistado E6 pontua que o compartilhamento das informações é importante para a condução das atividades desenvolvidas pela organização, em particular, no atendimento pós-venda. Afirma ainda: “acredito que isso seja uma grande participação no marketing interno. Até mesmo a transparência na informação”.

Ações de compartilhamento das informações no âmbito organizacional ajudam no relacionamento com os clientes, bem como nos resultados da organização (Chauvel; Goulart, 2007).

Os principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Compartilhamento das Informações entre as Diferentes Áreas Funcionais da Organização” são apresentados na Figura 31.

Figura 31 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Compartilhamento das Informações entre as Diferentes Áreas Funcionais da Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linha gerais, pode-se observar que é importante o compartilhamento das informações entre as diferentes áreas funcionais da organização, pois o repasse das informações e as trocas de experiências permitem que os responsáveis pelos departamentos e os seus colaboradores internos adquiram capacidades para lidar com outras situações semelhantes àquelas já vivenciadas, podendo, assim, conduzir melhor as demandas apresentadas pelos clientes e, por consequência, a própria atuação da organização.

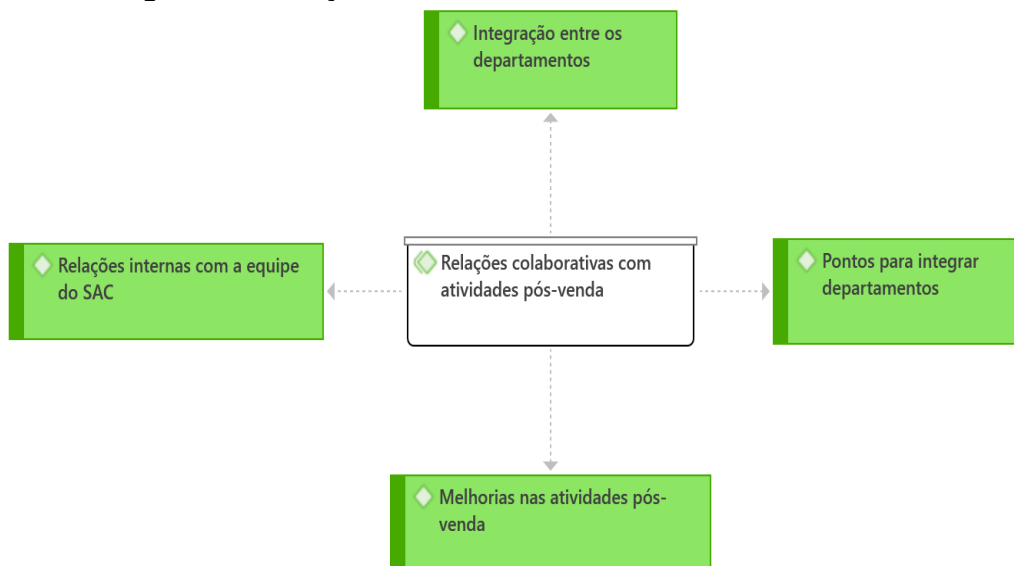
4.3.3 Categoria 3: Relações Colaborativas com Atividades Pós-venda

Para a análise desta categoria, ficaram aglutinados quatro componentes, a seguir, com o escopo de entender a maneira como se operacionaliza a inter-relação funcional entre os departamentos e o serviço de atendimento ao cliente no pós-venda sob a perspectiva dos entrevistados.

Para tanto, abordaram-se conteúdos sobre a integração interfuncional e a relação entre os diferentes departamentos, bem como as áreas que participam do processo de condução para um bom atendimento ao cliente no pós-venda. Até porque, de acordo com o entrevistado E4a, o propósito é “participar de diversos momentos na vida do cliente”. Essa afirmação corrobora um dos pilares principais do Marketing Integrado, o qual diz respeito ao envolvimento das áreas funcionais da organização, buscando melhorar a experiência do cliente. Esta perspectiva se encontra abordada no tópico 2.1 deste estudo.

Os componentes da categoria 3: “Relações Colaborativas Com as Atividades Pós-venda” estão representados na Figura 32.

Figura 32 - Categoria 3: Relações Colaborativas com Atividades Pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Comenta-se, a seguir, cada um dos componentes da categoria 3: “Relações Colaborativas Com as Atividades Pós-venda” apresentados acima na Figura 32.

4.3.3.1 Componente 3.1: Integração entre os Departamentos da Organização

No entendimento do entrevistado E4a, a integração entre os departamentos da organização depende da demanda. Sendo assim, “se for um fluxo mais de atraso de entrega, ou o produto foi entregue errado, ou o produto foi entregue avariado, segue um fluxo mais voltado para a logística”. Complementa: “se foi um problema mais na loja, pontual, segue para um fluxo de operações de loja”.

Desse modo, o entrevistado E4a explica, ainda, que os setores, a exemplo de “SAC, crédito, cobrança, financeiro, área comercial e o jurídico, podem seguir nesse fluxo e com isso participar ativamente no processo de integração e auxiliar no relacionamento pós-venda com os clientes”. E acrescenta: “existe um fluxo legal aí de rede conectada com o propósito de solucionar as demandas dos clientes para deixá-los satisfeitos”.

Por sua vez, os entrevistados E2, E3a, E3b e E7 atribuíram uma avaliação positiva a respeito das relações colaborativas entre os departamentos, e a razão disso é: a) pelo nível de cobrança, que considera muito elevado e os colaboradores internos acabam dando uma importância para a atuação nos departamentos; b) pelo aspecto da estrutura organizacional, por considerar bem definida e organizada; c) por entender que, mesmo sendo setores diversos com atividades diferentes, a entrega dos resultados é da filial como um todo, e isso justifica as ações em conjunto para um bom desempenho da organização.

Já no depoimento do entrevistado E6, houve um destaque para a comunicação como um dos fatores internos necessários à integração entre os departamentos, evidenciando a importância de cada setor entender o processo e se alinhar mais ao SAC, bem como a participação de todos os envolvidos, da organização por inteiro.

Complementa o entrevistado E6 que, “se não houvesse essa integração, não conseguiríamos dar velocidade e dar uma satisfação melhor para o nosso cliente”. Adicionalmente, diz que “a interação acontece, os setores fluem bem”, até porque há “participação dos setores de compras, de entrega e do SAC”. Portanto, os assistentes de atendimento deixam o cliente informado.

O entrevistado E11 declarou haver um bom relacionamento entre os setores e equipes envolvidas nesse processo, a exemplo do SAC e da equipe de assistência junto aos fornecedores dos produtos ofertados pela organização. Até porque isso

facilita a resolução das demandas dos clientes e, por consequência, as atividades do pós-venda. Com base nisso, apresenta a seguinte afirmação: “nós temos vários setores e cada um tem a sua função e, sempre, quando chega qualquer demanda dessas, sempre vem um setor diferente, outro setor, então todos eles participam, todos estão bem integrados”.

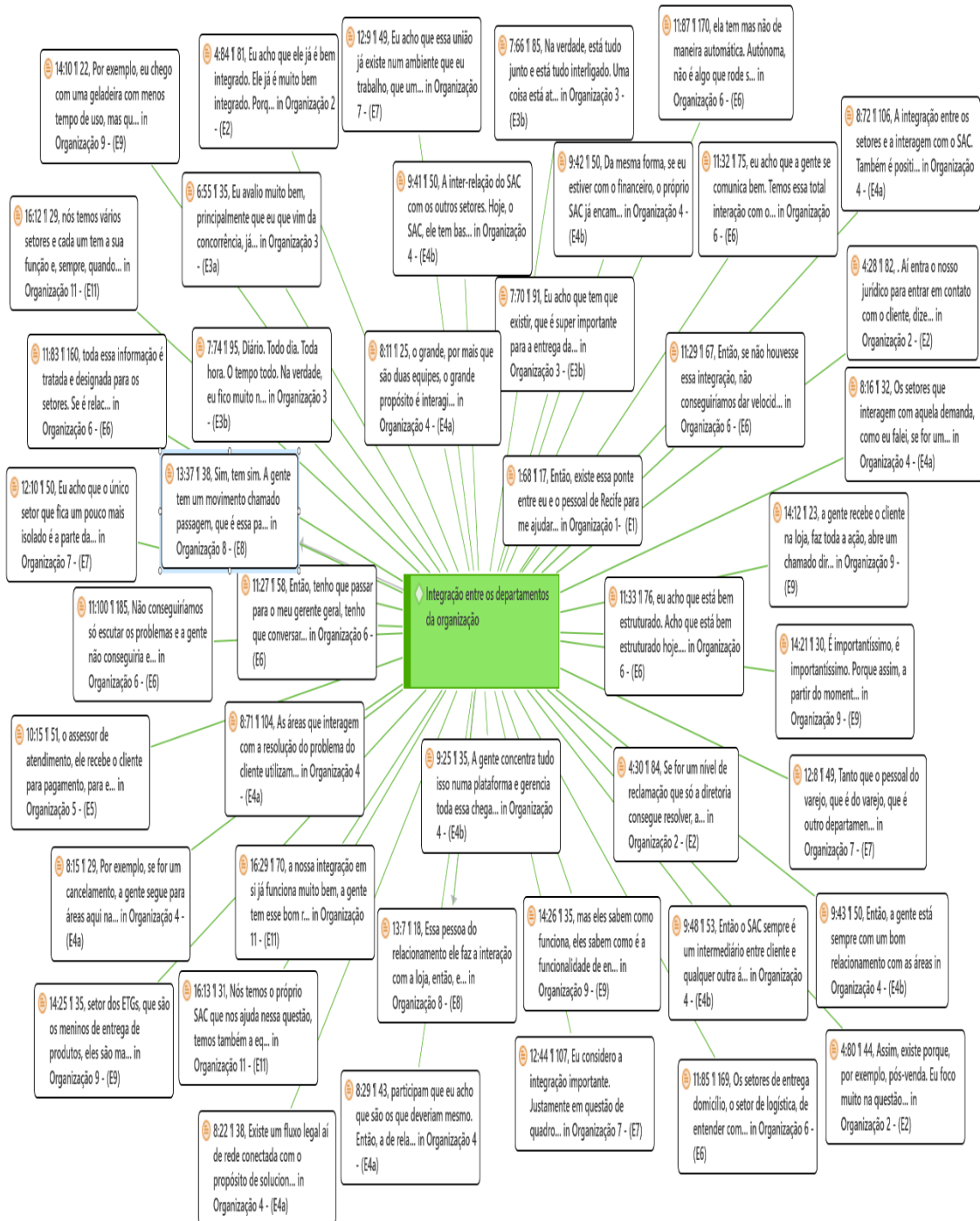
Um dos pontos levantados pelos entrevistados E6 e E11 diz respeito ao relacionamento com os fabricantes/fornecedores dos produtos. E6 e E11 entendem que o diálogo com os fornecedores devem ser uma prática constante, por tais razões: “temos que conversar com o fabricante porque sabemos que nem tudo depende da loja. Nós somos, na verdade, o atravessador, né? Nós compramos e repassamos. Nós não podemos assumir de uma atitude de uma fábrica” (E6). Por sua vez, E6 acrescenta, ainda, que a parceria da sua organização com os seus fornecedores traz benefícios para aqueles clientes que tiveram problemas com o produto, pois haverá mais agilidade para a solução da sua demanda.

Dando prosseguimento, E4a enfatizou que a sua organização tem um bom relacionamento com as diferentes áreas da organização, que o SAC tem autonomia, e isso implica dizer que o SAC faz os encaminhamentos necessários às áreas responsáveis. Assim, ele “sempre é um intermediário entre cliente e qualquer outra área caso seja necessário acionar outra área”.

Nessa linha de raciocínio, Murillo-Oviedo *et al.* (2019) indicaram, em seus estudos, que o envolvimento de diversas funções proporciona uma melhor funcionalidade aos processos organizacionais e que as reclamações dos clientes exigem as participações dos setores para melhorar o atendimento e, por consequência, a capacidade de resposta da organização às demandas dos clientes. Até porque a conquista e a manutenção de clientes não são tarefas de uma única área da organização (Kotler; Keller, 2012).

A seguir, apresenta-se, na Figura 33, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados sobre o componente “Integração entre Departamentos da Organização”.

Figura 33 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Integração entre os Departamentos da Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, indicaram os entrevistados que há um bom relacionamento entre os setores das organizações. Além disso, reforçaram a importância da integração entre os setores para que se tenha uma melhor funcionalidade das atividades desenvolvidas pelas organizações e, por consequência, melhorias no relacionamento com os seus clientes.

4.3.3.2 Componente 3.2: Relações Internas com a Equipe do SAC

A respeito desse componente, os entrevistados E1, E3a, E3b e E5 demonstraram não ter acesso direto à equipe da linha de frente do SAC. Contudo, apresentam perspectivas divergentes acerca das implicações do não acesso direto ao pessoal do SAC.

O entrevistado E1, por exemplo, diz: “o cliente reclama, vai lá, aí eu não fico sabendo, acho que isso é negativo. Então, acho que essa transparência, essa agilidade é essencial”. Considera a falta de conhecimento da reclamação como uma situação desfavorável para o bom relacionamento com o cliente no pós-venda.

Ao mesmo tempo, o entrevistado E1 reconhece que, em sua organização:

O SAC é novo na organização, as relações não acontecem, ainda, de forma satisfatória, as informações sobre reclamações de clientes não chegam com velocidade para que se possa implementar medidas para reduzir as demandas (E1).

Sob outro ângulo, o entrevistado E3a afirma: “a gente não tem nenhum contato da central. A gente só recebe o e-mail”. Explica que, como a demanda em loja é extensa, com inúmeras tarefas a cumprir diariamente, entende que a “comunicação direta com o SAC pode gerar uma desorganização”. Logo, o acesso à gerência regional já supre essa situação, pois repassa as informações pertinentes a cada caso.

Em contraposição, os entrevistados E4a e E4b informaram que o sistema do SAC é internalizado e administrado pela própria organização. Evidenciam que a relação interna com o pessoal da equipe do SAC acontece de forma satisfatória, com velocidade, autonomia e liberdade para fazer os ajustes necessários. Entendem que o gerenciamento desse serviço permite um atendimento adequado com celeridade nas respostas às reclamações dos clientes.

O entrevistado E4a relata: “falo para você que é muito difícil você transmitir uma identidade da organização para um time que não é da organização. Principalmente quando você trata de *call center*”. E complementa: “é bem mais ágil quando está tudo dentro do mesmo negócio”.

Já o entrevistado E4b afirma que: “processo de internalização do SAC, ele é bem novo, de certa forma”. E ainda: “a gente está num processo ainda até de maturação e de treinamento e de quantidade de pessoas no SAC”. Ambos os

entrevistados se posicionam no sentido de que a decisão de internalização do SAC trouxe benefícios para o atendimento ao cliente no pós-venda, como exemplo, consegue ser mais rápido no atendimento.

Sob esse mesmo viés, o entrevistado E8 esclarece: “hoje a gente tem, sim, uma equipe muito bem preparada em loja para isso. Tem que ser uma equipe sempre muito fixa”. Reforça, ainda, a importância de se criar vínculos com os clientes. Além disso: “a equipe deve ter equilíbrio emocional e paciência para lidar com as questões que o cliente apresenta, até mesmo porque a maioria das coisas do pós-venda vem com um pouquinho mais de emoção”.

Da mesma forma, o entrevistado E9 esclarece: “o SAC é da organização, fica no setor mesmo jurídico da organização. É tratado cada assunto particular com o jurídico”. Entende que a internalização do SAC possibilita uma atuação rápida.

Considerando o exposto, a Figura 34 ilustra as principais falas dos entrevistados, sobre o componente “Relações Internas Com a Equipe do SAC”.

Figura 34 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Relações Internas com a equipe do SAC”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Diante dos relatos, pode-se entender que, em sua maioria, as organizações apresentam uma relação interna com a equipe do SAC. Contudo, observa-se que esse relacionamento é bem mais evidente com aquelas organizações que exercem a administração do próprio SAC.

4.3.3.3 Componente 3.3: Pontos para Integrar Departamentos

O elemento comum nas falas dos entrevistados E3b, E4b, E6, E9 e E11 diz respeito à comunicação enquanto fator integrador entre os departamentos, ressaltando que deve acontecer de forma clara e que, em algumas filiais, pode-se observar com mais intensidade em detrimento de outra filial, até porque depende da postura da gestão.

Outro ponto para integrar departamentos, no entendimento do entrevistado E4b, refere-se a saber exatamente a função de cada área dentro da organização e entender como ocorre o fluxo que se relaciona com o SAC, quem são as pessoas que

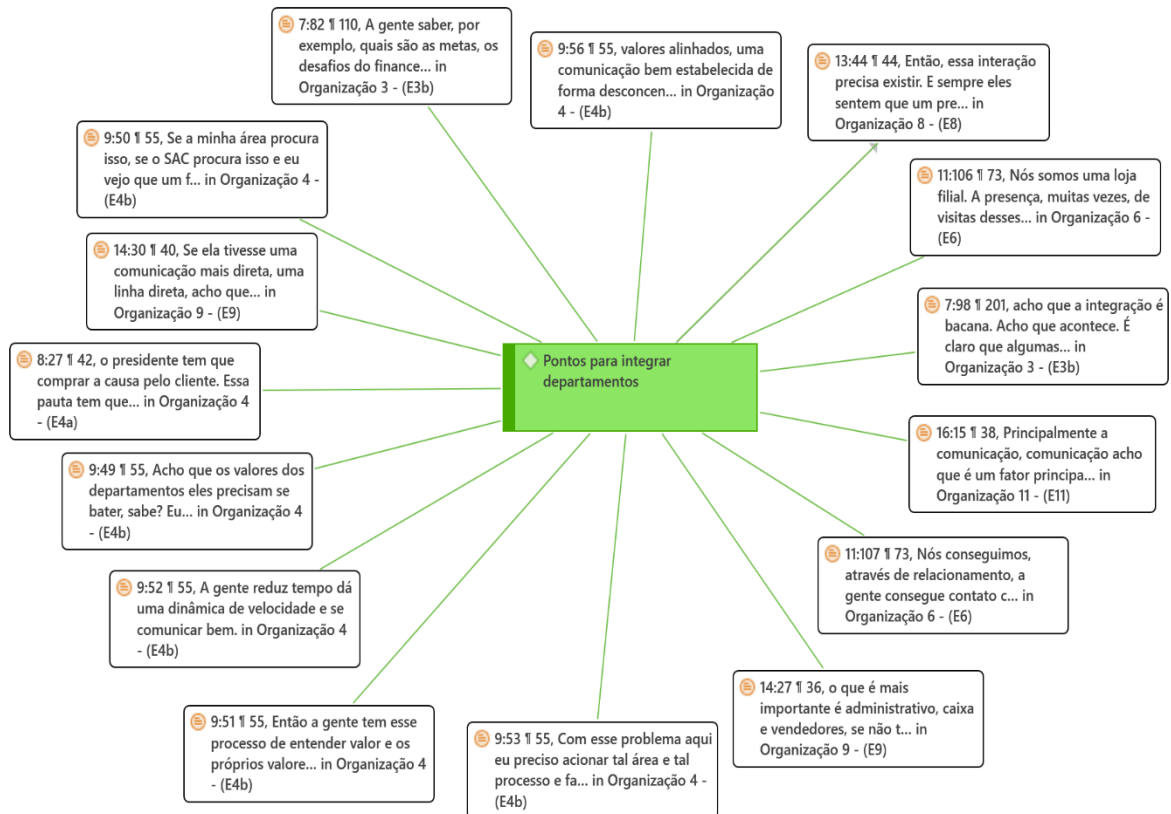
executam, quais são os prazos aplicados para cada situação, pois tudo isso se mostra relevante para promover a clareza e objetividade na comunicação. Com isso, “a gente reduz tempo dá uma dinâmica de velocidade e se comunicar bem”.

Na sequência, foi apontada, ainda, pelo entrevistado E4b, a importância do alinhamento dos valores estabelecidos nos departamentos, sendo que este item se relaciona com os valores e propósitos a serem seguidos pela organização, pois, estando “bem definidos e guardado na mente dos colaboradores internos, facilita o processo de gerenciamento e ajuda no desenvolvimento das atividades em prol de um resultado comum”.

Um outro ponto para integrar departamentos relatado pelo entrevistado E6 refere-se também à aproximação dos setores da sua filial com os setores da matriz, pois “eu acredito que uma aproximação dos setores da matriz, isso faz com que flua mais o processo”. Justifica dizendo: “eles precisam conhecer a minha necessidade”, então, “a presença, muitas vezes, de visitar desses setores seria importante”. Até porque, também, facilita o relacionamento com o fornecedor/ fabricante do produto.

A seguir, apresentam-se, na Figura 35, os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Pontos para Integrar Departamentos”

Figura 35 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pontos para Integrar Departamentos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, pode-se dizer que os entrevistados consideram importante a integração entre os setores das suas organizações, bem como a comunicação é um dos fatores internos necessários para a uma integração adequada.

4.3.3.4 Componente 3.4: Melhorias nas Atividades Pós-venda

No entendimento do entrevistado E4b, há, ainda, necessidade de uma ampliação na estrutura do SAC, pois o aprimoramento dessa ferramenta permite mais agilidade e autonomia para os processos internos. Argumenta que o SAC, conseguindo resolver as demandas no primeiro chamado do cliente, já afastaria o seu descontentamento. Nesse mesmo sentido, o entrevistado E6 diz: “estamos começando a filtrar tudo agora e estamos reestruturando toda essa área”.

Os estudos de Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021) sugerem que deve priorizar o atendimento ao cliente no pós-venda e resolver o problema logo

nesse primeiro contato. Até porque o cliente espera uma resposta rápida e satisfatória (Bagherzadeh *et al.*, 2020).

Já o entrevistado E7 pontua que, em sua organização, utiliza o recurso Pesquisa de Satisfação do Cliente para implementar melhorias em suas atividades, com base nas informações deixadas pelos clientes. Por exemplo, se o cliente reclama de fila no caixa e registra essa ocorrência, ela passa, então, a adotar outras práticas, com o propósito de para resolver esse problema.

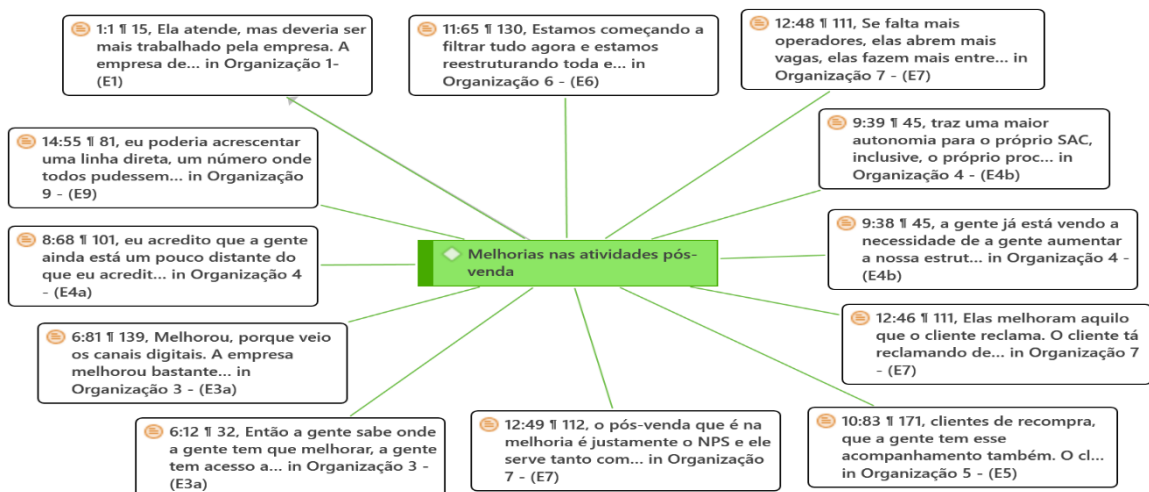
Por sua vez, o entrevistado E5 destacou, para este componente, os clientes de recompra. Ele esclarece:

O cliente que está comprando com a gente, que comprou só uma vez durante um ano, que compra mais de uma vez em um ano. Então, pode ser que seja feita essa análise se essa pessoa que deixou de comprar com a gente não foi por conta de uma questão, né, de um Procon ou algo do tipo (E5).

Portanto, o entrevistado E5 entende que é importante monitorar a frequência de compras, inclusive, analisar as causas determinantes que motivaram o cliente a deixar de negociar com a sua organização.

Diante do exposto, apresenta-se a Figura 36, com os principais relatos dos entrevistados sobre o componente “Melhorias nas Atividades Pós-venda”.

Figura 36 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Melhorias nas Atividades Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

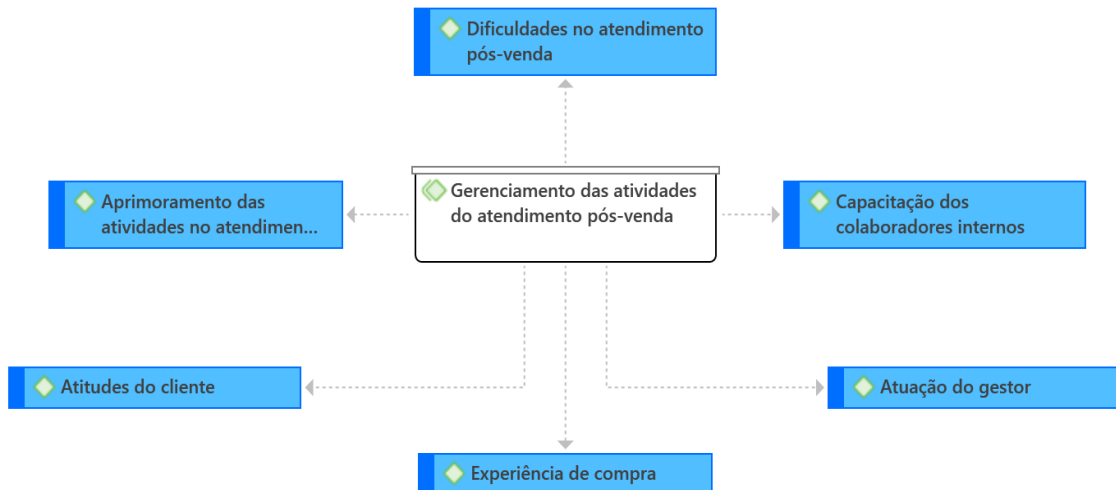
Das respostas dos entrevistados, fica evidenciado que as organizações pesquisadas se esforçam para promover melhorias no atendimento do pós-venda com os seus clientes.

Nesse aspecto, afirma Campos (2021) que uma organização voltada para o cliente direciona todos os esforços para realizar um atendimento da melhor forma possível e possui processos pontuais, com o objetivo de entender e aprimorar a experiência do cliente. Até porque, para atender às suas necessidades, deve entender o comportamento de compra do cliente (Sandhu *et al.*, 2013).

4.3.4 Categoria 4: Gerenciamento das Atividades do Atendimento no Pós-venda

Para a análise dessa categoria, foram compilados seis componentes, conforme se vê a seguir, na Figura 37. As entrevistas revelam que o gestor exerce um papel importante no processo de gerenciamento das atividades pós-venda, bem como evidenciam a necessidade de se ter um ambiente agradável para que os colaboradores internos possam exercer as suas tarefas de forma participativa, contribuindo para melhorias no relacionamento com os seus clientes.

Figura 37 - Categoria 4: Gerenciamento das Atividades do Atendimento no Pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os componentes referentes à categoria 4: “Gerenciamento das Atividades do Atendimento no Pós-venda” são comentados a seguir.

4.3.4.1 Componente 4.1: Atuação do Gestor

Destacam Shokouhyar, Shokoohyar e Safari (2020), em seus estudos, que é importante os gerentes entenderem o seu público-alvo, pois esse entendimento ajuda a direcionar os recursos de forma adequada e atender às necessidades dos seus clientes.

Nesse aspecto, de acordo com o entrevistado E4a, o gestor deve estar atento ao comportamento de compras dos seus clientes e interagir da melhor maneira possível com cada um deles, assim como, as atitudes dos colaboradores internos que tratam diretamente com as demandas dos seus clientes. Já o entrevistado E5 declara que é importante, nesse processo, “ser claro com o cliente e honesto sempre”.

Por sua vez, o entrevistado E2 apresenta, em sua fala, algumas ponderações acerca da atuação do gestor, com a seguinte afirmação: “se o gestor repassa da mesma forma que ele recebeu, ele vai comprometer o atendimento”. Acrescenta, ainda: “por isso que a gente filtra muito, tem muito cuidado no nível de cobrança que a gente vai passar para o colaborador”. Até porque “é muito importante cuidar do colaborador”.

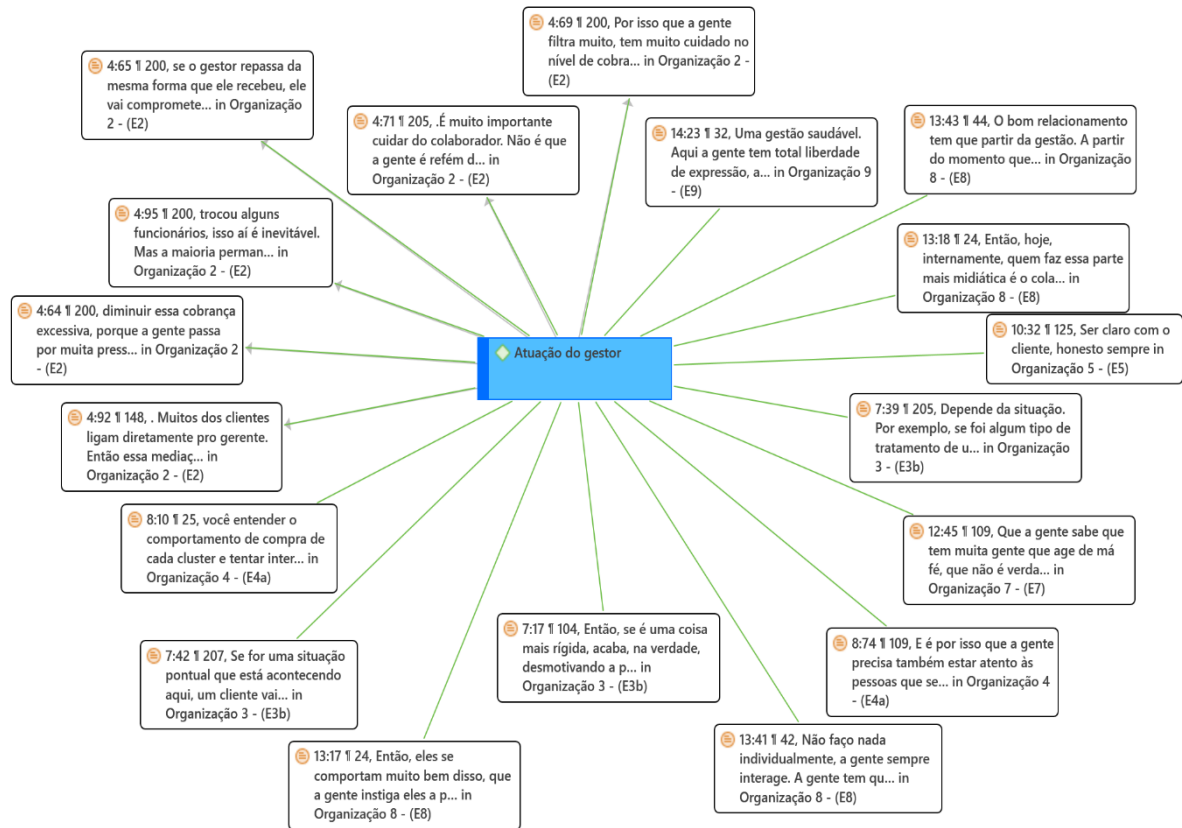
Nessa linha de relacionamento e de atuação do gestor, complementa o entrevistado E2:

Muitos dos clientes ligam diretamente para o gerente. Então essa mediação do gerente é fundamental para não ter que chegar lá no final e ir ao Procon. Então o gerente é peça fundamental no relacionamento do cliente com a organização. Ele é peça fundamental. E na verdade todos os colaboradores, todos eles. Por isso, que a gente insiste tanto no atendimento (E2).

Nesse sentido, declara o entrevistado E8 que “o bom relacionamento tem que partir da gestão”. Por sua vez, o entrevistado E9 entende que é importante a presença constante do gestor em loja e afirma: “onde possa não só sanar o problema do funcionário, que geralmente eles têm, ou com o cliente também”.

Na Figura 38, são encontradas as principais opiniões dos entrevistadores sobre o componente “Atuação do Gestor”.

Figura 38 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Atuação do Gestor”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados sobre a atuação do gestor, pode-se dizer que o relacionamento deste com os seus clientes e os seus colaboradores internos é considerado importante para o processo de gerenciamento das atividades no atendimento ao cliente, especificamente, no pós-venda. Além disso, o tratamento da gestão com os colaboradores internos deve ser ponderado, pois, a depender da situação, pode repercutir de forma positiva ou negativa nas atividades do atendimento ao cliente em qualquer fase da jornada de compras.

4.3.4.2 Componente 4.2: Atitudes do Cliente

Sobre este componente, o entrevistado E1 deixou claro que se depara com cliente que reclama com razão. Por outro lado, há também cliente que reclama, e é perceptível que carece de motivação para tanto.

Da mesma maneira, o entrevistado E4a afirma: “o cliente tem razão em muitos, talvez a maioria das vezes, mas não é em todas as vezes”. Pois, em seu entendimento, há casos nos quais a atitude do cliente pode contribuir para o dano do

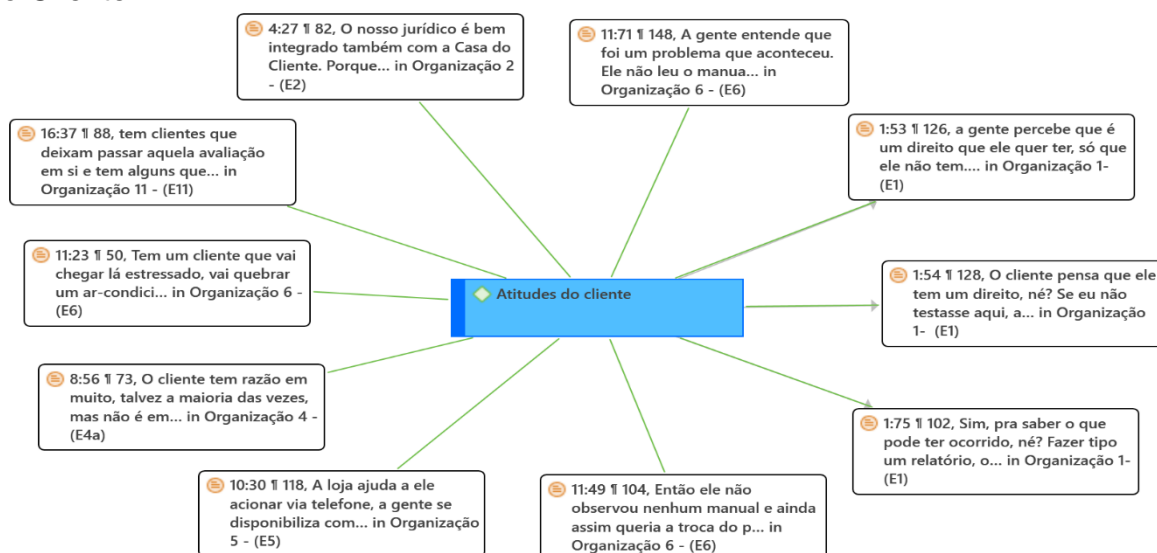
produto, por exemplo, por não observar as instruções disponíveis no manual de uso, e, por tal motivo, fica em desconformidade com política de troca da organização. “Então, a gente precisa levar isso em consideração também para definir a melhor tratativa”.

Já os entrevistados E5 e E6 destacaram, em suas falas, que, diante das situações de comportamentos dos clientes, por exemplo, expirou o prazo para solicitar a troca do produto ou apresentou defeito pelo mau uso, tais demandas envolvem uma complexidade para sua resolução, pois devem ser observadas as normas internas das suas organizações. Além disso, as orientações dos fabricantes/fornecedores dos produtos que são ofertados pelas organizações aos seus clientes.

Nesse aspecto, foi relatado, pelo entrevistado E11 que, para estabelecer e manter um bom relacionamento com o cliente, é preciso que a organização entenda os seus clientes, ao passo que também devem estar dispostas a colaborar nesse processo de entendimento mútuo.

Na Figura 39, são encontradas as principais opiniões dos entrevistadores sobre o componente “Atitudes do Cliente”.

Figura 39 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Atitudes do Cliente”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, pode-se observar que os entrevistados citados acima destacaram, em suas falas, que o comportamento do cliente, em relação à maneira

de uso do produto adquirido, pode trazer dificuldades para solucionar as demandas apresentadas por eles, pelas razões já descritas anteriormente.

4.3.4.3 Componente 4.3: Dificuldades no Atendimento Pós-venda

Uma das dificuldades apresentadas pelo entrevistado E2 sobre atendimento pós-venda em sua organização relaciona-se à falta de um especialista em cada setor da loja para lidar exclusivamente com a demanda do cliente daquele setor. Ele declara: “esse especialista tinha na organização”, porém a função foi extinta, e tal fato “provoca uma sobrecarga para os colaboradores internos da loja”. E, no seu entendimento, considera essa situação não favorável para o bom desempenho das atividades pós-venda.

Por sua vez, o entrevistado E3b relata, em sua fala, outras dificuldades vivenciadas pela sua organização nas atividades pós-venda, como a questão do não envolvimento dos colaboradores internos nos processos de atividades pós-venda e a lentidão dos processos internos, pois, no seu ponto de vista, tais dificuldades afetam diretamente a experiência de compras do cliente.

Aliado a isso, o entrevistado E5 cita “não saber os procedimentos, não conhecer as leis do consumidor. Tudo isso pode prejudicar tanto o cliente quanto a loja”. Mais adiante, também, aponta que, quando os colaboradores internos não estão preparados/capacitados para se relacionar com o cliente, isso dificulta as demandas pós-venda. Ele afirma: “eu acho que pode influenciar bastante”.

Sob essa perspectiva de capacitação de colaboradores internos para o atendimento pós-venda, os estudos de Gorgen e Fagundes (2022) recomendam que o atendimento com qualidade deve fazer parte da rotina organizacional.

Outro aspecto que também causa dificuldades nas atividades pós-venda relatadas pelo entrevistado E10 diz respeito à inexistência de uma comunicação adequada com os fabricantes/fornecedores do produto, já que estes devem ser parceiros da organização, pois isso facilita obter uma resposta rápida à demanda do cliente, até porque o descontentamento do cliente é com a organização da qual adquiriu o produto. Portanto, entende que é importante esse relacionamento próximo com os fabricantes/fornecedores do produto para um bom desempenho nas atividades pós-venda.

No Quadro 12, segue uma síntese das principais dificuldades apresentadas pelos citados entrevistados com as atividades pós-venda.

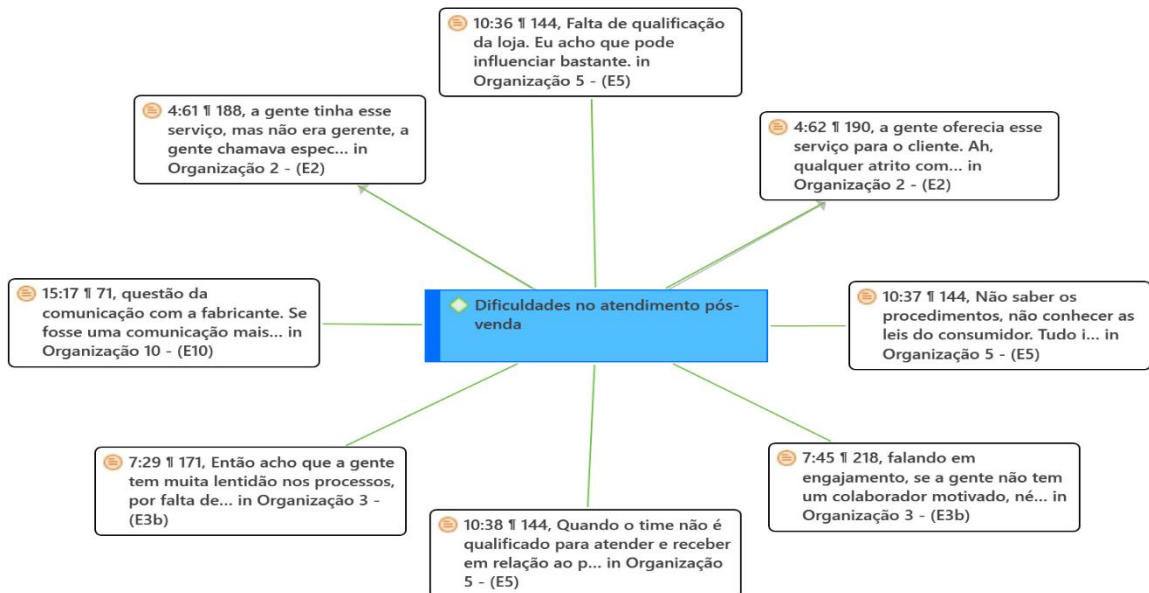
Quadro 12 - Síntese das Principais Dificuldades Apresentadas pelos Entrevistados nas Atividades Pós-venda

Descrição das dificuldades nas atividades pós-venda	
<ul style="list-style-type: none">Falta de um especialista em cada setor da loja para lidar exclusivamente com as demandas do pós-venda daquele setor;O não envolvimento dos colaboradores internos nas atividades do atendimento pós-venda;Lentidão nos processos internos.	<ul style="list-style-type: none">Colaboradores internos não preparados/capacitados para se relacionar com o cliente.Uma comunicação adequada entre os fabricantes/fornecedores do produto com a organização, que permita agilizar as demandas dos clientes.Colaboradores internos não saberem os procedimentos internos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nisso, ilustra-se, na Figura 40, os principais relatos dos entrevistados sobre o componente “Dificuldades no Atendimento Pós-venda”

Figura 40 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Dificuldades no Atendimento Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados acima, pode-se entender que as dificuldades vivenciadas pelas suas organizações com as atividades do atendimento pós-venda

afetam o desempenho dessas atividades do atendimento ao cliente e, mais ainda, no pós-venda e, por consequência, a experiência de compras do cliente.

4.3.4.4 Componente 4.4: Capacitação dos Colaboradores Internos

Uma das estratégias importantes consiste no investimento em capacitação para os colaboradores internos que atuam diretamente com atendimento ao cliente, precisando apresentar as habilidades técnicas, operacionais e interpessoais necessárias para fornecer uma boa experiência de compras ao cliente, contribuindo, assim, para que a organização alcance uma vantagem competitiva (Sheth; Jain; Ambika, 2020).

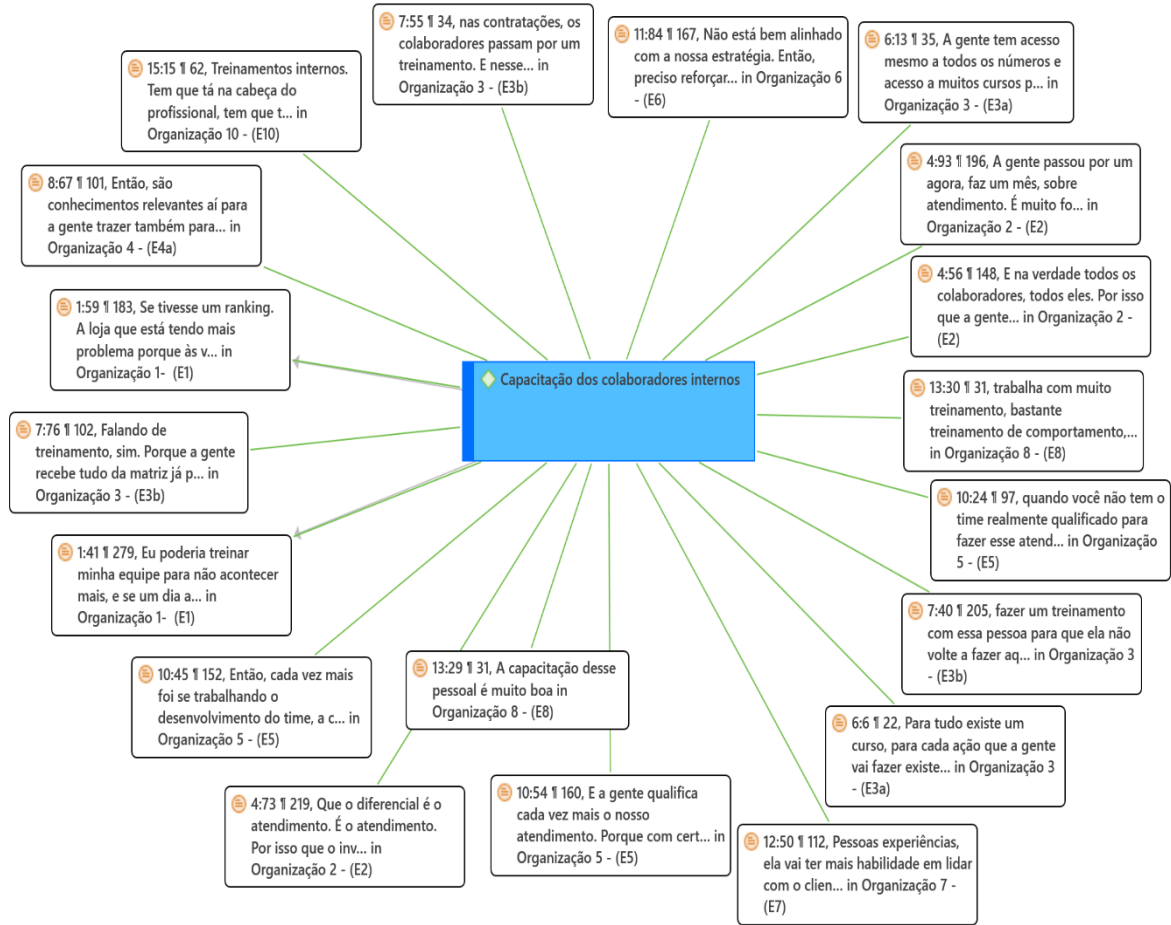
Nesse aspecto, foi destacado pelo entrevistado E3b que, em sua organização, o treinamento com os colaboradores internos é feito na fase inicial de contratação, bem como durante todo o período de sua vinculação junto à organização. Por sua vez, o entrevistado E5 explica: “quando você não tem o time realmente qualificado para fazer esse atendimento, eu vou gerar mais transtorno para o cliente”. Portanto, ambos os entrevistados expressaram a importância de ter uma equipe qualificada para desenvolver as atividades de atendimento ao cliente.

Na declaração do entrevistado E2 sobre esse componente, foi dito que “o investimento em treinamento é sempre pensando em atendimento”. Nessa mesma linha, o entrevistado E5 afirma: “a gente qualifica cada vez mais o nosso atendimento. Porque com certeza a prioridade é sempre atender o cliente bem”.

Os entrevistados E1, E3a, E4a, E6, E7, E8 e E10 também se manifestaram sobre a importância de treinar a equipe de colaboradores internos para lidar com o cliente e com o problema apresentado por ele.

Demonstram-se, na Figura 41, na sequência, os principais relatos das opiniões dos entrevistados sobre o componente “Capacitação dos Colaboradores Internos”.

Figura 41 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Capacitação dos Colaboradores Internos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os entrevistados consideram que a capacitação dos colaboradores internos é fundamental para que eles possam agir de maneira correta diante das situações de insatisfação do cliente com o produto/serviço ofertado pela organização. Além disso, terão condições de repassar as instruções adequadas dos procedimentos de atendimento aos clientes com indicação das soluções apropriadas a cada caso.

Esses esforços feitos pelas organizações para melhorar a atuação dos colaboradores internos, assim como a deficiência de capacitação destes está no âmbito do Marketing Interno, cujo propósito é envolver os colaboradores internos na tarefa de conquistar e manter clientes. Do contrário, pode-se ter experiências negativas de compras.

4.3.4.5 Componente 4.5: Experiência de Compras

Ao abordar esse componente, o entrevistado E11 aponta: “a gente conseguindo ter uma boa pós-venda, a gente consegue estar trazendo ainda mais clientes para a loja”.

De acordo com as declarações dos entrevistados E1, E4b, E3b, E5, E8, E9, E10 e E11, pode-se constatar que o descontentamento do cliente afeta uma nova aquisição de produto/serviço futuro. A citar: “a insatisfação do cliente, ela influencia mais do que, digamos, a satisfação dele, entendeu?” (E2).

O entrevistado E4b entende que, em uma experiência negativa vivenciada pelo cliente, inclusive, a organização não conseguindo solucionar o seu problema de maneira satisfatória, “difícilmente ele repetirá a experiência de compra”. E complementa: “se não tiver com preço muito melhor que os outros ele dificilmente recompra eu sou a última opção dele ele vai ter tendência para outra organização se eu não tiver com o melhor preço”.

Em contraponto, o entrevistado E3a expressa que a experiência negativa do cliente não afeta com tanta intensidade a recompra, pois entende que a reclamação conduz para pontos de melhorias, até porque, “na empresa que eu trabalho hoje não é uma coisa que afeta, porque existe cliente que reclama todo dia, mas todo dia está lá comprando e não deixa de ir.”

Já o entrevistado E3b reconhece que a experiência negativa afeta o relacionamento do cliente com a organização e, por consequência, venda futura. Nesse mesmo sentido, o entrevistado E8 afirma: “você não perde só um cliente quando ele está insatisfeito. A gente perde a família dele todinha, porque ele vai falar para a família inteira. Então, é bem complicado”.

Sob essa abordagem, cliente detrator da organização, o entrevistado E4b pontua que a sua organização se esforça para lidar com essas questões. Declara: “o detrator ele é custoso ele é mais caro e geralmente como ele fala mal da sua organização ele lhe rende negativo porque outra pessoa poderia comprar por ouvir um detrator você acaba não tendo aquela venda”.

Além disso, no entendimento do entrevistado E4b é importante ter foco no primeiro contato com o cliente, ou seja, na venda, pois, argumenta que “o cliente tendo uma boa experiência de compra, talvez não precise da equipe do pós-venda”. Do

contrário, afirma: “a gente tenta restaurar esse relacionamento para ele nos dar outra chance”.

Esse entendimento apresentado pelo entrevistado E4b em relação ao foco no atendimento inicial, também, foi indicado na fala do entrevistado E2, com a seguinte afirmação:

Mas o nível de serviço é tão bom que o cliente ele retorna, mesmo tendo uma experiência negativa. E para ele deixar de vir aqui, tem que ser muitas vezes essa experiência negativa. Isso não acontece, porque a gente identifica os clientes e trata da melhor forma possível. Por exemplo, se a gente sabe que está entrando na loja um cliente que foi detrator, a gente vai elevar ainda mais o nível de serviço para ele e, tentar reverter essa reclamação num elogio (E2).

Ainda neste viés, porém, direcionado à análise do desempenho da organização, o entrevistado E4b afirma que a “experiência negativa não influencia tanto no seu desempenho da sua organização”. Explica: “eu tenho um número de promotores que cobrem esses detratores”. Além disso, acrescenta dizendo: “eu tenho indicadores, seja no Reclame Aqui ou seja em qualquer outro que as pessoas dizem que os problemas delas estão sendo resolvidos ela vai voltar a comprar comigo ela vai ter uma recorrência comigo”.

Nesse aspecto, o entrevistado E9 relata que, no caso de experiência negativa do cliente e ele retornar após o problema, é dada oportunidade para a sua organização reconstruir laços de confiança. Ele afirma: “é uma nova construção, é começar tudo do zero. Para que a gente consiga até mesmo manter esse cliente na loja”. Por outro lado, se “ele vê que nada mudou, ele pode não comprar mais”.

Em relação ao comportamento do cliente quanto às reclamações, na literatura estudada de Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021), essa postura é sinalizada como pretensão do cliente em manter relacionamento com aquela organização demandada. Portanto, tratá-las apropriadamente pode trazer benefícios para ela.

Na Figura 42, encontram-se as principais declarações dos entrevistados sobre o componente “Experiência de Compras”.

Figura 42 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Experiência de Compras”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, pode-se observar que, conforme as opiniões dos entrevistados, as suas organizações devem desenvolver ações que permitam uma boa experiência de compras aos seus clientes e, com isso, ter os clientes sempre presentes e manter esse relacionamento.

Portanto, os estudos de Lemon e Verhoef (2016) indicam que promover a melhor experiência ao cliente requer um conjunto de ações para entender os aspectos que influenciam, como: o mapeamento da jornada do cliente em cada organização, os pontos de contato com a organização, o relacionamento com os fabricantes e com o próprio cliente.

4.3.4.6 Componente 4.6: Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda

As organizações não se concentram apenas na comercialização dos seus produtos, mas também estão empenhadas em fornecer o serviço pós-venda necessário para alcançar resultados satisfatórios e vantagens competitivas (Murali; Pugazhendhi; Muralidharan, 2016).

Nesse sentido, com base nos relatos dos entrevistados, apresenta-se, no Quadro 13, uma síntese contendo elementos pontuais que visam ao aprimoramento das atividades no atendimento pós-venda, a seguir:

Quadro 13 - Elementos Pontuais para o Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda

Descrição dos elementos	
<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade no atendimento pós-venda; • Prontidão para ajudar e responder com agilidade às demandas do cliente; • Processos internos claros e resolutivos; • Escutar atentamente a reclamação apresentada pelo cliente; • Integração dos setores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna eficiente; • Uma ferramenta para concentrar e registrar todo o fluxo desde a compra até a resolução final do problema; • Agir pontualmente naquele problema, por exemplo, se a reclamação é de fila, reduzir o tempo de fila; • Autonomia no SAC; • Colaboradores internos alocados na função certa, conhecendo os processos e os prazos.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os entrevistados E3b, E4a, E4b e E6 reconhecem que, embora a reclamação do cliente expresse um problema, mesmo assim, tem-se a reclamação como uma oportunidade de melhorias dentro das suas organizações. Logo, a reclamação do cliente traz para a organização possibilidades para identificar os problemas e corrigi-los adequadamente e, com isso, restabelecer o relacionamento com os seus clientes (Tax; Brow; Chandrashekar, 1998).

No entendimento do entrevistado E4b, a maneira como a sua organização desenvolve e conduz as estratégias voltadas às atividades do atendimento no pós-venda traz vantagem competitiva.

Por essa razão, declara o entrevistado E4b:

Toda reclamação que o cliente coloca, ela precisa ser analisada e que isso possa se tornar, quem sabe, uma ação futura para melhorar um processo, uma comunicação, uma orientação para os próprios times, ou, quem sabe, gerar um diferencial competitivo para a organização no mercado (E4b).

O entrevistado E4b acrescenta, ainda, alguns procedimentos que permitem a redução do tempo com as demandas dos clientes em sua organização, por exemplo:

Quando eu corto o fluxo e já faço com que o SAC entre direto com a área responsável, então o financeiro, ele já tem uma pessoa lá no financeiro que ele vai receber as chamadas do SAC caso tenha um problema. Então o SAC já entra em contato direto com essa pessoa e o SAC entra em contato direto com a pessoa da assistência e reduz esse tempo (E4b).

Portanto, “em termos gerais, a gente teve uma melhoria de atendimento, a gente tem um acompanhamento de metas e métricas mais eficientes” (E4b).

O entrevistado E6 entende que as melhorias são decorrentes também da reclamação e explica: “com essa reclamação, a gente tenta pontuar nosso processo, ver onde é que errou, ou se errou ou não. E a gente pontua. E, aí, consegue corrigir nosso processo para não afetar outro cliente, se for o caso”.

Nesse sentido, os estudos de Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021) indicam que, se o cliente reconhece os esforços da organização para lidar com sua reclamação, trata adequadamente, e tal implicação pode sustentar e consolidar a confiança do cliente e, com isso, gerar repercussões benéficas.

Na Figura 43, apresentam-se os principais trechos das declarações dos entrevistados sobre o componente “Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda”.

Figura 43 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Aprimoramento das Atividades no Atendimento Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

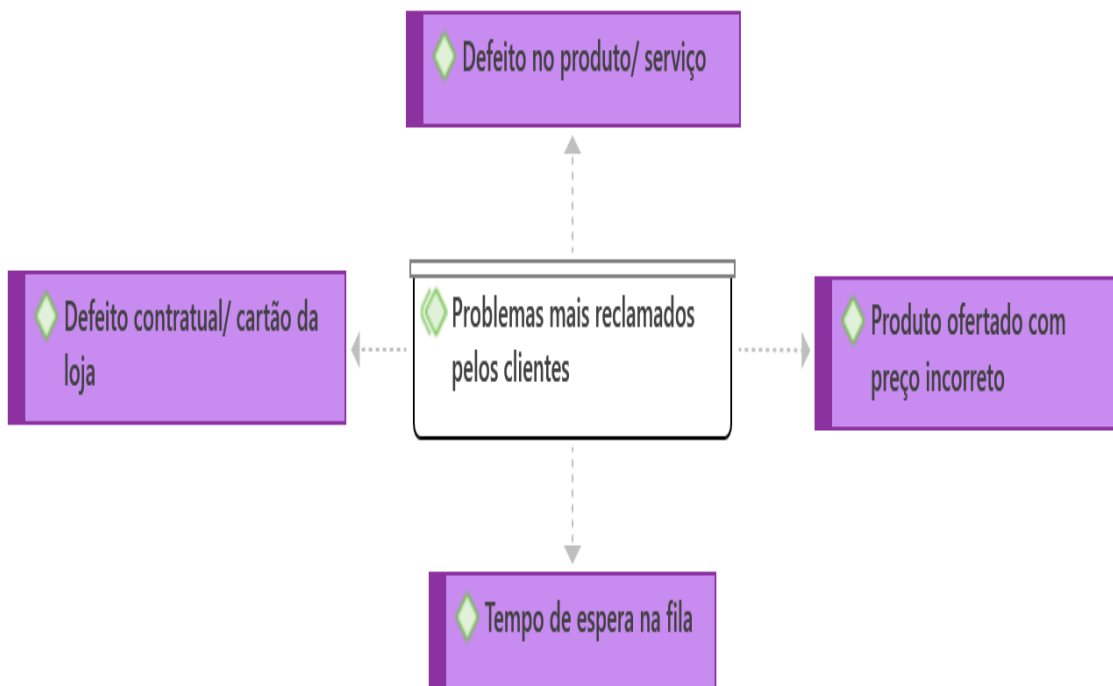
Das respostas dos entrevistados, pode-se dizer que, em suas organizações, as reclamações dos clientes são vistas como oportunidades de melhorias, e isso permite o redirecionamento das ações praticadas pelas organizações com a finalidade de atender às necessidades dos clientes.

4.3.5 Categoria 5: Problemas Mais Reclamados pelos Clientes

Para essa categoria, reuniram-se quatro componentes com o propósito de apresentar um elenco dos problemas mais reclamados pelos clientes e, por conseguinte, analisar em especificidade os tipos de problemas, levando em consideração para essa análise as informações repassadas nas entrevistas semiestruturadas.

A Figura 44, adiante, mostra os componentes da categoria 5 “Problemas Mais Reclamados pelos Clientes”.

Figura 44 - Categoria 5: Problemas Mais Reclamados pelos Clientes



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os componentes referentes à categoria 5: “Problemas Mais Reclamados pelos Clientes” são comentados a seguir.

4.3.5.1 Componente 5.1: Defeito Contratual/cartão da loja

O entrevistado E3a relata que, em sua organização, há problema relacionado ao contrato decorrente da compra feita com o cartão de crédito da loja. E explica: “os clientes questionam o financiamento e o parcelamento com juros da loja”. Afirma, ainda: “eu acho que a gente tem muita reclamação em cima disso, entendeu? E aí é um ponto que eu vejo oportunidade. Mas é isso, é um ponto que a organização lucra também”. A opinião do entrevistado quanto a essa questão da oportunidade citada nesses trechos é no sentido de revisão dos valores, com a finalidade de reduzir o número de reclamações.

O entrevistado E3a acrescenta, ainda, um outro problema atrelado a isso, pois, para as situações já descritas, a filial não consegue resolver pessoalmente a

demanda, sendo necessário acionar a financeira do cartão, e, por tal razão, isso gera mais uma reclamação, a respeito do tempo de espera na fila com a central de atendimento para se obter uma resposta. Apesar disso, a sua organização presta assistência em loja, disponibilizando, por exemplo, o telefone para fazer o contato com a central de atendimento, caso o cliente tenha interesse.

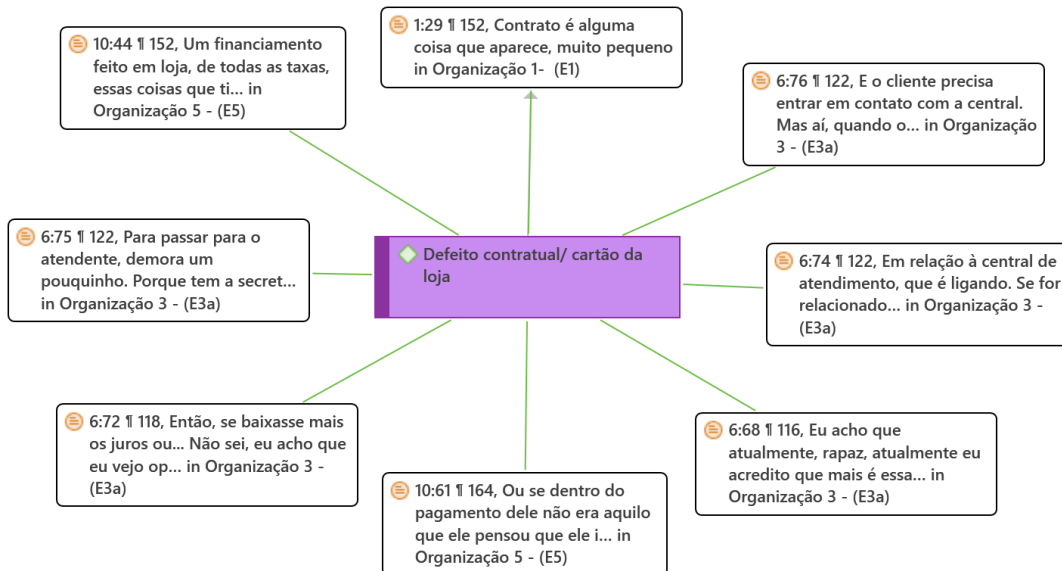
Nesse sentido, afirma o entrevistado E3a:

A gente dá toda a assistência, entendeu? A gente tem um telefone em loja. Então, eu digo, vou ligar daqui mesmo para o senhor. Então, eu mesmo disco o número. Fico lá falando. Vem a nossa secretária eletrônica. Até passar para o atendente (E3a).

Esse tipo de reclamação contratual também foi mencionado nas falas dos entrevistados E1 e E5. Assim, o entrevistado E1 afirma que “contrato é alguma coisa que aparece, muito pequeno”. Já o entrevistado E5 pontua: “normalmente surgem essas reclamações”.

A Figura 45 ilustra os principais trechos dos depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Defeito Contratual/cartão da loja”.

Figura 45 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Defeito Contratual/cartão da loja”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os citados problemas indicados pelos entrevistados acima também se encontram no rol das principais reclamações no PROCON – PB registradas no

SINDEC (2018 – 2022), apresentadas no Quadro 10, no qual estão descritos os principais problemas mais reclamados pelos clientes e registrados no SINDEC.

4.3.5.2 Componente 5.2: Defeito no Produto/serviço

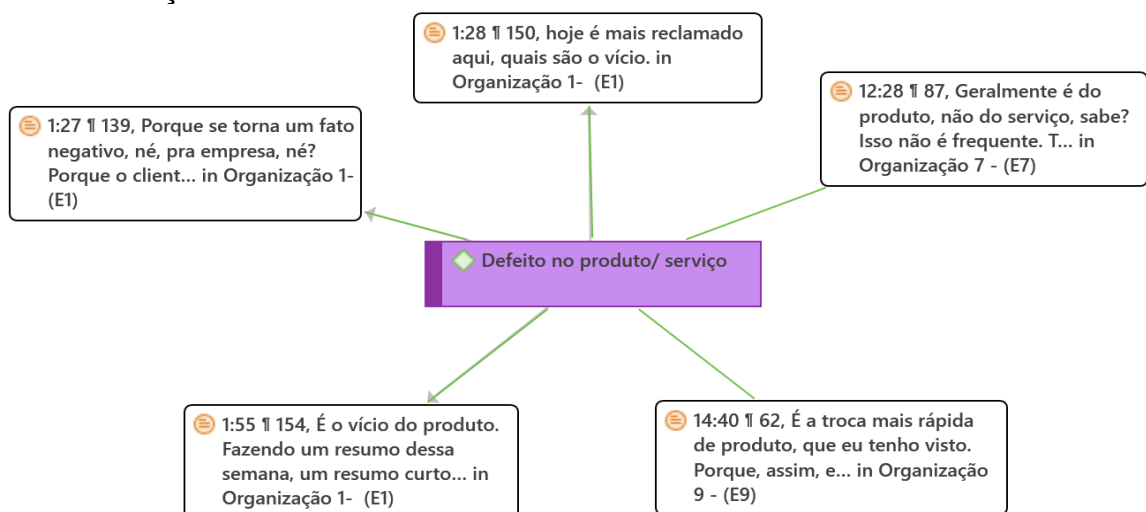
Esse componente, defeito no produto/serviço, corresponde a um dos tipos de problemas reclamados pelos clientes e citados pelos entrevistados em suas organizações, adiante.

O entrevistado E1 aponta que, em sua organização, o item reclamado pelo cliente está relacionado a defeito no produto, com a seguinte afirmação: “fazendo um resumo dessa semana, um resumo curto, eu tive duas reclamações por vício”.

Por sua vez, o entrevistado E7 relatou que, em sua organização: “geralmente é do produto, não do serviço, sabe? Isso não é frequente”. Já o entrevistado E9 pontua que o problema reclamado pelo “cliente é no serviço de troca do produto” diante da demora para a sua realização. Assim, declara: “existe um cronograma, um passo a passo, para fazer a troca do cliente. Muitas vezes ele não entende isso, que o processo precisa ser feito. Aí ele recorre ao PROCON”.

Na Figura 46, apresentam-se os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Defeito no Produto/serviço”

Figura 46 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Defeito no Produto/serviço”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os problemas citados pelos entrevistados acima estão no elenco das principais reclamações no PROCON – PB registradas no SINDEC (2018 – 2022), apresentadas no Quadro 10, o qual contém os principais problemas mais reclamados pelos clientes e registrados no SINDEC.

4.3.5.3 Componente 5.3: Produto Ofertado com Preço Incorreto

O componente produto ofertado com preço incorreto está no elenco de reclamações dos clientes das organizações pesquisadas. Esse item se relaciona a uma divergência do valor do produto ofertado e/ou até mesmo situação do cliente se deparar com produto disponível em prateleira sem preço.

Apesar de esse componente ter um viés mais de atendimento inicial, ou seja, de venda, é levado em consideração na jornada de compras do cliente, e o pós-venda se enquadra nessa jornada. Até porque o que acontece no ponto de venda causa implicações na experiência do cliente.

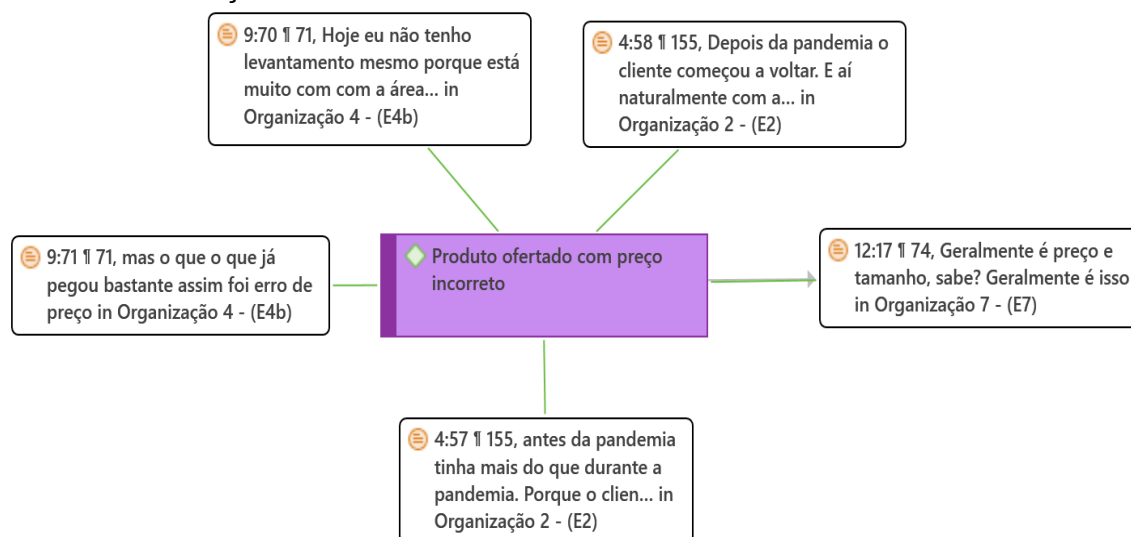
O entrevistado E2 afirma a ocorrência da seguinte reclamação do cliente da sua organização: “produto em oferta publicado errado”, o mesmo explica que tal situação pode “ocorrer por falhas operacionais”.

Por sua vez, o entrevistado E8 declara: “não é para acontecer, mas pode acontecer de ter algum tipo de erro de preço”. Logo, observa-se esse componente no elenco das reclamações apresentadas pelos clientes.

Nesse mesmo sentido, os entrevistados E4b e E7, manifestaram que, em suas organizações, um dos problemas reclamados pelos clientes está relacionado ao preço incorreto do produto.

A Figura 47 apresenta os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Produto Ofertado com Preço Incorreto”.

Figura 47 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Produto Ofertado com Preço Incorreto”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Conforme os relatos dos entrevistados, pode-se observar que os problemas citados eles também se encontram no rol das principais reclamações no PROCON – PB registradas no SINDEC (2018 – 2022), apresentadas no Quadro 10, no qual estão descritos os principais problemas mais reclamados pelos clientes e registrados no SINDEC.

4.3.5.4 Componente 5.4: Tempo de Espera na Fila

De acordo com as declarações dos entrevistados E2, E3a, E3b, E7 e E10, especificadas adiante, as reclamações apresentadas pelos clientes, em suas organizações, configuram-se em dois momentos distintos: a) tempo de fila nos caixas e b) tempo de fila para troca do produto.

Diante desse cenário, o entrevistado E2 entende que, em sua organização, a causa determinante para essa reclamação está relacionada ao quadro de colaboradores internos para atuar nesse setor específico, conforme a seguinte afirmação: “se eu tivesse todos os caixas abertos, talvez o meu cliente não enfrentaria a fila e não ia reclamar da fila”.

Por sua vez, o entrevistado E3b entende que a causa determinante para essa reclamação relaciona-se ao horário de funcionamento da sua filial. Assim, declara: “ele quer fazer a troca de uma peça e ele tem que enfrentar muitas vezes uma fila grande para fazer essa troca”.

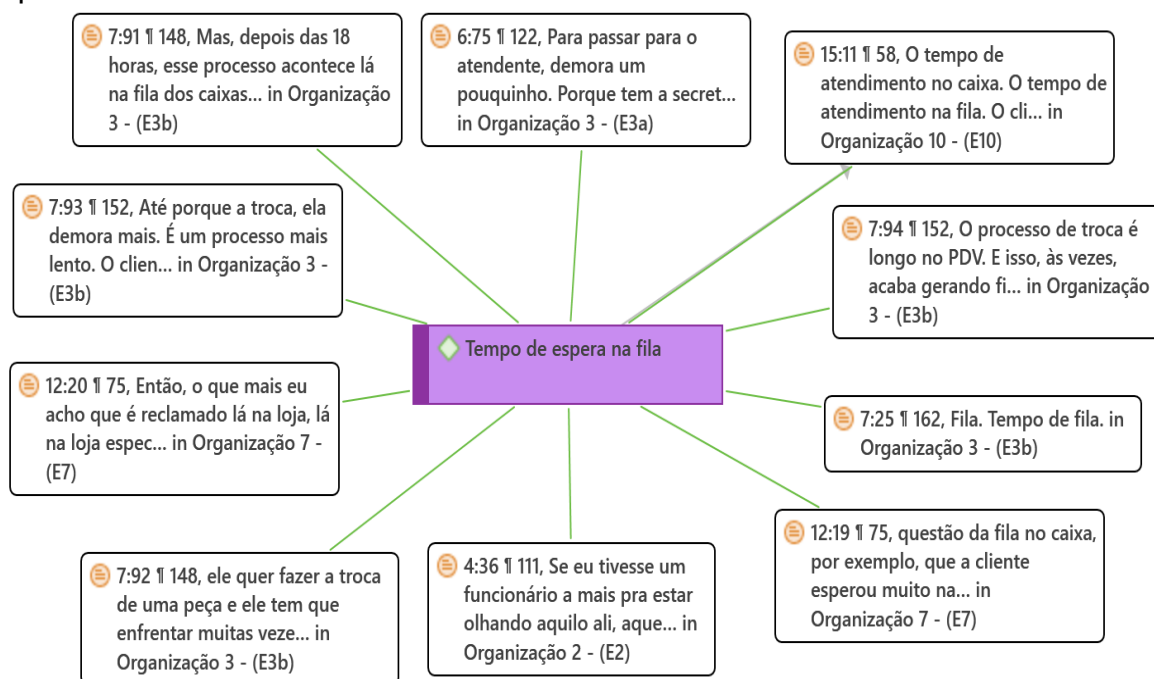
Explica o entrevistado E3b:

Depois das 18 horas, esse processo acontece lá na fila dos caixas normal. Então, lá acaba demorando mais. Acho que é isso que o cliente hoje mais questiona e mais reclama. Porque a gente não tem um setor funcionando só para troca durante todo o período de funcionamento da filial (E3b).

Complementa o entrevistado E3b que o sistema de troca do produto é mais demorado, “é um processo mais lento. O cliente fica esperando muito tempo e quando chega no caixa, ainda demora, para fazer o processo”. Logo, a falta do setor próprio funcionando para tal serviço durante todo o período de atendimento da loja traz transtornos para a jornada de compras do cliente, e isso dificulta uma boa experiência do cliente.

Na Figura 48, apresentam-se os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Tempo de Espera na Fila”.

Figura 48 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Tempo de Espera na Fila”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

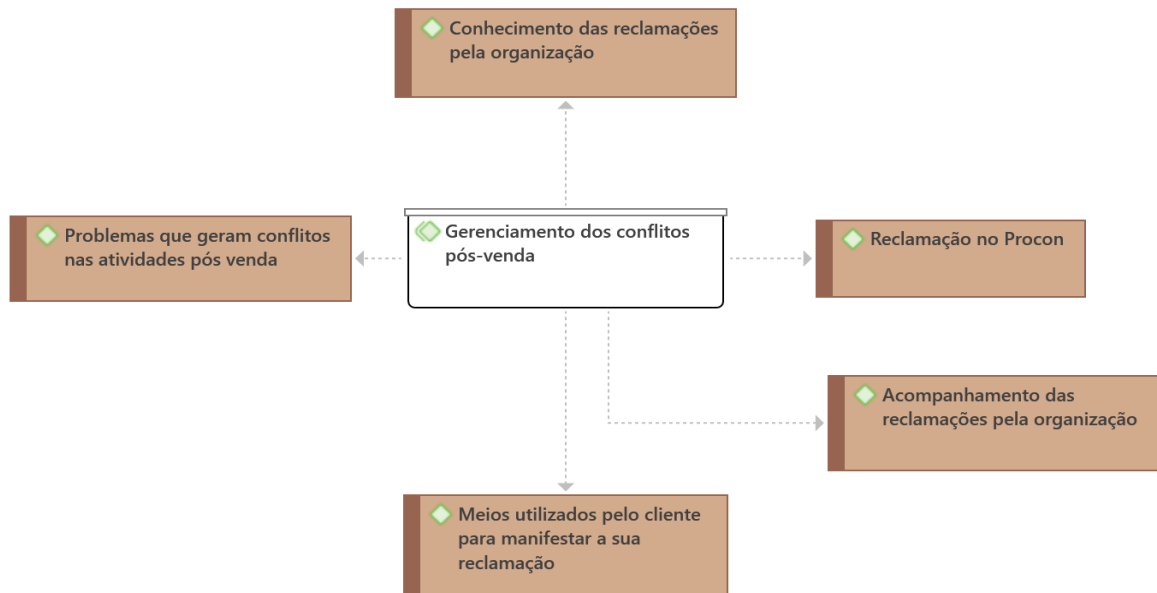
Os problemas citados pelos entrevistados também estão listados entre as principais reclamações no PROCON – PB registradas no SINDEC (2018 – 2022), apresentadas no Quadro 10, no qual estão descritos os principais problemas mais reclamados pelos clientes e registrados no SINDEC.

4.3.6 Categoria 6: Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda

Para a análise desta categoria, foram agrupados seis componentes, com o intuito de organizar os assuntos pertinentes ao gerenciamento dos conflitos pós-venda. Abordaram-se pontos sobre o conhecimento das reclamações por parte da organização, os meios utilizados pelos clientes para manifestarem as suas reclamações, os problemas que mais geram conflitos no pós-venda e que provocam reclamações. Além disso, reclamações apresentadas pelos clientes no PROCON.

A Figura 49, adiante, mostra os componentes da categoria 6: “Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda”.

Figura 49 - Categoria 6: Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Comenta-se, a seguir, cada um dos componentes da categoria 6: “Gerenciamento dos Conflitos Pós-venda” apresentados acima na Figura 48.

4.3.6.1 Componente 6.1: Conhecimento das Reclamações pela Organização

Os entrevistados E1, E3a, E4a, E5, E7, E8 e E11 expressaram que as reclamações dos clientes chegam ao conhecimento das suas organizações sob várias maneiras: a) cliente retorna à loja para reclamar; b) por e-mails, quando o cliente

reclamou nos canais de comunicação; c) pela Pesquisa de Satisfação do Cliente; d) pelo setor jurídico, quando o cliente reclamou no PROCON.

Nesse sentido, confirma o entrevistado E1: “conforme vai surgindo a demanda, eles vão passando para gente. Mas eu vou te adiantando. É difícil acontecer, porque geralmente o cliente volta aqui”. E acrescenta:

Quando o cliente faz uma reclamação no Procon. Há duas situações, ou o cliente vem conversar comigo e eu não consigo resolver o problema dele. Aí ele vai ao Procon. E tem cliente que vai direto ao Procon, que eu fico sabendo depois (E1).

Essas mesmas informações apresentadas pelo entrevistado E1 são compartilhadas na fala do entrevistado E7, a citar: “ele vai diretamente na loja. Que seja algum aparelho que ela comprou que está com defeito. Que ele queira trocar”.

De acordo com o entrevistado E11, “geralmente, ele procura o primeiro atendimento com o vendedor que lhe atendeu”.

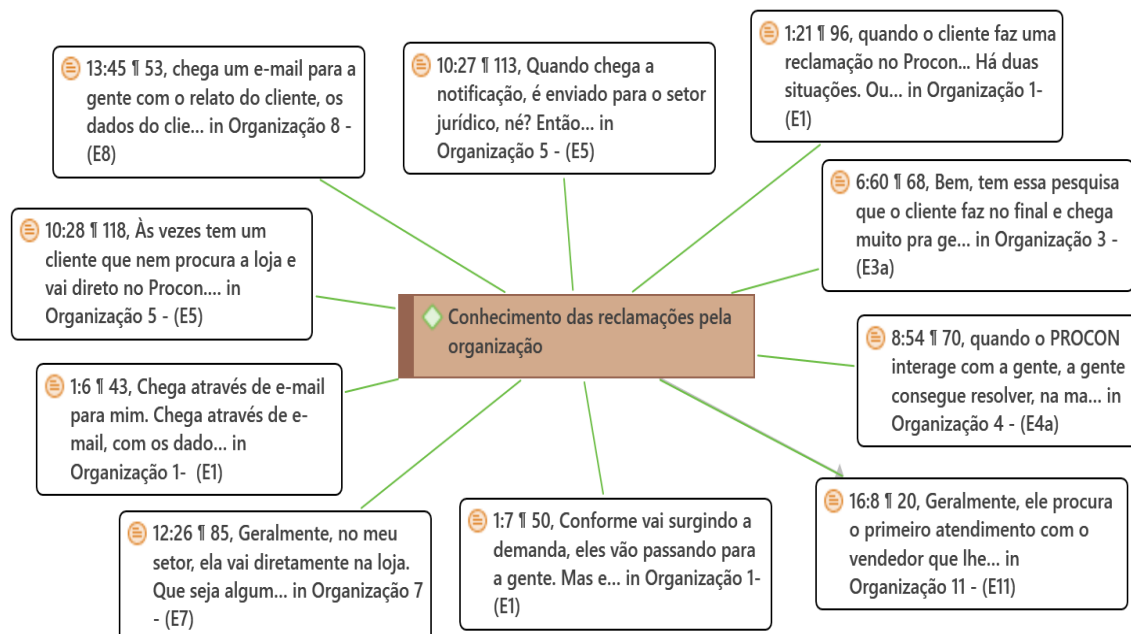
Já no que diz respeito ao cliente ir diretamente ao PROCON, o entrevistado E5 declara: “às vezes tem cliente que nem procura a loja e vai direto ao Procon”. Explica que tal fato acontece, pois o cliente tem a ideia de a organização não resolve o seu problema.

Por sua vez, há um relato do entrevistado E4a, apresentado a seguir:

Quando o Procon interage com a gente, a gente consegue resolver na maioria das vezes, sem abrir um procedimento no Procon e quando não, aí a gente segue em apoio mais o jurídico, né. E, aí, ele vai nos orientando, seja no levantamento de informações, seja na tratativa em si, do que for decidido lá judicialmente (E4a).

Na Figura 50, apresentam-se os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Conhecimento das Reclamações pela Organização”.

Figura 50 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Conhecimento das Reclamações pela Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados citados, pode-se entender que as organizações têm conhecimento das reclamações dos seus clientes e de alguma forma buscam conduzir, da melhor maneira possível, as demandas apresentadas por eles.

4.3.6.2 Componente 6.2: Meios utilizados pelo Cliente para Manifestar a sua Reclamação

Os entrevistados a seguir expressaram que, em suas organizações, os clientes geralmente retornam à loja para manifestar as suas reclamações. Assim, o entrevistado E1 declara: “porque como é uma loja física, o cliente pega aqui e leva, então ele volta aqui. Ele volta aqui. Com razão ou não, às vezes sem razão também, mas ele bate aqui”.

O entrevistado E9 informa: “ele busca mais a loja do que primeiro ligar para o SAC. Quando ele sai daqui ele sai com uma nota fiscal, um telefone do SAC. A nossa comunicação é sempre exposta, acessível ao cliente”. Reforça, ainda, em sua fala, que os seus clientes buscam esse acolhimento na loja onde adquiriu o produto.

O entrevistado E3b declara: “muitas vezes ele vem aqui, pede para falar com o supervisor, o responsável do setor e muitas vezes eles vão até o nosso equipamento de satisfação do cliente, que fica na porta da loja”.

Por sua vez, o entrevistado E4a pontua que:

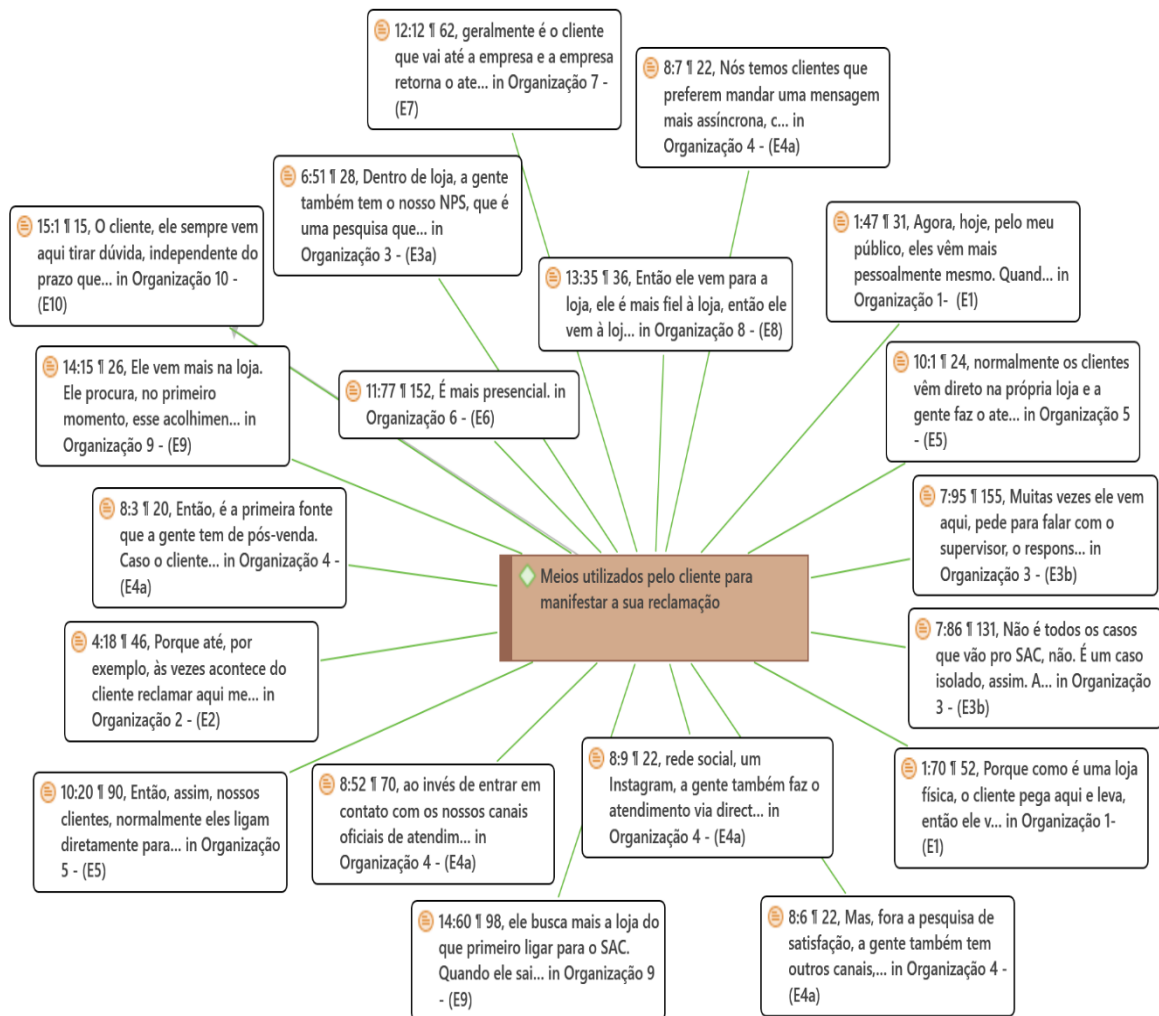
Então, é a primeira fonte que a gente tem de pós-venda. Caso o cliente tenha se frustrado ou ficado insatisfeito com algum item do processo de compra, ele já identifica na pesquisa de satisfação e a gente já se movimenta com o processo que a gente chama de Fechamento do *Loop* (E4a).

Além disso, o entrevistado E4a relata que a sua organização disponibiliza outros canais oficiais de atendimento ao cliente voltados para o pós-venda, por exemplo, fale conosco. Neste, o cliente pode, também, apresentar suas dúvidas, sugestões e/ou reclamações.

Sob essa perspectiva de canais de atendimento, os estudos de Sheth, Jain e Ambika (2020) ressaltam que as organizações estão, cada vez mais, descobrindo a importância do serviço de suporte ao cliente. Eles sustentam que o suporte pós-venda e as experiências geradas por meio daquele são fundamentais para satisfazer e reter clientes, pois possibilita a criação de mais valor para todas as partes interessadas, sendo, portanto, um diferencial competitivo difícil de ser replicado pela concorrência. Logo, reforçam que eles exercem um papel fundamental no processo de relacionamento com os seus clientes.

Na Figura 51, apresentam-se os principais depoimentos dos entrevistados sobre o componente “Meios utilizados pelo Cliente para Manifestar a sua Reclamação”.

Figura 51 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Meios utilizados pelo Cliente para Manifestar a sua Reclamação”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os entrevistados citados indicam que os meios utilizados pelos seus clientes para apresentar as suas reclamações são variados. Reconhecem que as suas organizações disponibilizam diversos canais de atendimento para esses fins. Contudo, a modalidade presencial se configura como usual pelos seus clientes e justificando essa preferência pelo fato de se tratar de loja física.

4.3.6.3 Componente 6.3: Acompanhamento das Reclamações pela Organização

Os entrevistados E1, E2, E3a, E4b, E5 e E8 revelaram que é importante para as organizações acompanharem as reclamações dos clientes, pois essa prática auxilia nas ações para melhorias das atividades do atendimento pós-venda.

Nessa perspectiva, o entrevistado E4b declara:

Quando ele reclama de um produto, a gente já entra em contato, porque se tiver avariado, se tiver outro tipo, a gente já busca resolver o problema dele para ele nos avaliar. E sempre é aquele negócio, como a gente faz a pesquisa, a gente faz um levantamento no final de quantos clientes detratores a gente teve e o que foi mais reclamado (E4b).

Nesse cenário de acompanhamento das reclamações dos clientes, o entrevistado E5 se posiciona no sentido de que são feitos os encaminhamentos necessários para a solução do problema, assim como acompanhar as reclamações que são abertas em sua organização.

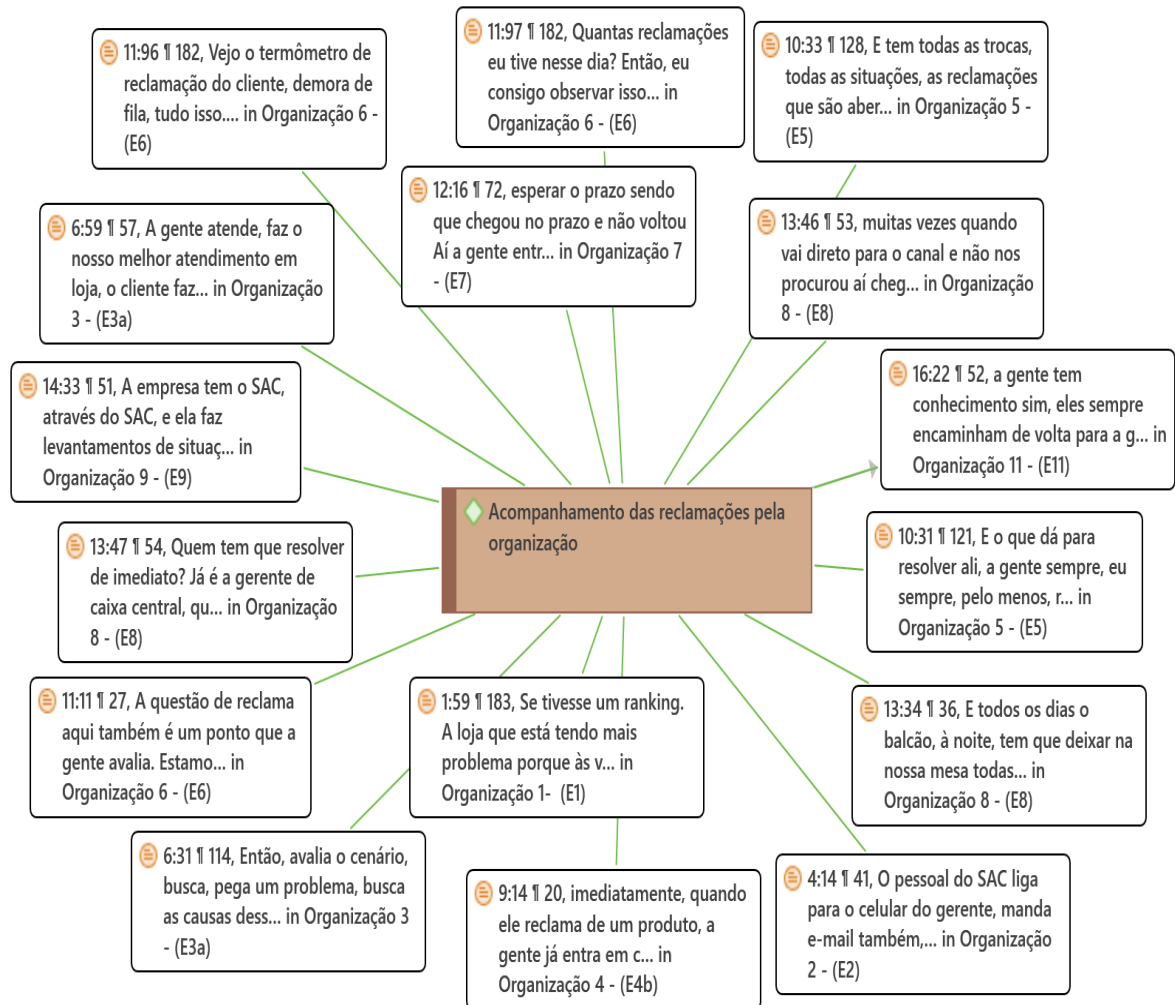
Da mesma forma, o entrevistado E6 declara: “a questão de reclamação aqui também é um ponto que a gente avalia”. E complementa: “vejo o termômetro de reclamação do cliente, demora de fila, tudo isso. Tempo médio de atendimento. A questão do SAC”.

Declara, ainda, o entrevistado E6, que tem conhecimento das reclamações, com a seguinte afirmação:

Quantas reclamações eu tive nesse dia. Então, eu consigo observar isso, envolvendo o termômetro da loja. Então, sempre eu considero isso, eu não posso dizer a taxa, mas eu considero uma taxa mínima disso, para que eu possa tomar ações dentro dos setores (E6).

A seguir, é apresentada, na Figura 52, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Acompanhamento das Reclamações pela Organização”.

Figura 52- Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Acompanhamento das Reclamações pela Organização”.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que acompanhar as reclamações dos clientes e as negociações propostas e saber os motivos determinantes que ocasionaram os problemas devem ser práticas diárias em suas organizações.

Portanto, as organizações devem adotar formas para solucionar os conflitos, apurar os fatos, fazer os direcionamentos corretos e dar retorno ao cliente (Campos, 2021; Von Janda; Polthier; Kuester, 2021).

4.3.6.4 Componente 6.4: Problemas que Geram Conflitos nas Atividades Pós-venda

O entrevistado E3b relata que, em sua organização, inexistente, atualmente, um local em loja reservado para lidar exclusivamente com as questões do atendimento

pós-venda. Essa deficiência no seu entendimento, traz desconforto para os clientes, pois as suas demandas são apresentadas ao operador de caixa na presença dos demais clientes que estão em atendimento de venda em loja. O entrevistado declara:

[...] não existe, é uma coisa solta. O cliente quando ele vem, ele não tem, ah, eu procuro quem, como é que eu faço? Ele quer fazer a troca de uma peça e ele tem que enfrentar muitas vezes uma fila grande para fazer essa troca (E3b).

Nesse mesmo sentido, o entrevistado E7 informa: “geralmente esses clientes que vão resolver os problemas eles vão direto no caixa, e no caixa tá ali o cliente que quer comprar”. No seu entendimento, essa situação traz para o cliente descontentamento e, por consequência, afeta o relacionamento com a organização.

O entrevistado E7 explica, ainda, que tais fatos geram exposição do cliente, especulação por parte dos outros clientes que presenciam aquela ocorrência, além de um tempo maior de espera em fila, pois a política de troca de produto precisa de mais tempo operacional para se efetivar. Portanto, “gera um pouco de transtorno, devido que às vezes tem cliente que tá muito eufórico. E quer ser atendido rápido, né? Resolver a questão dele rápida”. Isso implica outros conflitos.

O entrevistado E4a, ao tecer comentários sobre os problemas conflituosos, declara:

Com certeza afeta. Principalmente se o problema não foi resolvido corretamente, eu não falo nem só do Procon, mas uma demanda trivial que cai no SAC. Se ele não se sente bem atendido, bem acolhido, se o atendimento não é rápido, se ele não percebe que o time está ali correndo para ajudá-lo, todas essas percepções causam um desgaste na relação (E4a).

Além disso, há também outros pontos explicitados pelos entrevistados E4a, E5 e E9, como, por exemplo, o atendimento inapropriado ou não atendimento ao cliente, a falta de acolhimento pelos colaboradores internos e informações prestadas de forma equivocada e a demora para resolver a demanda. Tais situações geram conflitos nas atividades de atendimento pós-venda e que podem aumentar reclamações.

Apresenta-se, no Quadro 14, uma síntese com a descrição de alguns dos problemas que causam conflitos e, por consequência, provocam reclamações.

Quadro 14 - Descrição dos Problemas que Geram Conflitos nas Atividades Pós-venda

Descrição dos problemas que geram conflitos nas atividades pós-venda	
<ul style="list-style-type: none"> • O não cumprimento do prazo para entrega e montagem do produto adquirido; • Atendimento demorado no pós-venda; • Atendimento inapropriado ou não atendimento. • Espera em fila para troca do produto; • Falta de um espaço apropriado para tratar as demandas exclusivamente pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não resolver o problema adequadamente; • Falta de acolhimento no atendimento pós-venda; • Repasse ao cliente de informações equivocadas; • Mentir para o cliente.

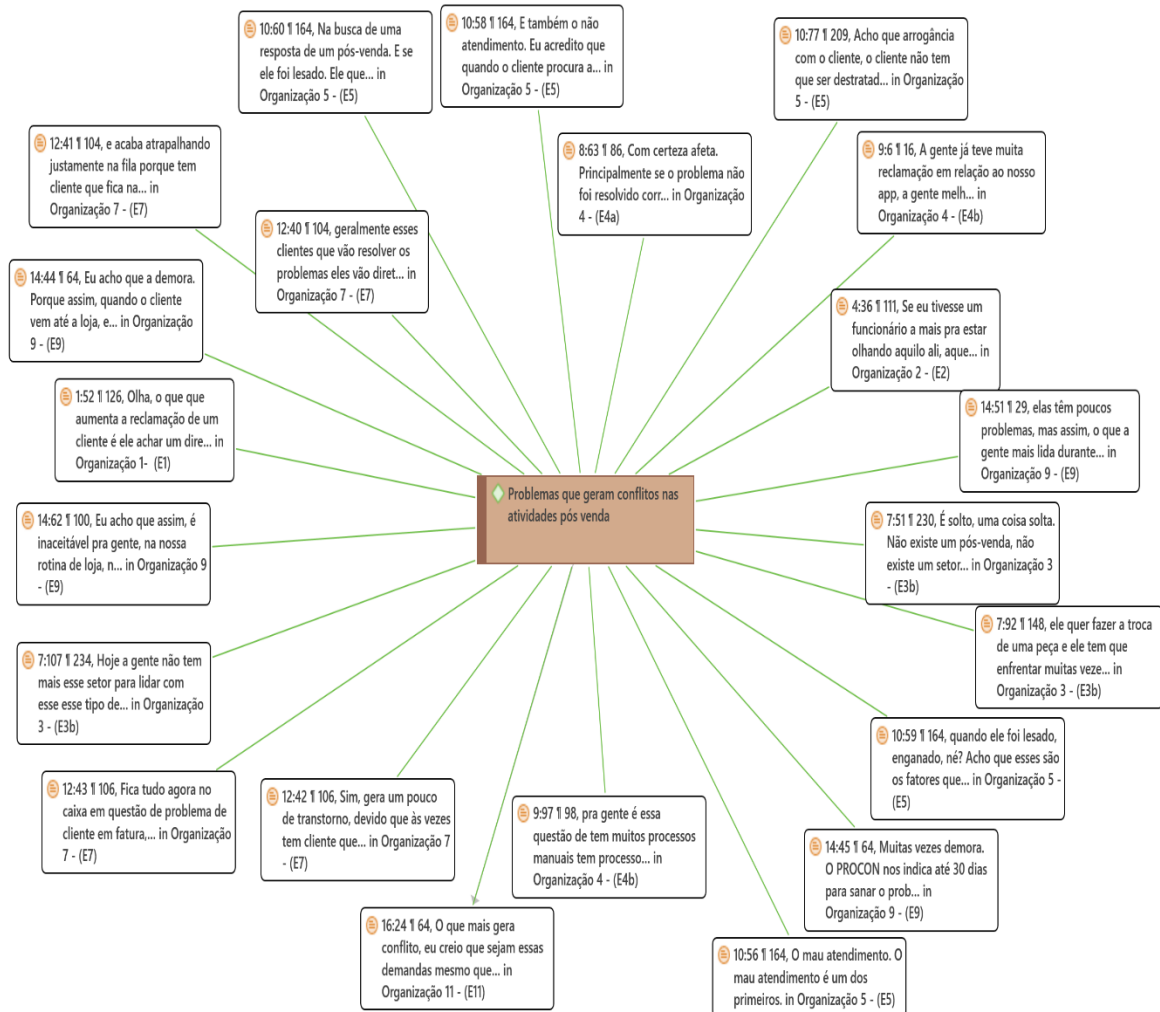
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além disso, o entrevistado E11 ressalta que os conflitos podem surgir em decorrência de outros fatores, como, por exemplo, a relação entre organização e fabricantes/fornecedores do produto, pois a organização depende da rapidez desse serviço para então atender o cliente de forma satisfatória. Com a seguinte afirmação:

O que mais gera conflito, eu creio que seja essas demandas mesmo que a gente depende de outros fatores, nós temos também muito clientes Marketplace, muitos fornecedores *Marketplace*, então a gente depende muito da entrega deles, da rapidez de entrega deles e também dos serviços fornecidos por eles (E11).

A seguir, é apresentada, na Figura 53, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Problemas que geram Conflitos nas Atividades Pós-venda”.

Figura 53 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Problemas que geram Conflitos nas Atividades Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os entrevistados indicam os problemas que mais geram conflitos no pós-venda em suas organizações e reconhecem que sua ocorrência compromete o relacionamento com os seus clientes. Até porque o cliente espera que a sua experiência de compras transcorra dentro da normalidade e sem contratempos.

Por outro lado, é obrigação da organização cumprir com o que efetivamente foi ofertado ao cliente, conforme Gronrros (2017). De tal modo, precisa utilizar todos os seus recursos disponíveis para esse propósito. Essa abordagem tem sustentação teórica na Teoria da Promessa estudada no presente trabalho.

4.3.6.5 Componente 6.5: Reclamação no PROCON

Nesse contexto de reclamação no PROCON, os entrevistados E3a, E3b, E4a, E4b, E8 e E11 manifestaram que, em suas organizações, compete ao setor jurídico acompanhar as reclamações formuladas no PROCON. Entretanto, há comunicação com a filial onde ocorreu o problema, até porque isso facilita o gerenciamento dos conflitos existentes.

O entrevistado E8 declara: “a gente passa o que aconteceu e o jurídico faz essa defesa legalmente, protocola, faz tudo isso e faz o processo normal, jurídico junto com o Procon”.

O entrevistado E7 informa que “já chegou lá na loja alguma reclamação do Procon e elas seguem o quesito do Procon, de ir na audiência e tomar as devidas providências também com o cliente. Nunca deixou o cliente desamparado”.

O entrevistado E6 descreve:

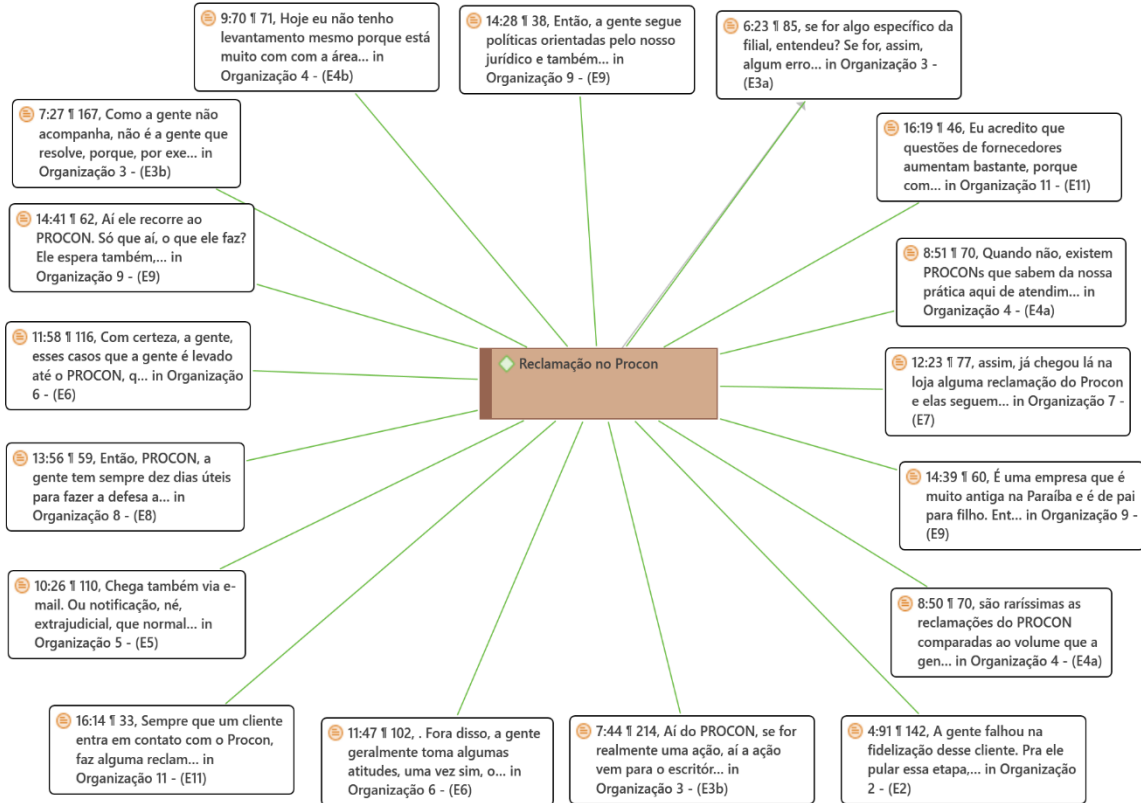
Esses casos em que a gente é levada até o Procon, que é tratado de maneira individual, a gente orienta a equipe, até mesmo setores se for necessário, para que talvez esse, se for um erro nosso, ou até mesmo algo que pode gerar uma dúvida na cabeça do nosso cliente, seja sanado. Então, isso tem influenciado bastante nas nossas tomadas de decisão (E6).

Nessa linha de raciocínio, segue o trecho da fala do entrevistado E9: “a gente tenta fazer da melhor forma, claro que a gente não agrada a todos, a gente tem problemas, temos sim, esse sanado, sim, com tempo hábito, às vezes não, mas a gente tenta trabalhar da melhor forma”.

Um entendimento apresentado pelo entrevistado E2 diz respeito ao fato de o cliente acionar primeiro o PROCON ao invés de reclamar presencialmente em loja, pois atribui essa situação à falha na fidelização deste cliente. Do contrário, teria inicialmente apresentado o problema para a gerência.

A seguir, apresenta-se, na Figura 54, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Reclamação no PROCON”.

Figura 54 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Reclamação no PROCON”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linha gerais, os entrevistados indicam que as reclamações das suas organizações no PROCON são atribuídas ao setor jurídico e acompanhadas pelas filiais onde aconteceu o problema, até porque se precisa ouvir as partes envolvidas nesse processo de reclamação. E que suas organizações tentam resolver os problemas para que não se tenha o acionamento no PROCON. Porém, há reclamações no citado Órgão, contudo, elas são tratadas da melhor forma possível, atendendo às necessidades dos clientes e às normas internas da organização. Logo, identificar os problemas e as causas requer, por parte das organizações, um gerenciamento adequado dessas reclamações (Hultén, 2012).

4.3.7 Categoria 7: Capacidade de Respostas da Organização

A capacidade de resposta da organização diz respeito ao tempo gasto para resolver a reclamação de maneira eficiente. Ela é responsável por uma resposta rápida que atenda às necessidades do cliente e manifesta-se por meio das atitudes dos colaboradores internos, no sentido de estar à disposição para ajudar o cliente em

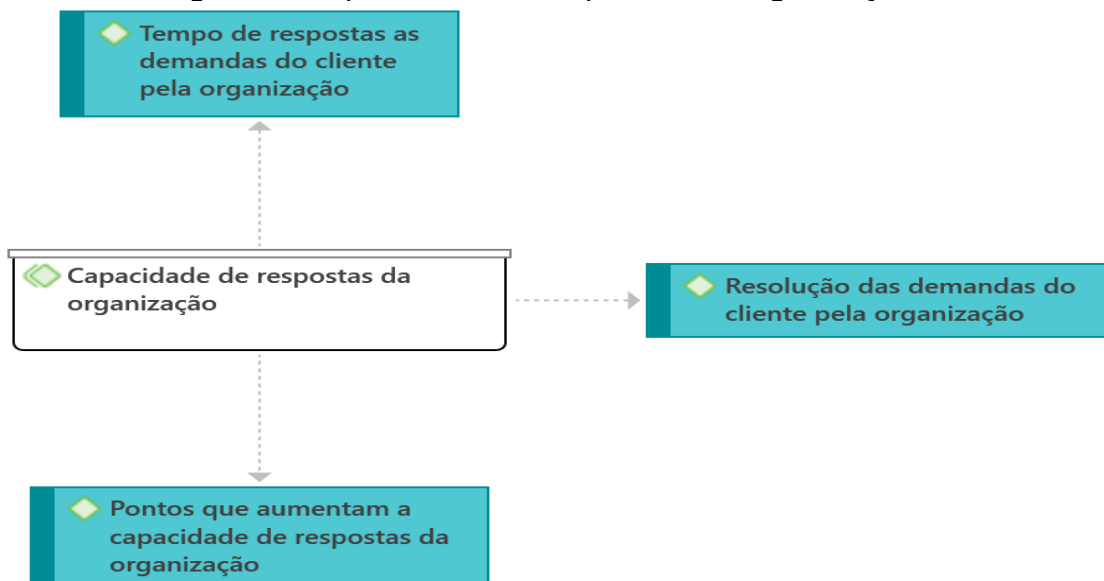
situação de descontentamento (Sandhu *et al.*, 2013; Murali; Pugazhendhli; Muralidharan, 2016; Lin; Lu; Peng, 2021).

Nesse contexto, Campos (2021) argumenta que o serviço de atendimento ao cliente não pode ser apenas um canal que recebe reclamações. Pelo contrário, esse canal de comunicação deve ser funcional, atuante, pois a sua finalidade é aproximar o cliente da organização.

Para analisar essa categoria, agruparam-se três componentes: a) o tempo de respostas às demandas dos clientes pela organização; b) as questões relacionadas às resoluções dessas demandas pela organização; c) os pontos que podem aumentar a capacidade de respostas da organização.

A Figura 55, adiante, mostra os componentes da categoria 7 “Capacidade de Respostas da Organização”.

Figura 55 - Categoria 7: Capacidade de Respostas da Organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os achados revelaram que algumas questões inerentes ao tempo de respostas às demandas do cliente estão ligadas aos procedimentos sistêmicos da estrutura organizacional. A título de exemplo, produto com defeito que depende de uma avaliação técnica. Tal circunstância induz à necessidade de um tempo maior para a sua resolução, e isso faz com que as organizações precisem também esperar para, só depois, apresentar ao cliente o parecer com a decisão.

Além do mais, cita-se uma outra situação, como a dependência de confirmação de uma peça, por exemplo, do fornecedor/fabricante do produto, pois as organizações aqui estudadas não se enquadram na condição de fabricantes. Logo, para toda essa demanda, exige-se tempo, visando a uma solução apropriada ao caso. Contudo, foram declarados, também, pontos de melhorias para as situações apresentadas pelos clientes, especificadas detalhadamente adiante.

Comenta-se, a seguir, cada um dos componentes da categoria 7: “Capacidade de Respostas da Organização” apresentados acima na Figura 54.

4.3.7.1 Componente 7.1: Tempo de Respostas as Demandas do Cliente pela Organização

A organização deve especificar o tempo de retorno para a realização de suas atividades, seja na entrega do produto/serviço, tratamento de reclamações, garantia do produto, entre outras, assegurando que os prazos sejam cumpridos sem falhas, bem como apresentar uma resposta rápida à reclamação do cliente (Ashfaq, 2019).

A fala do entrevistado E6 evidencia que, na sua organização, busca-se atender as necessidades e demandas do cliente com maior brevidade, “então, todas elas a gente tenta resolver no prazo mais rápido possível”. Explica, ainda, que o que é apresentado pelo cliente (sejam dúvidas/sugestões e/ou reclamações) é avaliado, dando-se, conseqüentemente, um retorno ao cliente.

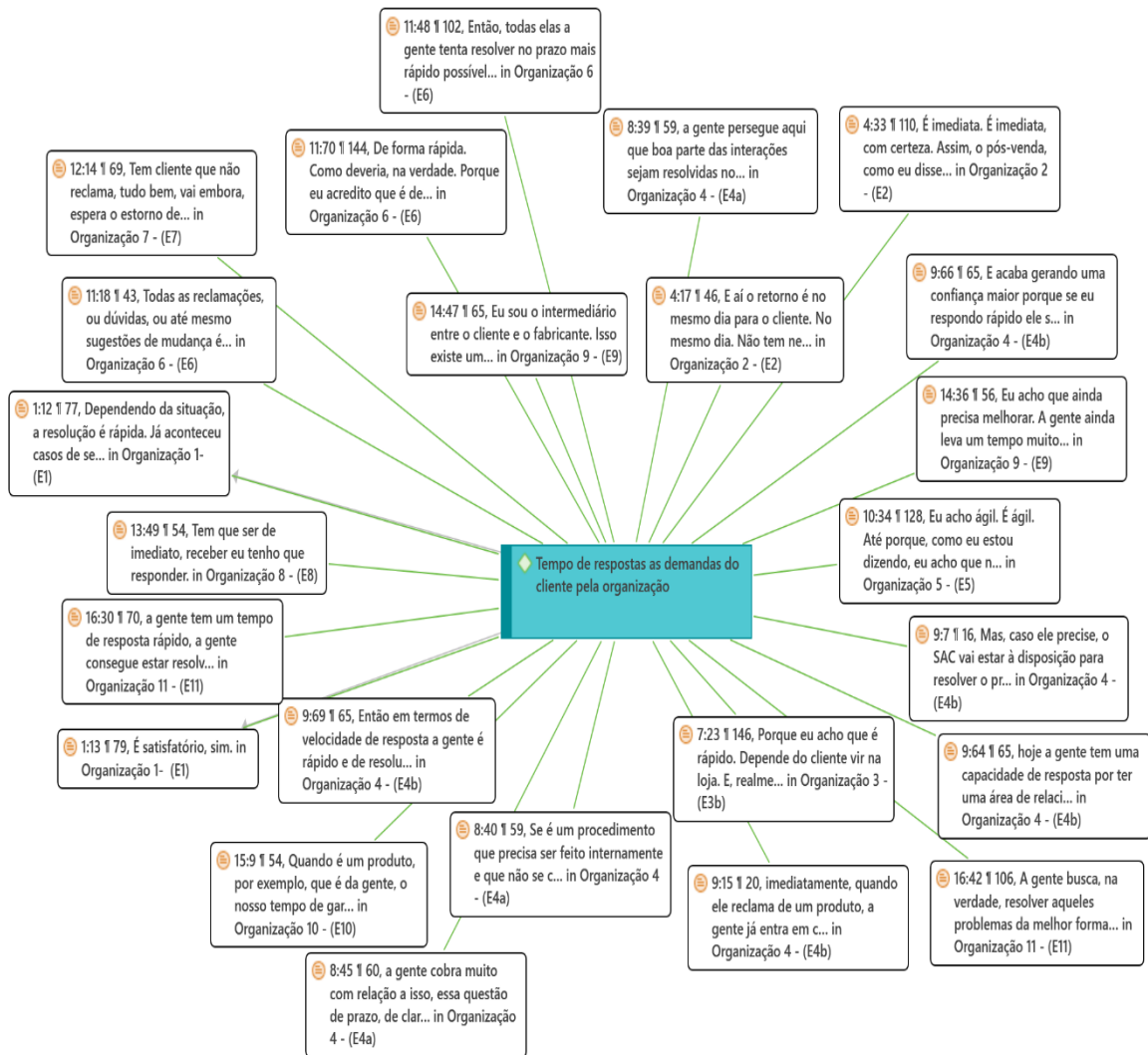
Por sua vez, o entrevistado E1 diz que, em sua organização, acontece da seguinte forma: “dependendo da situação, a resolução é rápida. Já aconteceu casos de demorar mais tempo devido à gravidade da situação. Mas sempre há uma resolução, positivo ou não para o cliente, mas sempre tem uma posição”.

Já o entrevistado E4b pontua que, em sua organização, “caso ele (o cliente) precise, o SAC vai estar à disposição para resolver o problema dele no tempo mais hábil possível”. E acrescenta: “hoje a gente tem uma capacidade de resposta por ter uma área de relacionamento muito rápida”. Além do mais, no seu entendimento, a agilidade de resposta à demanda do cliente gera uma confiança, “porque se eu respondo rápido ele sabe que pode ficar relatando os problemas”. Logo, o propósito da sua organização, em termos de respostas às demandas apresentadas pelo cliente, é resolver no primeiro contato, ou melhor, durante o atendimento pós-venda.

Da mesma maneira, afirma o entrevistado E11: “a gente tem um tempo de resposta rápida, a gente consegue estar resolvendo as nossas demandas através de cada setor”.

A seguir, apresenta-se, na Figura 56, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Tempo das Respostas das Demandas do Cliente pela Organização”.

Figura 56 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Tempo das Respostas das Demandas do Cliente pela Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os entrevistados se posicionaram no sentido de que as suas organizações tentam resolver o problema do cliente de forma rápida, logo após o conhecimento das reclamações, reduzindo, assim, o tempo de respostas às demandas do cliente.

4.3.7.2 Componente 7.2: Resolução das Demandas do Cliente pela Organização

Os estudos de Hultén (2012) sugerem que as resoluções das demandas dos clientes geram conhecimentos sobre as medidas a serem tomadas pelas organizações para evitarem as repetições de problemas semelhantes. Argumenta que tais práticas devem servir de bases para melhorias no relacionamento com os seus clientes.

No que diz respeito às resoluções das demandas apresentadas pelos clientes, os entrevistados E3a, E3b, E4a, E4b, E6 e E11 indicaram que as organizações analisam as reclamações reportadas pelos clientes, empenham-se para entender os motivos dos problemas, bem como escutam as pessoas/áreas envolvidas no processo de resolução.

Nesse sentido, o entrevistado E3a justifica que tais ações são voltadas para atender às necessidades do cliente: “a gente vai em busca da solução do problema para resolver”. Já o entrevistado E4a afirma: “o cliente demanda o problema e a área assume a demanda com a resolução”.

Por sua vez, o entrevistado E6 comenta: “todos os casos analisamos de maneira peculiar”. E complementa: “a gente vai dando resolução de maneira individual de maneira que seja dinâmica para o cliente, melhorando a imagem da nossa organização, da organização como um todo”.

Os entrevistados E4b, E6, E7 e E10 sinalizaram que, a depender da demanda do cliente, as suas organizações necessitam de um tempo maior para a resolução do problema, como, por exemplo, uma reposição de peças. Nestes casos, precisa aguardar o posicionamento dos fornecedores/fabricantes. Logo, isso resulta em descontentamento do cliente.

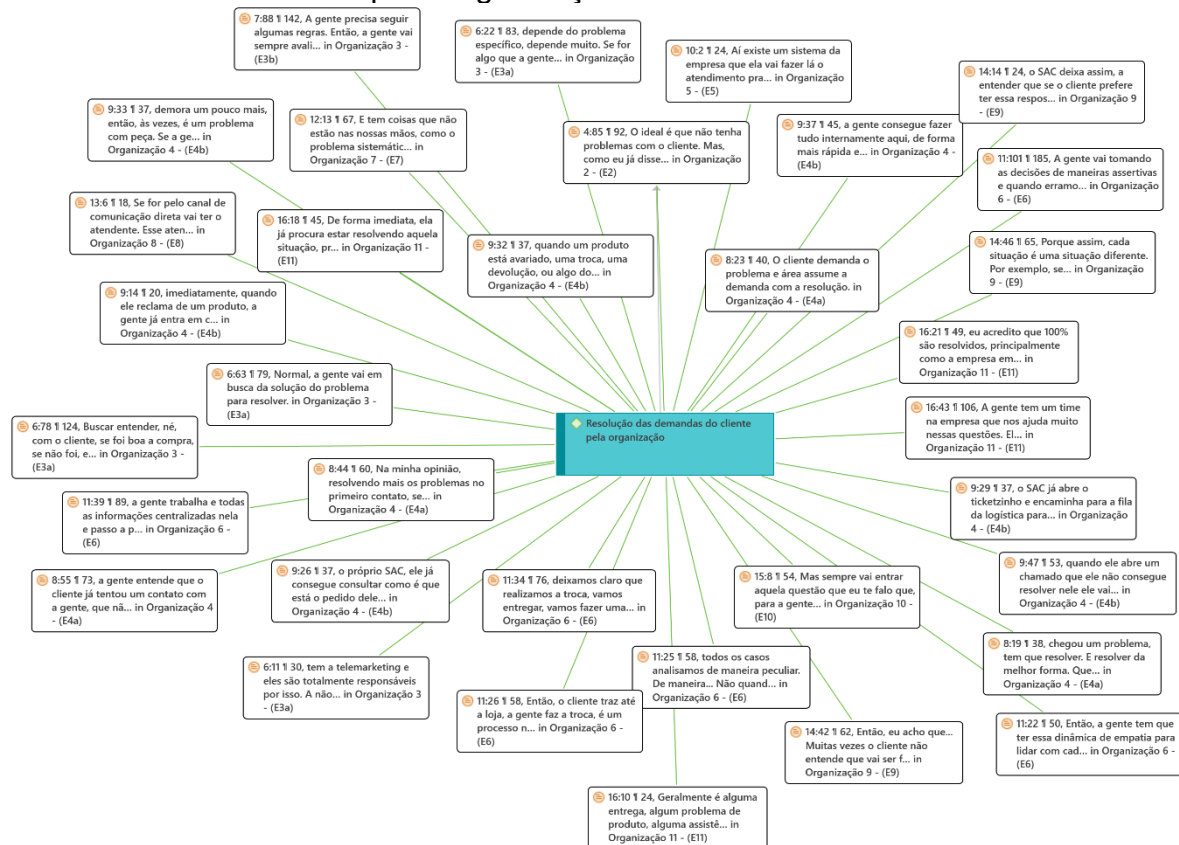
De acordo com o entrevistado E9, “muitas vezes o cliente não entende que vai ser feito, mas precisa desse tempo hábil para ser realizado esse processo dentro da loja”.

Nesse contexto, o entrevistado E10 reforça: “para gente dar uma resposta conclusiva, a gente tem que estar em comunicação com a fabricante, a empresa com a fabricante”. Sob esse ângulo, o entrevistado E11 declara que “tem também outros convocados que estão ali integrando aquele problema do cliente, então ela busca ao

máximo estar resolvendo todo aquele problema para que o cliente não saia com nenhum dano”.

A seguir, é apresentada, na Figura 57, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Resolução das Demandas do Cliente pela Organização”.

Figura 57 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Resolução das Demandas do Cliente pela Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que as suas organizações se esforçam para resolver as demandas apresentadas pelos clientes com celeridade, com medidas pontuais para cada caso específico.

4.3.7.3 Componente 7.3: Pontos que Aumentam a Capacidade de Respostas da Organização

Com relação ao componente que trata dos pontos, podem aumentar a capacidade de respostas de uma organização do setor varejista com lojas físicas,

objeto dessa análise, o entrevistado E6 entende que a capacitação dos colaboradores internos é importante para habilitá-los ao exercício das atividades do atendimento pós-venda e, por consequência, melhorias no relacionamento com o cliente.

O entrevistado E6 acrescenta, ainda, que a capacitação dos colaboradores internos traz para a sua organização benefícios, como competência para resolver as demandas do cliente com eficiência, conhecimento/domínio na área do serviço de atendimento pós-venda, velocidade para realizar os direcionamentos para as áreas responsáveis por aquela demanda específica para atuar com maior brevidade possível.

Um outro ponto em destaque descrito pelo entrevistado E4b diz respeito à autonomia do setor e integração entre as áreas, pois entende que esses fatores aumentam a capacidade de respostas da sua organização, e isso permite obter uma resolução mais rápida para as demandas. Além disso, reduzir etapas do processo também pode contribuir para essa finalidade, de acordo com a seguinte afirmação:

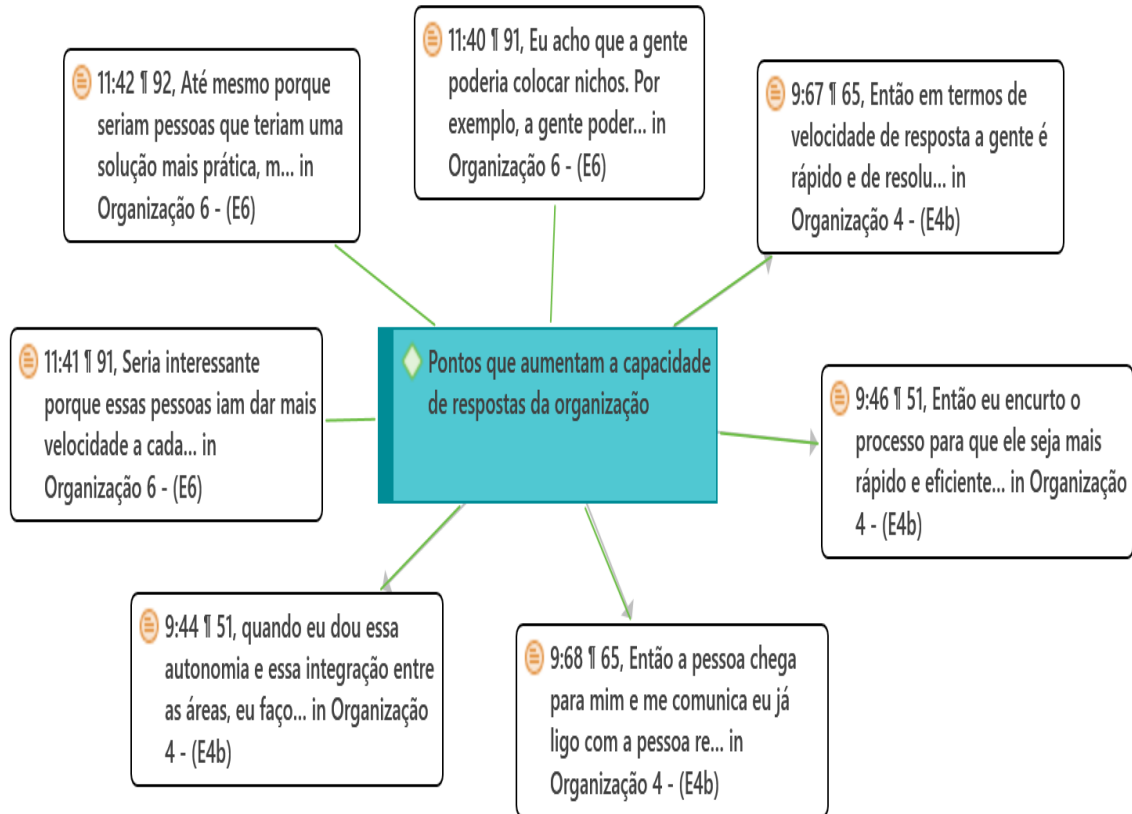
Então eu encurto o processo para que ele seja mais rápido e eficiente para que quando a pessoa tem um problema ela não fique remoendo aquele problema por vários dias. Então vai ser algo mais dinâmico e dar percepção de velocidade para o próprio cliente (E4b).

Do exposto, apresenta-se uma síntese dos pontos que podem aumentar a capacidade de respostas das organizações indicadas pelos entrevistados:

- Capacitação dos colaboradores internos;
- Autonomia do setor;
- Integração entre as áreas;
- Redução das etapas do processo.

A seguir, apresenta-se, na Figura 58, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Pontos que Aumentam a Capacidade de Respostas da Organização”.

Figura 58 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pontos que Aumentam a Capacidade de Respostas da Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Portanto, os estudos de Fierro, Polo e Oliván (2014) confirmam que a organização deve investir em treinamento da sua equipe, pois atitudes proativas dos colaboradores internos são importantes para conquistar e manter clientes, até porque estes valorizam os esforços daqueles para resolver seus problemas e mantê-los informados durante toda a jornada.

4.3.8 Categoria 8: Fatores Internos da Organização

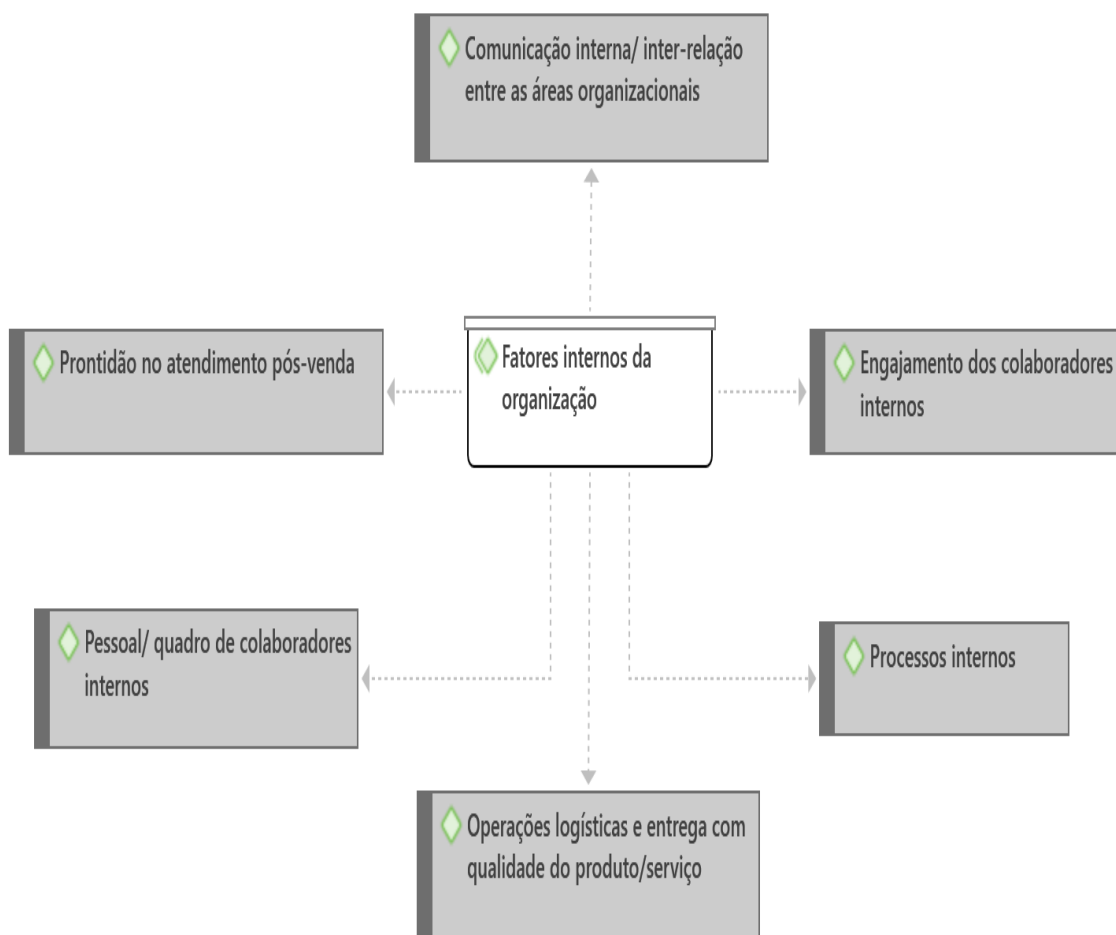
Os fatores internos estão relacionados ao ambiente organizacional e envolvem um conjunto de recursos organizacionais, a citar: a comunicação interna/inter-relação entre áreas organizacionais, os processos internos gerenciados pela organização, os colaboradores internos e o seu envolvimento com a organização, as operações logísticas, a entrega com qualidade do produto/serviço ofertado pela organização, a velocidade de reação da organização, entre outros que compõem o ambiente interno, pois a forma como são conduzidos esses fatores pode afetar a consecução das

estratégias, o funcionamento e o desempenho organizacional. Tais fatores internos estão abordados neste trabalho no tópico 2.7 – Fatores Internos do Atendimento ao Pós-venda Cliente: síntese da literatura.

Para analisar a categoria fatores internos da organização, reuniram-se seis componentes com características e similitudes comuns. As descrições desses componentes estão identificadas e apresentadas na Figura 59, adiante.

A Figura 59 mostra os componentes da categoria 8 – “Fatores Internos da Organização”.

Figura 59 - Categoria 8: Fatores internos da Organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Os componentes referentes à categoria 8 “Fatores Internos da Organização” são comentados a seguir.

4.3.8.1 Componente 8.1: Comunicação Interna/inter-relação entre as Áreas Organizacionais

A partir das opiniões dos entrevistados E4a, E6 e E11, observa-se que a comunicação interna entre as diferentes áreas funcionais é indicada como um fator relevante para as suas organizações, pois possibilita um melhor desenvolvimento das atividades do atendimento pós-venda, servir de meio condutor para as negociações e as resoluções dos conflitos entre o cliente e a organização.

No entendimento do entrevistado E2, para se ter uma boa comunicação interna, as informações devem ser repassadas no ambiente interno com clareza, com a participação dos colaboradores internos nesse processo e sem falhas, até porque, existindo falhas na comunicação, esta alcança o cliente no aspecto negativo diante das informações equivocadas. Por sua vez, os entrevistados E4b e E6 expressaram que os departamentos funcionais devem estar em mesma sintonia, ajustados com os propósitos e valores das suas organizações.

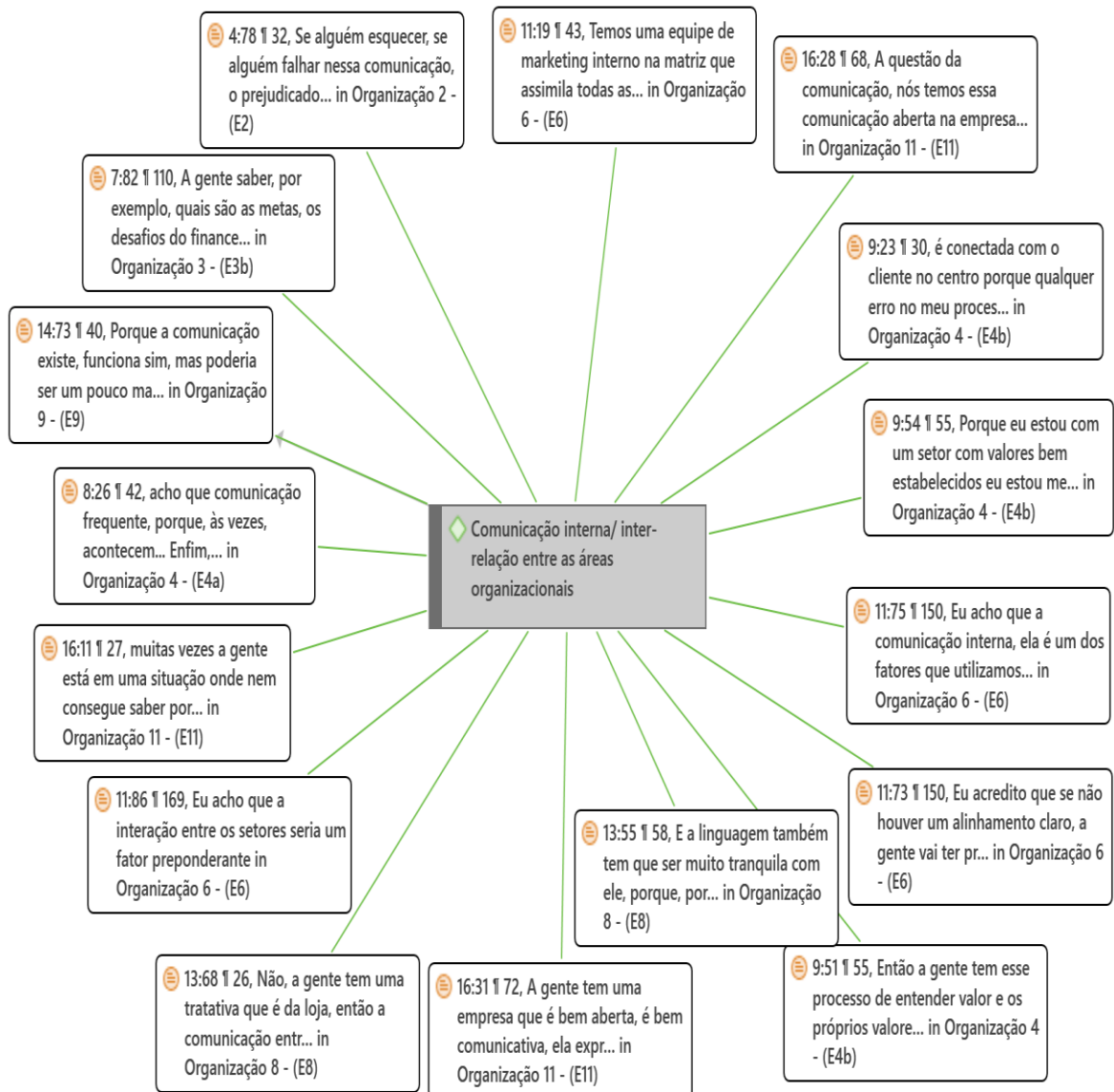
Por conseguinte, os entrevistados E4b, E8 e E9 destacaram a importância de haver processos simples, uma comunicação entre as áreas funcionais adequadamente, uma linguagem de fácil compreensão para que os clientes entendam as etapas da jornada de compras. Isso implica dizer que os colaboradores internos precisam conhecer a atuação de cada área, saber como o fluxo se relaciona entre os setores organizacionais, os prazos, os procedimentos, e quem são as pessoas que executam esses processos, bem como se envolver no processo de melhorias do atendimento pós-venda.

Nesse contexto, o entrevistado E4b relata, em sua fala, que:

Qualquer erro no meu processo inicial, seja no marketing, seja na minha comunicação, seja no meu aviso, seja até mesmo em como eu divulgo o meu preço, se é no aviso, se eu não deixo claro que tem juros ou não tem juros, eu sei que lá no NPS isso vai sucumbir e eu vou receber uma nota baixa por má comunicação ou no marketing ou por algum erro de sistema nas vendas. Então, tudo isso é integrado e a gente se comunica para estar mantendo a satisfação do cliente (E4b).

A seguir, é apresentada, na Figura 60, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Comunicação Interna/inter-relação entre as Áreas Organizacionais”.

Figura 60 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Comunicação Interna/inter-relação entre as Áreas Organizacionais”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em complemento, Gorgen e Fagundes (2022) recomendam que as pessoas envolvidas no processo organizacional precisam estar cientes do seu papel e da sua importância nesse processo. Indo além, no sentido de dizer que, mesmo havendo rotatividade de pessoas, a organização deve continuar primando por seus clientes.

A esse respeito, Kumar e Kumar (2016) afirmam, em seus estudos, que a comunicação interna é necessária para estimular o aprendizado organizacional e evitar a ocorrência das falhas futuras.

4.3.8.2 Componente 8.2: Engajamento dos Colaboradores Internos

Sob esse componente, o entrevistado E2 relata: “uma loja sem engajamento, ela não vai dar resultados, ela não dá. Essa loja aqui, ela tinha um problema muito sério de engajamento”. Acrescenta que foi feito “um trabalho de engajamento do time”. Além disso, declara: “é uma das lojas que vem recuperando vendas, que vem recuperando clientes”. Desses trechos, observa-se que o entrevistado considera necessária a participação ativa de todos os colaboradores internos e atuação efetiva da gestão nas atividades desenvolvidas pela sua organização em prol de resultados positivos.

Quanto ao aspecto recuperação de clientes, citada pelo entrevistado E2, Jeanpert, Jacquemier-Paquin e Claye-Puaux (2021), em seus estudos, argumentam que as organizações orientadas para a retomada de clientes desenvolvem políticas para esses fins, implementam ações e compartilham por todos os colaboradores internos, em especial, aqueles que atuam diretamente no atendimento de venda e pós-venda. Com processos simples que permitem aos clientes acesso aos procedimentos para obter a resolução da sua demanda com mais facilidade e celeridade. Também incentiva o cliente descontente com o produto/serviço ofertado pela organização a se manifestarem e reclamarem, pois existirão colaboradores internos capacitados para gerenciar o fluxo de reclamações.

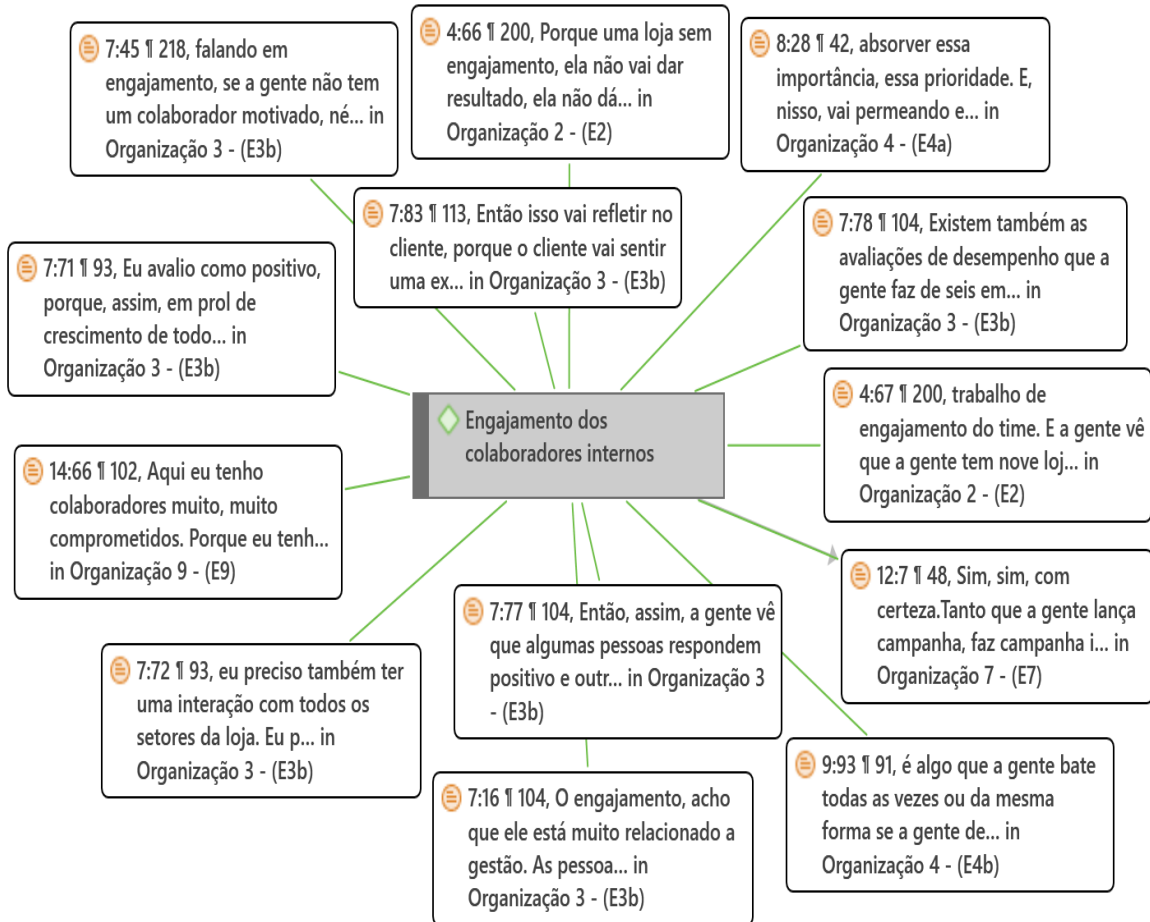
Por sua vez, no entendimento do entrevistado E3b, o engajamento dos colaboradores internos tem uma relação direta com o modelo de gestão, pois o gestor exerce um papel fundamental nesse processo, até porque a maneira como ele se comunica, como orienta e conduz os seus colaboradores internos pode contribuir para que haja efetivamente um comprometimento por parte destes. “Então isso vai refletir no cliente, porque o cliente vai sentir uma experiência melhor, onde ele vai estar sendo assistido, atendido ali”.

Dando prosseguimento, o entrevistado E3b acrescenta que:

Existem também as avaliações de desempenho que a gente faz de seis em seis meses para poder orientar o colaborador. Ele saber onde é que está indo bem e onde ele precisa melhorar. Quais as oportunidades que ele tem ali para desenvolver e também subir na carreira. Então, o engajamento está muito relacionado a isso. Essa comunicação do gestor para com o colaborador. Ele entender o quanto o gestor acredita no trabalho dele (E3b).

A seguir, apresenta-se, na Figura 61, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Engajamento dos Colaboradores Internos”.

Figura 61 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Engajamento dos Colaboradores Internos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, os entrevistados indicaram que o engajamento dos colaboradores internos corresponde a um fator interno importante para as organizações. O envolvimento destes nas atividades realizadas pelas organizações, e particularmente nas ações do atendimento pós-venda, possibilita ao cliente ter uma boa experiência de compras e de pós-compras e, por consequência, gera vantagem competitiva para suas organizações.

Essa abordagem guarda relação com as práticas do Marketing Interno, assunto já analisado neste trabalho no tópico 2.2.

4.3.8.3 Componente 8.3: Pessoal/quadro de Colaboradores Internos

Os entrevistados E2 e E3b relatam que, em suas organizações, o quadro de colaboradores internos se encontra com número reduzido de pessoal. Tal fato gera uma demanda maior de tarefas diárias, e isso compromete o desempenho das atividades do atendimento pós-venda ao cliente, por exemplo, o não funcionamento de todos os caixas de atendimento. Esta situação provoca filas, bem como reclamações a esse respeito.

Assim, o entrevistado E3b diz: “então, acho que a chave seria apostar mais em pessoas para o atendimento, para melhorar a organização da empresa, da loja, sabe? Tornar o ambiente mais atrativo”.

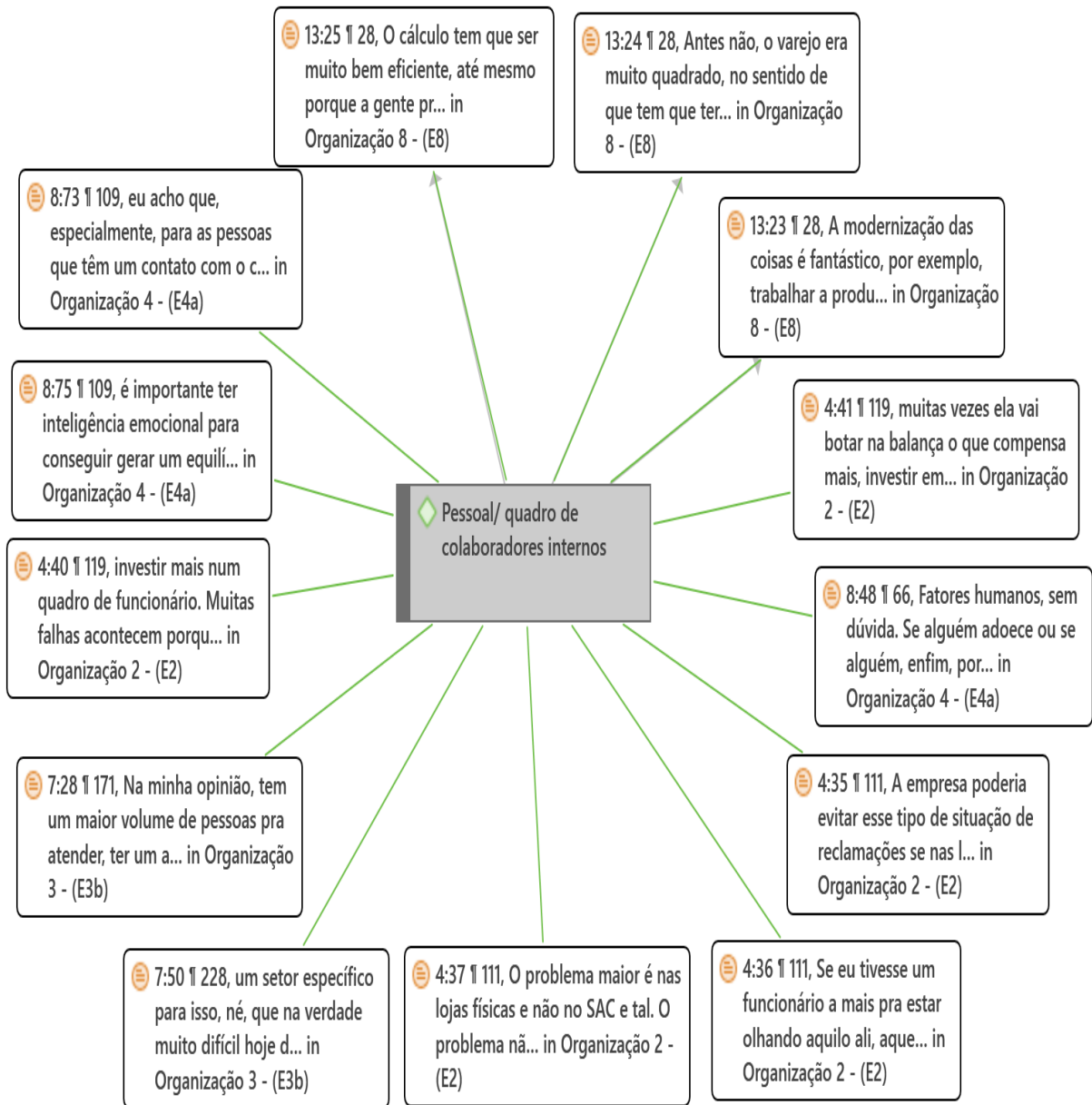
O entrevistado E2 declara: “a organização poderia evitar esse tipo de situação de reclamações se nas lojas físicas o quadro fosse maior. Porque o quadro das lojas físicas hoje em dia é deficitário. Às vezes a demanda é muito maior no dia a dia”.

Por sua vez, o entrevistado E4a informa: “fatores humanos, sem dúvida. Se alguém adocece ou se alguém, enfim, por algum motivo não esperado, não está disponível ali também na tratativa, sem dúvida vai influenciar”. Adicionalmente, indica que o equilíbrio emocional dos responsáveis pelo atendimento ao cliente, em especial no pós-venda, contribui para um bom atendimento pós-venda, bem como no processo de resolução das demandas.

Em continuidade a essa abordagem, porém, sob a perspectiva da produtividade do colaborador interno, entende o entrevistado E8 que, como atualmente o desenho do varejo está voltado ao aspecto da produtividade, a atuação de cada colaborador interno importa para a sua organização. Isso significa que: “não adianta eu ter mil pessoas trabalhando e atrapalhar a minha produtividade” Logo, “o cálculo tem que ser muito bem eficiente, até mesmo porque a gente precisa saber a produção de cada um”.

A seguir, apresenta-se, na Figura 62, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Pessoal/quadro de Colaboradores Internos”.

Figura 62 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Pessoal/quadro de Colaboradores Internos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

As respostas dos entrevistados indicam duas perspectivas: uma diz respeito ao quadro de colaboradores internos, e a outra volta-se ao aspecto da produtividade de cada um destes. Contudo, diante das abordagens apresentadas, as organizações buscam os mesmos resultados, oferecer melhorias no serviço de atendimento pós-venda aos seus clientes.

4.3.8. 4 Componente 8.4: Processos Internos

Um dos componentes narrados pelos entrevistados E3b, E4a, E4b e E8 diz respeito aos processos internos das suas organizações, nos quais estão envolvidas outras questões, como: a) lentidão nos processos; b) tecnologia, seja da organização ou dos parceiros externos, por exemplo, no sistema do cartão de crédito; c) processos manuais; d) revisão de processos/etapas e de prazos; e) transparência no atendimento e nos processos. Logo, o entrevistado E5 opina sobre “não saber os procedimentos, não conhecer as leis do consumidor. Tudo isso pode prejudicar tanto o cliente quanto a loja”.

Por sua vez, o entrevistado E1 entende que é importante rever comportamentos organizacionais e adequação das normas internas, pois há situações que passam despercebidas pela sua organização e que comprometem o desempenho das atividades do atendimento pós-venda, então, foi destacado: “uma correção de condutas, uma correção de normas internas, que às vezes pode ter uma brecha que ninguém percebeu”.

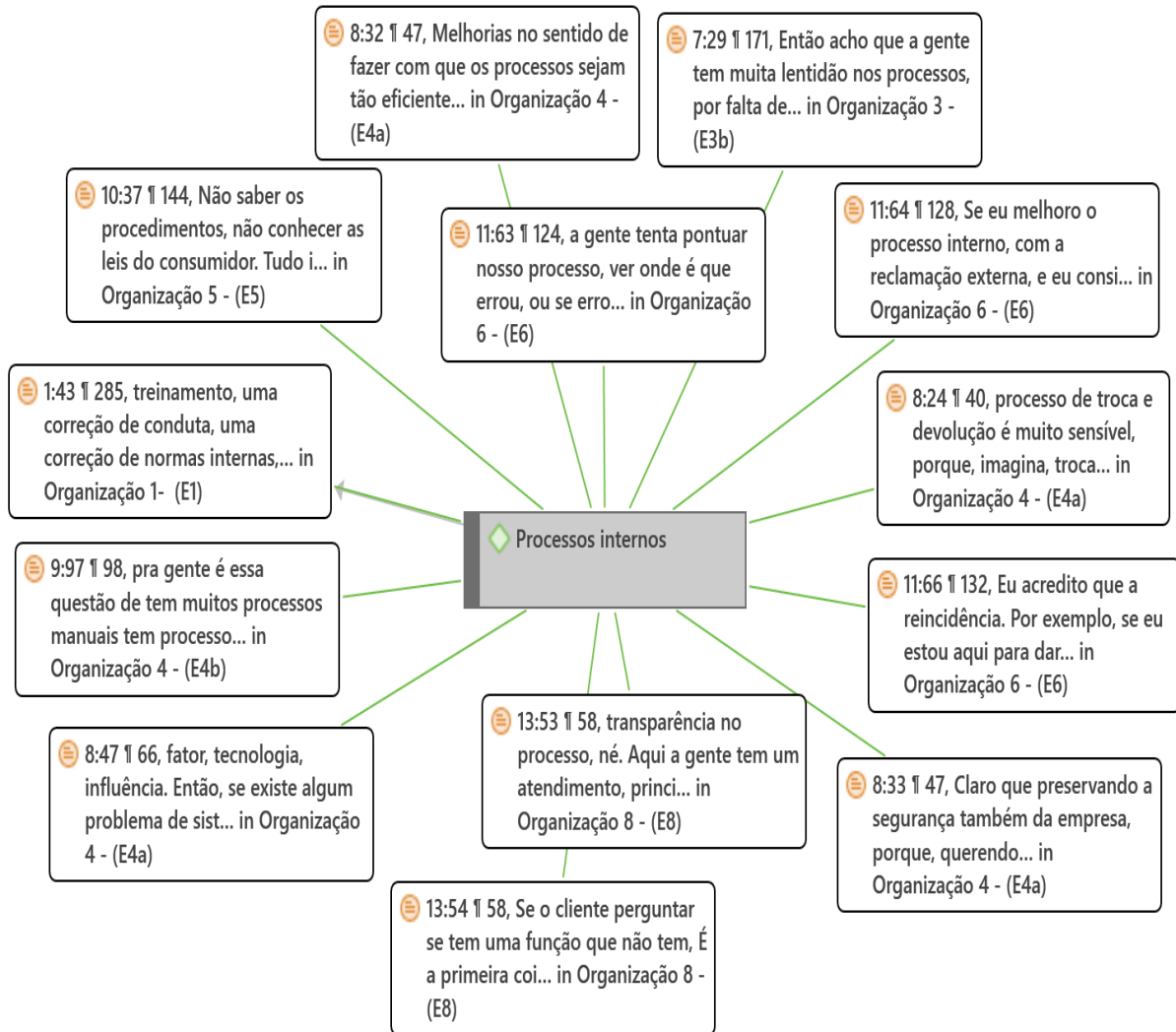
Outro fator interno importante explicitado pelo entrevistado E6 trata da reincidência, ou seja, práticas reiteradas de comportamentos por parte da sua organização que provocam descontentamentos dos clientes. Desse modo, declara: “eu acho que a reincidência. Por exemplo, se eu estou aqui para dar uma solução e eu não consigo, e consigo cometer o mesmo erro que eu cometi no início, eu acho que isso é algo que deixaria ainda pior o relacionamento”. E acrescenta: “a gente tenta pontuar nosso processo, ver onde é que errou, ou se errou ou não. E a gente pontua. E aí, conseguir corrigir nosso processo para não afetar outro cliente”.

Kumar e Kumar (2016), em seus estudos, recomendam que a organização precisa aprender com os seus erros, identificar as áreas problemáticas, analisar as causas dos problemas e coletar dados de reclamações, com a finalidade de melhorar os processos internos, bem como reduzir a ocorrência das falhas.

Por conseguinte, esse contexto apresentado pode afetar a experiência de compras do cliente. Desse modo, a organização deve atuar no sentido de buscar estratégias adequadas para minimizar os efeitos negativos que, porventura, venham impactar no relacionamento com os seus clientes.

A seguir, apresenta-se, na Figura 63, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Processos Internos”.

Figura 63- Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Processos Internos”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Nesse contexto, Kumar e Kumar (2016) evidenciam a importância de processos internos aprimorados, de treinamentos focalizados nos colaboradores internos e de uma comunicação fortalecida como medidas necessárias para melhorar as atividades executadas pela organização.

Nesse prisma, Gao *et al.* (2022), em seus estudos, enfatizam a necessidade de revisar processos para melhorar a qualidade do serviço ofertado e reduzir erros, pois minimizar os impactos causados pelos erros deve estar entre as prioridades das

organizações que buscam manter uma relação douradora com seus clientes (Carvalho *et al.*, 2019).

4.3.8.5 Componente 8.5: Operações Logísticas e Entrega com Qualidade do Produto/serviço

Um dos componentes dos fatores internos sinalizados para este trabalho refere-se às operações logísticas e à entrega com qualidade do produto/serviço.

Com base nisso, os entrevistados E5 e E6 narram algumas atividades que abarcam as operações logísticas. A título de exemplo, citam: a) o não cumprimento do serviço combinado dentro do prazo previsto, b) a indisponibilidade de retirada do produto, c) não ter a qualidade que o cliente esperava daquele produto/serviço ou até mesmo informações repassadas para este de maneira equivocada. Destacam que tais situações dificultam as ações do atendimento pós-venda, resultam em descontentamento para o cliente e, por consequência, podem comprometer o desempenho das suas organizações.

Uma outra questão relacionada a esse componente apresentado pelo entrevistado E6 diz respeito aos benefícios que a sua organização poderia obter diante das ações de conseguir antecipar, para o cliente, o problema, de cuja ocorrência ela já tem conhecimento prévio. Ou seja: deixar o cliente esclarecido e informado desse fato, bem como já indicar as possíveis soluções. De acordo com a declaração a seguir:

Será que eu não podia me antecipar ao problema? Dar um contato nesse cliente antes da entrega atrasar? Então essa é a informação que eu busco. Por exemplo, se eu tenho algo que não vou conseguir cumprir com a entrega ou até mesmo com a satisfação do cliente no nosso retira. Ou até mesmo com a satisfação do nosso cliente na entrega do nosso consultor de venda. Porque eu não vou me antecipar a esse problema? Sendo que a informação só chega depois que atrasa (E6).

Assim, o entrevistado citado acima entende que são estratégias viáveis que podem ser adotadas pela sua organização, pois considera essa interação importante para estabelecer a confiança e a manutenção do relacionamento com os seus clientes.

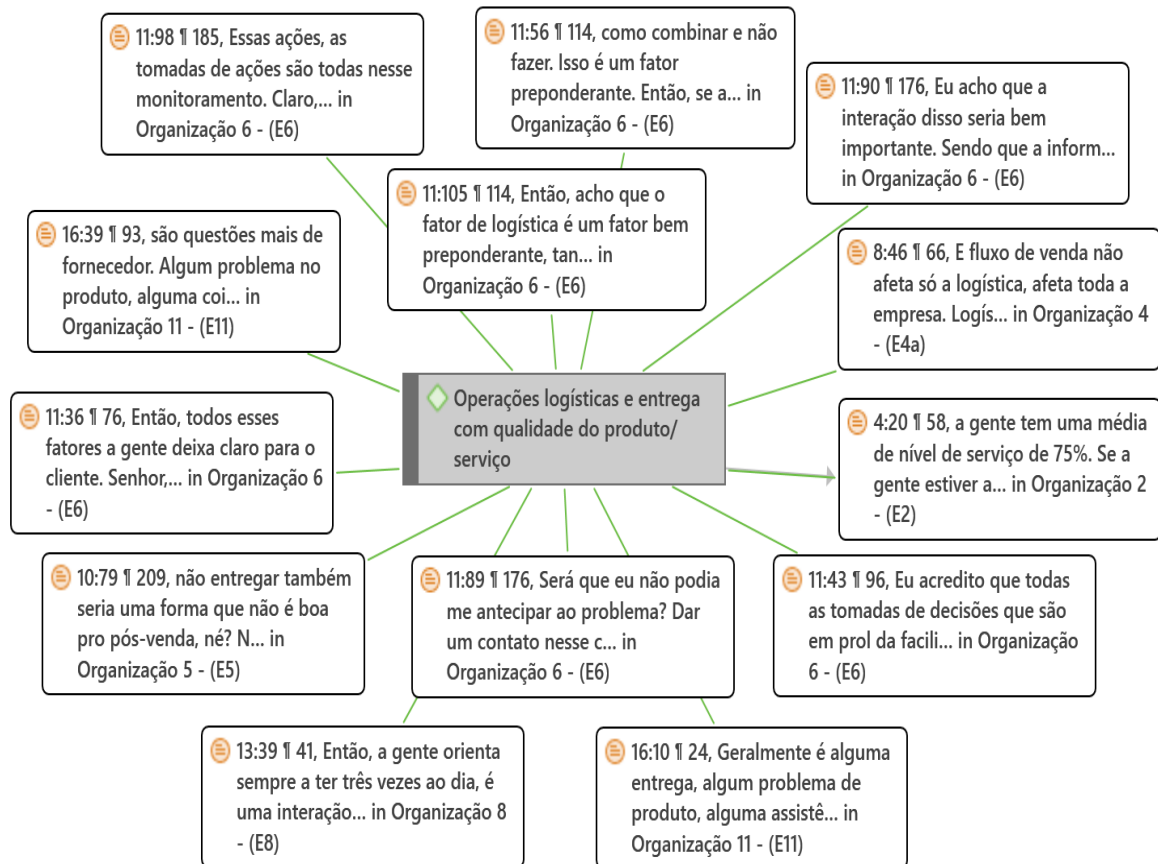
Por sua vez, um outro fator interno apresentado pelo entrevistado E4b atrelado, também, a este componente, consiste no tempo gasto pela sua organização para

resolver essas demandas do cliente. Ele relata: “fatores internos que a gente considera é uma energia que a empresa traz em relação a ter que estar sempre resolvendo a questão do cliente”.

O entrevistado E11 relaciona esse componente operações logísticas e entrega com qualidade do produto/serviço às relações entre organização e os fornecedores/fabricantes dos produtos ofertados pela sua organização aos seus clientes, pois entende que essa dinâmica interfere no resultado da oferta. Logo, precisa funcionar em sintonia. “São questões mais de fornecedor. Algum problema no produto, alguma coisa em si que está ali naquele prazo, geralmente são questões de produto com fornecedor”.

A seguir, apresenta-se, na Figura 64, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Operações Logísticas e Entrega com Qualidade do Produto/serviço”.

Figura 64 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Operações Logísticas e Entrega com Qualidade do Produto/serviço”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que os colaboradores internos envolvidos no cumprimento dessas atividades devem priorizar o cliente e que a organização não pode garantir o cumprimento bem-sucedido dessas promessas, a menos que seus colaboradores internos estejam dispostos a fazê-lo (Grönroos, 2009).

4.3.8. 6 Componente 8.6: Prontidão no Atendimento Pós-venda

“Eu gosto quando ele vem na loja, eu acho que é mais fácil resolver quando ele vem na loja”. Com essa fala, o entrevistado E6 afirma que a presença do cliente em loja para apresentar a suas demandas ajuda no processo de melhorias no relacionamento com os seus clientes, pois facilita entender o problema e propor medidas adequadas para solucioná-las. Além disso, o citado entrevistado evidencia que a sua organização se encontra disponível para atender às necessidades dos seus clientes.

Por sua vez, o entrevistado E4a reforça a importância de ter sempre o cliente por perto, declarando: “se você não cativa o cliente, se você não traz ele para perto, você não está também à disposição, atento, para ajudá-lo nas necessidades”. O entrevistado E4b também se manifesta sobre esse componente, com destaque para sua ocorrência em todas as etapas da jornada do cliente.

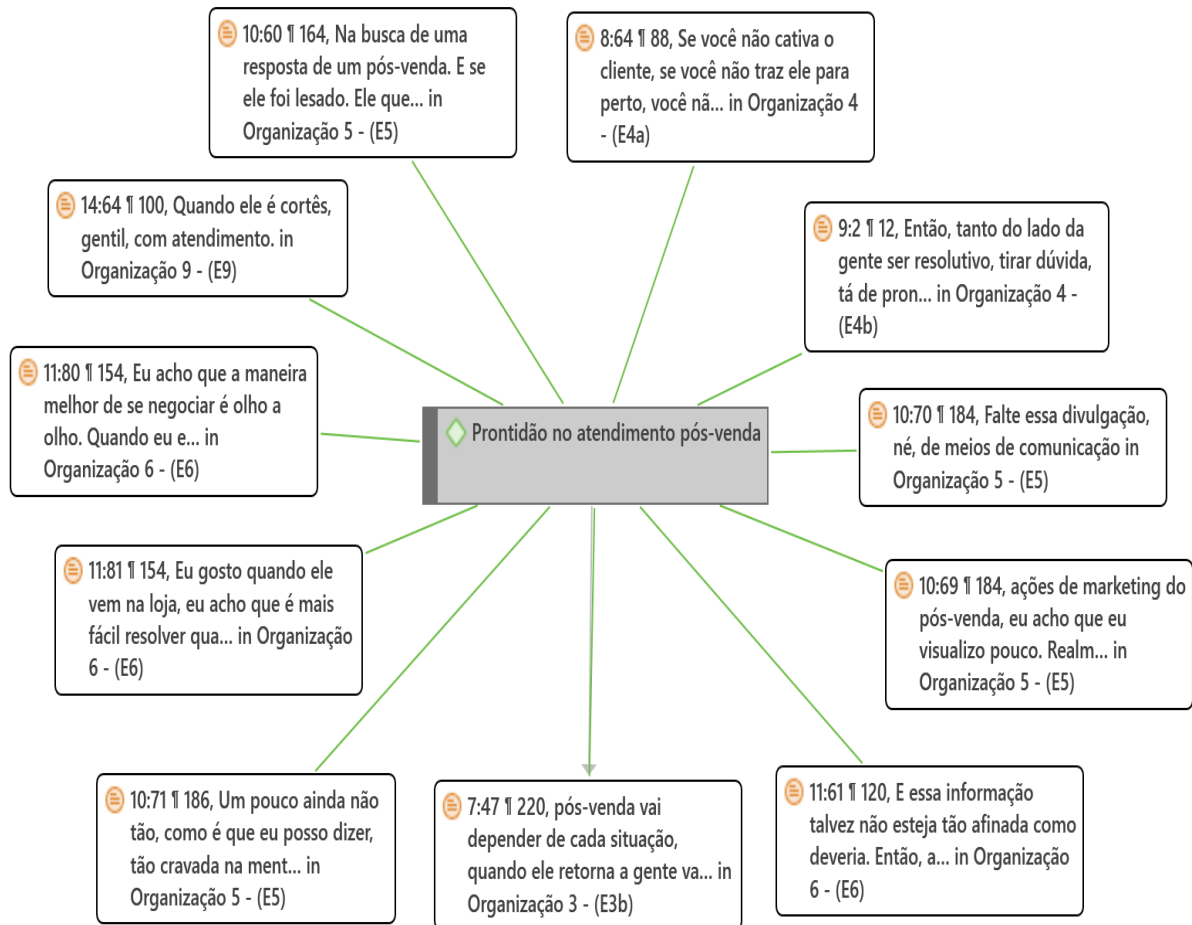
Nesse mesmo sentido, o entrevistado E3b relata que “o pós-venda vai depender de cada situação, quando ele retorna a gente vai também tentar entender o que foi que aconteceu para poder ajudar”.

O entrevistado E5 sugere divulgações das ações voltadas para as atividades do pós-venda pelos meios de comunicação, cuja finalidade é dizer aos clientes que a sua organização está disposta a ajudar, caso haja algum problema, assim como o faz para atrair a venda, pois entende que essas ações de divulgações podem resultar em melhorias do atendimento pós-venda, garantindo, assim, a manutenção do relacionamento com o cliente.

Nesse cenário, existe também um outro fator interno indicado pelo entrevistado E9 para esse processo de melhorias, qual seja, ouvir atentamente a reclamação do cliente, entender as causas determinantes do problema e apresentar a solução apropriadas ao caso, sendo gentil no atendimento.

A seguir, apresenta-se, na Figura 65, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Prontidão no Atendimento Pós-venda”.

Figura 65 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Prontidão no Atendimento Pós-venda”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linhas gerais, pode-se perceber que o componente prontidão no atendimento pós-venda faz parte das ações estabelecidas pelas organizações, objeto de estudo, para ajudar os seus clientes a resolver as demandas, bem como ter um relacionamento mais próximo a eles.

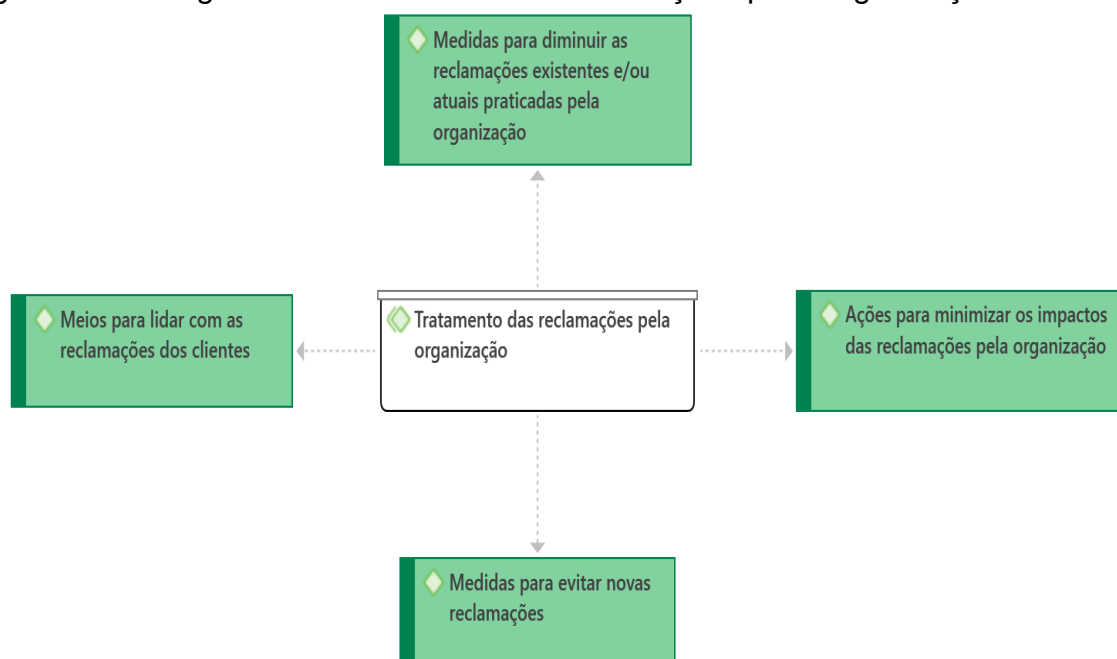
4.3.9 Categoria 9: Tratamento das Reclamações pela Organização

É razoável dizer que o tratamento de reclamações consiste em um conjunto de ações que envolvem uma sequência de interações, iniciando-se com a reclamação do cliente que se encontra descontente com o produto/serviço ofertado pela organização e, posteriormente, uma tomada de decisões por parte da organização (Tax; Brown; Chandrashekar, 1998).

Assim, faz-se necessário trazer para este estudo a categoria tratamento das reclamações pela organização, com agrupamento de quatro componentes, com semelhanças comuns, visando estruturar, organizar e analisar os conteúdos das falas dos entrevistados, apresentadas adiante.

A Figura 66 apresenta os componentes da categoria 9: “Tratamento das Reclamações pela Organização”.

Figura 66 - Categoria 9: Tratamento das Reclamações pela Organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Sob essa perspectiva, Gao *et al.* (2022) indicam que a organização, ao responder rapidamente às reclamações apresentadas pelos seus clientes, pode reduzir os impactos negativos.

Os componentes referentes à categoria 9 “Tratamento das Reclamações pela Organização” são comentados a seguir.

4.3.9.1 Componente 9.1: Meios para Lidar com as Reclamações dos Clientes

Uma vez recebida a reclamação do cliente, compete à organização adotar as providências cabíveis ao caso, como apurar os fatos, interpretá-las adequadamente e dar retorno ao cliente (Campos, 2021; Lin; Lu; Peng, 2021).

Com base nisso, ao indagar os entrevistados sobre a forma como as organizações reagem às reclamações dos seus clientes, a constatação dos achados, de acordo com o entendimento do entrevistado E4b, é de que a reclamação é considerada “como algo comum”, até porque a reclamação vai sempre existir, faz parte do processo estrutural. Ao mesmo tempo, ela traz para a sua organização possibilidades de melhorias.

Conforme a seguinte afirmação do entrevistado E4b:

Então toda reclamação é um potencial de melhorias que a gente pode estar realizando na nossa organização. Então a gente vê que a reclamação é natural. Eu querer caminhar dentro de um SAC de uma área de relacionamento e não saber que o meu cliente vai reclamar em algum momento é eu me iludir no processo. Então vai ter reclamação. O negócio é como a gente vai agir com aquela reclamação e vai ser da melhor forma possível e se a gente puder resolver a gente resolve. Senão a gente só agradece o *feedback* e vida que segue (E4b).

O citado entrevistado complementa que a questão se concentra em como a sua organização atua diante da reclamação que “pode ser um problema simples, fácil de ser resolvido, ou até mesmo algo que pode impactar diretamente nos seus resultados”. Logo, isso vai depender do gerenciamento dessa reclamação.

Desse modo, repetidas vezes, os entrevistados E2, E3b, E4b, E5, E7, E9, E10 e E11 evidenciaram, a título de exemplo, que os meios apropriados para lidar com as reclamações dos clientes são: a) identificar as causas motivadoras do problema; b) interagir com o cliente; c) ouvir atentamente o cliente; d) prestar assistência ao cliente; e) capacitar os colaboradores internos; f) desenvolver soluções pertinentes a cada caso; g) resolver com brevidade, e da melhor forma possível, a reclamação.

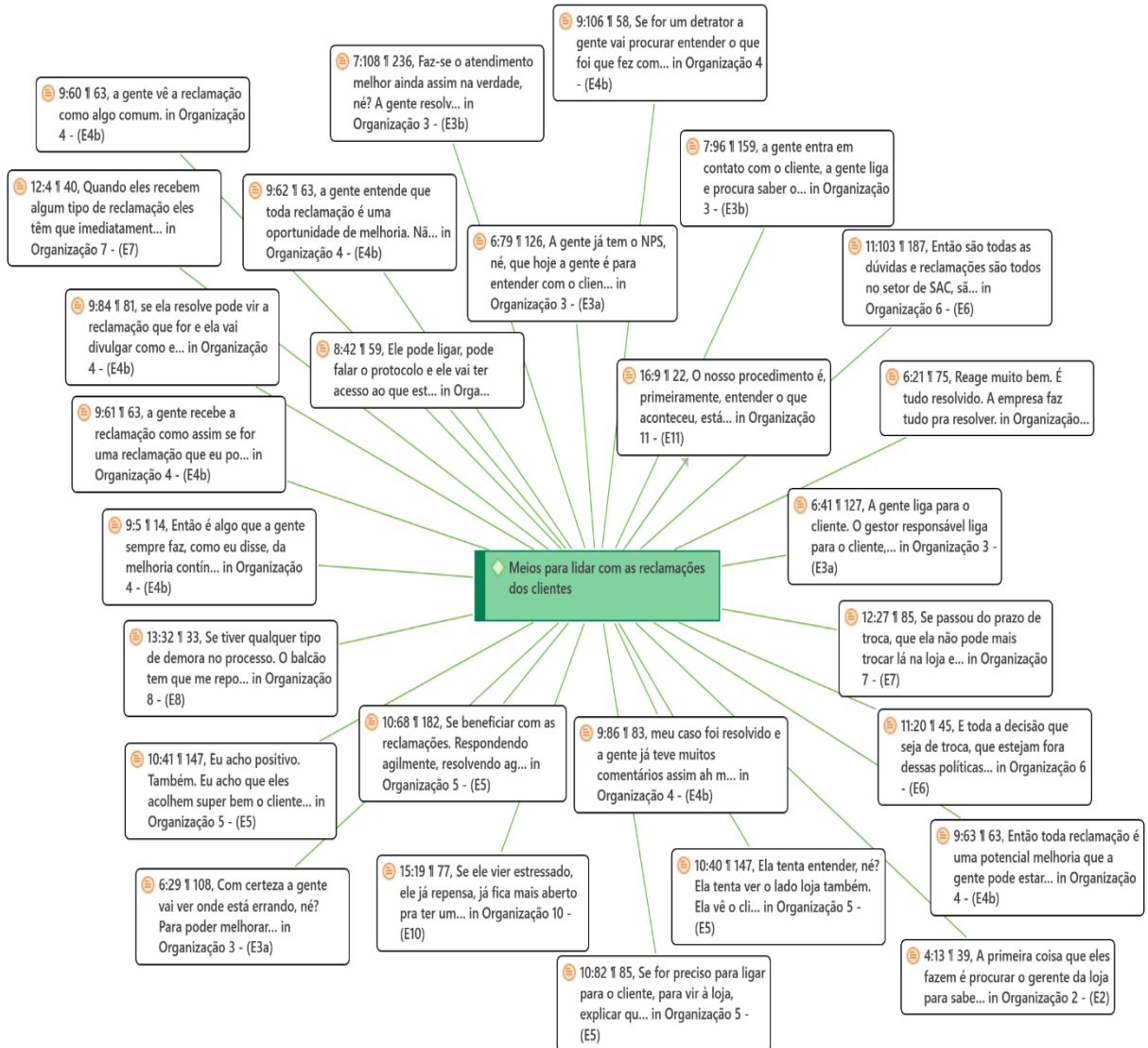
Nesse sentido, o entrevistado E3a informa:

O gestor responsável liga para o cliente, busca entender com o cliente o que aconteceu. E assim, dá toda a assistência para o cliente. Para que seja resolvido aquele problema. Até mesmo para o cliente ficar ciente, que não é um processo da organização, não é o que a empresa pede, não é o que a empresa quer. O que a organização quer é não perder ele, é ter como cliente da nossa loja (E3a).

O supracitado entrevistado acrescenta, ainda, que a sua organização “reage muito bem” e que “faz tudo para resolver”. Já o entrevistado E7 diz: “quando eles recebem algum tipo de reclamação eles têm que imediatamente, né, acalmar o cliente e procurar a solução para ser resolvida”.

A seguir, apresenta-se, na Figura 67, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Meios para Lidar com as Reclamações dos Clientes”.

Figura 67 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Meios para Lidar com as Reclamações dos Clientes”



Fonte: Elaborado pela autora no Atlas.ti23 (2024).

Nesse sentido, é razoável dizer que lidar com reclamações de clientes de forma adequada, desenvolver nos colaboradores internos habilidades para lidarem com reclamações e melhorar os processos internos se configuram como medidas para garantir a satisfação do cliente e eficiência operacional (Kumar; Kumar, 2016), bem como identificar, entender os motivos das falhas nas atividades do pós-venda e corrigi-las (Carvalho *et al.*, 2019; Lin; Lu, Peng, 2021).

4.3.9.2 Componente 9.2: Medidas para Diminuir as Reclamações Existentes e/ou Atuais, Praticadas pela Organização

Para esse componente, os entrevistados sugerem algumas medidas que as suas organizações podem praticar para diminuir as reclamações existentes e/ou atuais. E, com base nessas opiniões, seguem adiante, no Quadro 15, uma síntese dessas principais indicações.

Quadro 15 - Principais indicações das medidas para diminuir as reclamações existentes e/ou atuais pela organização

Descrição das medidas indicadas para diminuir as reclamações	
<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os colaboradores internos presentes na loja e disponíveis naquele momento para ajudar nos pontos críticos, por exemplo, no caixa de atendimento, para reduzir o tempo de espera na fila; • Criar rotinas de checagem das atividades organizacionais e revisão dessa checagem; • Fazer os encaminhamentos para os setores corretos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver o problema no primeiro contato pós-venda, diretamente no SAC; • Identificar o problema e agir de forma adequada; • Prestar assistência adequada no pós-venda; • Informar com clareza aos clientes os procedimentos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com os entrevistados E3b e E7, as medidas praticadas pelas organizações, para diminuir o número de reclamações existentes e/ou atuais, nas questões relacionadas ao tempo de espera na fila, indicaram que as suas organizações realizam ações para resolver esses casos que envolvem os colaboradores internos presentes na loja e disponíveis naquele momento para ajudar nos pontos críticos, por exemplo, operar os caixas de atendimento ao cliente.

Outra medida relatada pelo entrevistado E4a para diminuir reclamações é resolver com maior brevidade o problema apresentado. No seu entendimento, isso é possível de ser feito, desde que o cliente utilize os canais de atendimento disponibilizados pela organização, pois, nesse primeiro contato com o cliente no pós-venda, é importante “trazer o conforto de que o problema vai ser resolvido” e que ele perceba que a organização se importa com o problema apresentado.

O entrevistado E4b reforça: “o primeiro nível, é quando o próprio SAC já resolve de primeiro o caso do cliente, então, a gente está buscando muito esse primeiro nível resolutivo”.

Aliado a isso, o entrevistado E4b acrescenta que poderiam ser implementadas, na rotina da organização, práticas constantes de checagem das atividades organizacionais, bem como revisão dessa checagem. Isso porque, às vezes, o colaborador interno está tão habituado a desenvolver aquela tarefa diária que pode haver alguma situação que passe despercebida, e isso pode gerar um problema para o cliente.

Nesse sentido, o entrevistado E8 diz que “criar rotinas no qual manter a loja dentro da regra é fundamental”. Argumenta que isso envolve a questão operacional da loja, como precificar bem, conferir validade dos produtos e executar os processos corretos, pois tais medidas podem diminuir reclamações.

Além disso, uma medida em destaque indicada pelo entrevistado E5 sobre sua organização consiste em identificar o problema existente e agir de forma pontual naquele problema específico, com a finalidade de solucioná-lo. Assim, isso afastaria o descontentamento do cliente e atritos no relacionamento. Segue a afirmação:

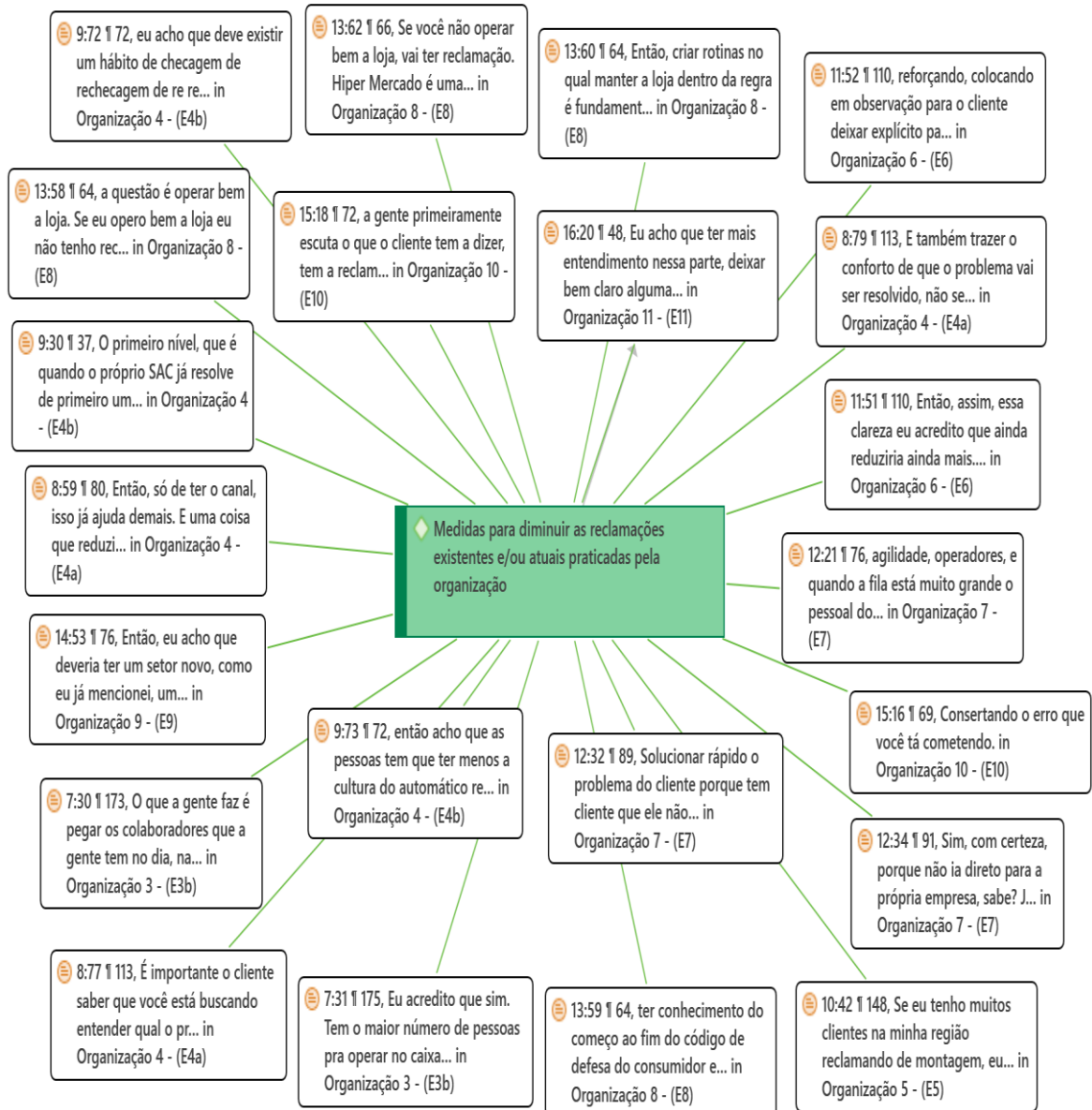
Se eu tenho muitos clientes na minha região reclamando de montagem, eu tenho que melhorar a minha montagem. Se eu tenho muitos clientes reclamando de entrega, eu tenho que atuar na minha entrega. Então, eu acho que a análise tem que ser feita de acordo com o segmento que eu tenho mais reclamação (E5).

Os entrevistados E6, E7 e E11 entendem que é necessário fazer os encaminhamentos corretos, prestar assistência adequada, informar com clareza os procedimentos apropriados para resolver as demandas do cliente. Por sua vez, o entrevistado E10 informa:

A gente primeiramente escuta o que o cliente tem a dizer, tem a reclamar, se é a troca do produto, se é o produto que ficou com algum defeito, ocasionado também dentro do prazo, a gente tem nossos sistemas internos, justamente para estar realizando a troca do produto para o cliente (E10).

A seguir, apresenta-se, na Figura 68, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Medidas para Diminuir as Reclamações Existentes e/ou Atuais Praticadas pela Organização”.

Figura 68 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Medidas para Diminuir as Reclamações Existentes e/ou Atuais Praticadas pela Organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Das respostas dos entrevistados, pode-se observar que as suas organizações se esforçam para resolver os problemas dos seus clientes e, para tanto, adotam medidas com a finalidade de diminuir as reclamações existentes e/ou atuais e conduzir da melhor forma o processo de melhorias nas atividades do atendimento pós-venda aos seus clientes. Além do mais, na literatura revisitada de Bagherzadeh *et al.* (2020), os autores indicam que o cliente espera medidas corretivas e a recomposição dos seus danos.

4.3.9.3 Componente 9.3: Medidas para Evitar Novas Reclamações

Para esse componente, os entrevistados sugerem algumas medidas que, no seu entendimento, poderão evitar novas reclamações. E, com base nessas opiniões, segue adiante, no Quadro 16, uma síntese dessas indicações.

Quadro 16 - Indicações de algumas Medidas para Evitar Novas Reclamações

Descrição das medidas indicadas para evitar novas reclamações	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir com o que foi prometido no ato da venda; • Entregar o produto com qualidade e no prazo estabelecido; • Explicar as características do produto/serviço ofertado ao cliente; • Colaborador interno conhecendo o funcionamento dos processos internos e o repasse dos procedimentos corretos aos clientes; • Objetividade/clareza por parte do colaborador interno que conduz o atendimento pós-venda ao cliente; • Manter padrão de atendimento; • Manifestar interesse com o problema do cliente; • Não deixar o cliente sem uma resposta; • Monitorar o pós-venda; 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar constantemente os processos internos; • Não inserir informações incompletas no CRM; • Um bom relacionamento com os fornecedores/fabricantes do produto; • Estabelecer parcerias com os fornecedores/fabricantes e adquirir com estes produtos de qualidade para ofertar aos clientes da loja. • Prestar assistência técnica ao cliente; • Prontidão para ajudar o cliente; • Capacitação dos colaboradores internos; • Compartilhamento das experiências positiva e/ou negativas do cliente com todos da organização, com o intuito de aprender com os problemas para saber agir em outras situações semelhantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Seguindo essa linha de raciocínio, o entrevistado E8 descreve que “o básico bem feito dentro de uma operação garante o processo”. Complementa: “se eu completo todo o procedimento, se eu completo toda a rotina operacional da loja, desde a abertura ao fechamento, todos os procedimentos, todos os processos desenhados pela Companhia, eu não vou ter problema”.

Da mesma maneira, o entrevistado E9 esclarece que a oferta do produto/serviço e a sua venda feita pelo colaborador interno devem acontecer de forma correta e transparente, a exemplo de estipular datas de entrega do produto com

viabilidade de seu cumprimento e negociar apenas os produtos que estão disponíveis em estoque. Do contrário, pode comprometer a base do relacionamento com o cliente. E comenta: “porque aí ele atende o cliente de uma forma que não deveria ser feita, e isso acaba atrapalhando o desenvolvimento dele na loja e o desenvolvimento financeiro também”.

Já o entrevistado E4a indica que uma medida para evitar reclamações é ter um bom relacionamento com os fabricantes/fornecedores do produto e fazer aquisições de produtos com qualidade para só depois ofertar em loja aos seus clientes. E informa:

Comprar produtos de qualidade, ter um relacionamento com o fornecedor que, se caso quebre, consiga também dar uma assistência de peça, de reparo rápido ou de comprar equipamento que tenham uma rede de assistência técnica próxima ao cliente (E4a).

O entrevistado E11 afirma que a sua organização faz acompanhamento do cliente após a venda e busca saber do cliente como foi a sua experiência de compra, pois entende que essas medidas evitam reclamações, além de aproximar o cliente à loja.

A seguir, apresenta-se, na Figura 69, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Medidas para Evitar Novas Reclamações”.

Figura 69 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Medidas para Evitar Novas Reclamações”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Em linha gerais, observa-se que as ações apresentadas pelos entrevistados para se evitar novas reclamações dos seus clientes envolvem inúmeras medidas operacionais e logísticas que precisam da coparticipação de todos os seus colaboradores internos. Ao mesmo tempo, estes devem estar capacitados para desenvolvê-las.

Além disso, os achados indicam que as negociações e parcerias com os colaboradores externos, fabricantes/fornecedores facilitam nas demandas dos clientes. Assim, são importantes para o processo de pós-venda e, por consequência, no relacionamento com os seus clientes.

4.3.9.4 Componente 9.4: Ações para Minimizar os Impactos das Reclamações pela Organização

Nota-se, pelas declarações do entrevistado E4b, que a sua organização desenvolve ações com o escopo de tentar minimizar os impactos negativos, como, por exemplo: “a gente vai lá e concede frete grátis. Então, eu tenho muito benefício que eu consigo dar com a própria organização sem precisar ter gasto”. Complementa: “dependendo do caso, da situação, como foi que aconteceu, a gente trata da melhor forma e toma a decisão de como agir naquele determinado caso”.

O entrevistado E7 diz que “geralmente quando tem alguma reclamação que a organização identifica ela entra em contato com o cliente para ver o que pode fazer para amenizar aquela situação com o cliente”. Por exemplo, se for defeito do produto, dentro do prazo de garantia, faz troca e já resolve a questão. Do contrário, faz encaminhamento para assistência técnica.

O entrevistado E6 entende que é importante responder de forma rápida ao seu cliente e resolver o problema apresentado por ele. E complementa: “geralmente a gente liga para o cliente, procura propor uma situação melhor para ele, uma bonificação numa próxima compra, um desconto, para minimizar esse impacto dele”.

Já o entrevistado E9, ao falar sobre esse componente, entende que é um desafio constante por parte da sua organização reestabelecer o relacionamento com o cliente. Assim, “o quanto antes a gente tiver uma resposta para o cliente, ou sanar para o cliente, o índice de retorno desse cliente à loja com satisfação seria mais rápido”. E acrescenta: “o desafio seria trazê-lo de volta para loja”.

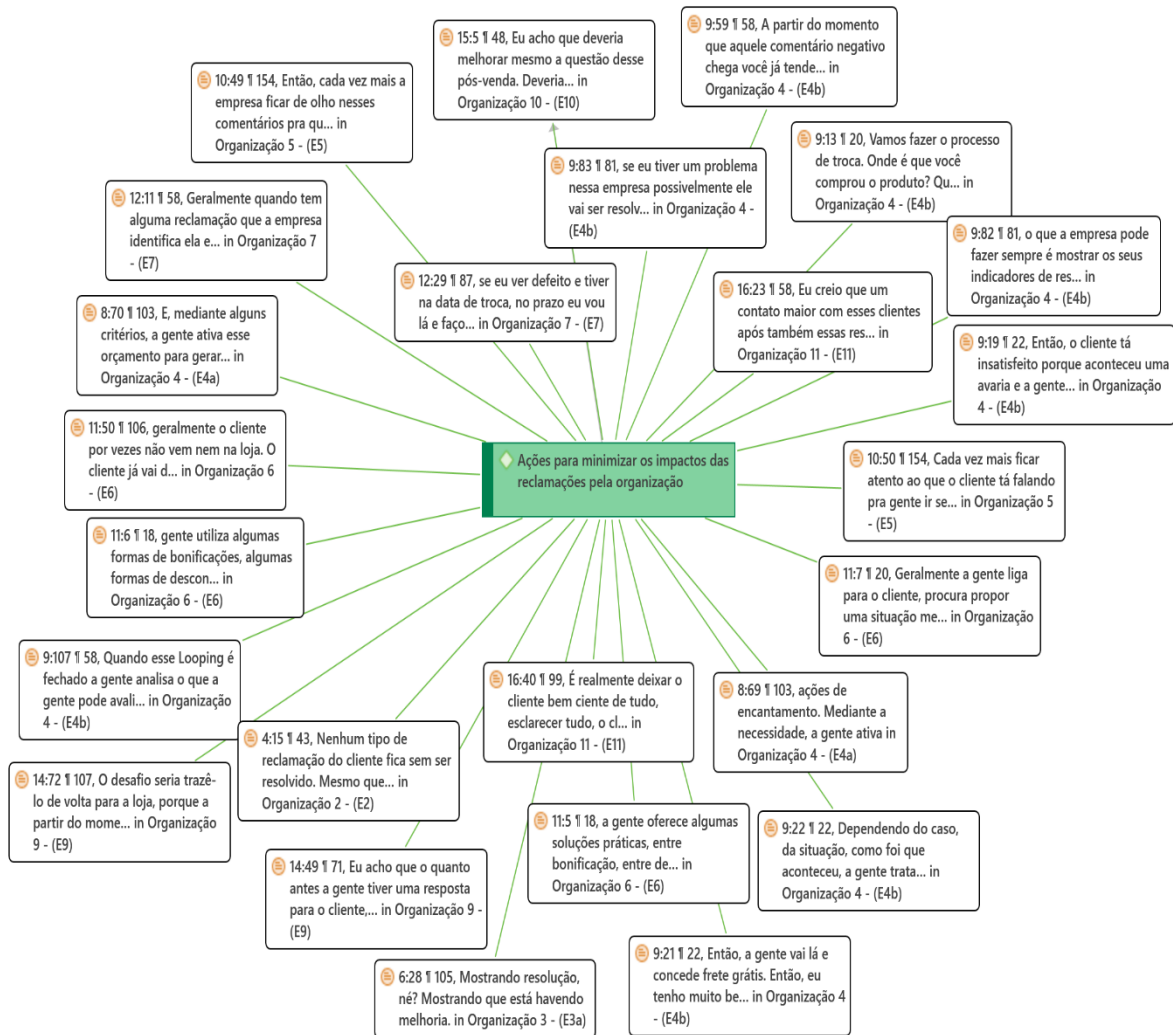
O entrevistado E4b entende que uma das ações para minimizar os impactos das reclamações é “mostrar os seus indicadores de resultados”. E acrescenta: “o problema não é ter reclamação é ter índice de resolução então se eu tenho reclamação, mas eu resolvo para mim está tudo bem”. Explica que é importante a avaliação do cliente no sentido de a sua organização resolver os problemas, pois, mesmo havendo reclamações, o cliente sabe que ela resolve.

O entrevistado E10 reforça uma comunicação adequada entre autorizada e revendedora, condição importante para minimizar impactos das reclamações, pois, logo após o surgimento do conflito com os seus clientes, a sua organização já aciona esse contato com a autorizada, e isso permite uma agilidade na demanda. Além disso,

relata: “deixar o cliente bem ciente de tudo, esclarecer tudo, o cliente não sair com nenhuma dúvida”.

A seguir, é apresentada, na Figura 70, a exposição dos principais relatos pelos entrevistados, sobre o componente “Ações para Minimizar os Impactos das Reclamações pela organização”.

Figura 70 - Principais comentários dos entrevistados sobre o componente “Ações para Minimizar os Impactos das Reclamações pela organização”



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Atlas.ti23 (2024).

Desse modo, conhecer as necessidades e preferências dos clientes permite à organização o desenvolvimento de soluções apropriadas para o caso específico (Fierro; Polo; Oliván, 2014).

Assim, implementar práticas eficazes que possam melhorar a eficiência operacional da organização, reduzindo tempo gasto para a resolução de reclamações

e minimizando a recorrência de erros, são medidas que podem impactar positivamente a organização (Kumar; Kumar, 2016).

4. 4 Análise e Validação do *Framework* pelo Júri de Especialistas

O *Framework: Ações para Orientar o Atendimento Pós-venda das Lojas Físicas do Segmento Varejista*, submetido ao Júri de Especialistas para a sua respectiva análise e validação, foi estruturado da seguinte maneira: Representação Esquemática e Descrição Operacional. O roteiro operacional compõe-se de cinco etapas, sendo que apenas na etapa 1, há três atividades sequenciais:

- Etapa 1: Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender às demandas dos clientes após a venda.

Atividade 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes;

Atividade 2: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa-cliente, no pós-venda;

Atividade 3: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda.

- Etapa 2: Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.
- Etapa 3: Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.
- Etapa 4: Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON.
- Etapa 5: Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.

A Representação Esquemática e a Descrição Operacional do *Framework* foram encaminhadas por e-mail aos especialistas com uma Carta de Apresentação, contendo uma síntese da contextualização da pesquisa e os direcionamentos de como se daria a participação dos especialistas. O material enviado a eles é apresentado no Apêndice C.

Para a seleção dos especialistas, foram considerados alguns critérios já especificados neste trabalho no item 3.4.3 Etapa 3 – Júri de Especialistas – Abordagem Descritiva.





Com o propósito de validar e, caso necessário, aperfeiçoar o *Framework*, ele foi submetido à avaliação de um Júri de Especialistas, a qual se deu, individualmente, por meio do preenchimento de um quadro após cada Etapa ou Atividade. Esse quadro foi composto por três colunas designadas: aceita, não aceita, aceita parcialmente. Portanto, o *Framework*, composto de uma Representação Esquemática e uma Descrição Operacional, foi dividido em nove blocos para análise.

Desse modo, a técnica do Júri de Especialistas delineada para este trabalho cumpriu a terceira etapa desta pesquisa, tendo sido realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2024.

4.4.1 Análise das opiniões dos especialistas sobre a Representação Esquemática do *Framework*

Os Especialistas deveriam externar sua opinião de forma isolada, acerca dos termos que são propostos no *Framework* apresentado no formato Representação Esquemático, conforme a Figura 71, na sequência:

Figura 71 - Representação Esquemática do *Framework*: apresentada aos Especialistas

FRAMEWORK: AÇÕES PARA ORIENTAR O ATENDIMENTO PÓS-VENDA DAS LOJAS FÍSICAS DO SEGMENTO VAREJISTA	
ETAPA 1	Avaliar os procedimentos existentes, praticados para entender às demandas dos clientes após a venda.
	<p>Atividade 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.</p> <p>Atividade 2: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda.</p> <p>Atividade 3: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda.</p>
ETAPA 2	Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.
	Entender de que maneira os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais da organização influenciam no atendimento pós-venda.
ETAPA 3	Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.
	Especificar de que maneira a integração das áreas da organização deve contribuir para atender bem o cliente no pós-venda.
ETAPA 4	Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON.
	Detalhar as práticas organizacionais que podem auxiliar a organização a lidar com as reclamações públicas e melhorar o seu desempenho.
ETAPA 5	Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.
	Estabelecer formas de controle que garantam se as implementações das atividades do atendimento pós-venda estão evoluindo de acordo com o que está estimado pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Desse modo, apresentar-se-á, no Quadro 17, a avaliação com os comentários dos Especialistas sobre a Representação Esquemática do *Framework*, a seguir.

Quadro 17 - Avaliação da Representação Esquemática

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Fiz duas considerações, uma o uso da palavra acompanhamento, para ficar mais claro que se trata de situação após a venda e além das formas de controle julgo ser importante haver uma avaliação, métricas sobre o pós-venda”.
02	Aceita	“No conjunto, o framework parece estar adequado”.
03	Parcialmente	“Se as etapas seguem enumeradas como um fluxo parece-me que não estão bem ordenadas. Vistas separadamente as etapas e atividades fazem sentido, mas não como um fluxo linear. Algumas etapas parecem na verdade atividades de outras, como as Etapas 3 e 4 em relação a Etapa 2. Detalho a seguir”.
04	Parcialmente	“O Framework, estar bem estruturado em uma sequência didática. Não ficou claro por quem será utilizado, se por um profissional, pelo departamento da empresa ou se ele poderá ser utilizado de forma autônoma por qualquer varejista. A etapa que mais me deixou confuso foi a primeira etapa, pelo fato de compreender que o framework é ferramentas interessante dinâmica para analisar e lidar com problemas complexos”.
05	Aceita	“Me parece adequada a sequência, faço ressalva apenas na etapa 4; sugiro considerar outros meios de reclamações públicas, como o Reclame Aqui e comentários em mídias sociais online”.
06	Parcialmente	“A representação gráfica poderia ser delineada na horizontal, considerando que as etapas envolvem processos. Portanto, da esquerda para a direita, representando um fluxo de processo. Além disso, acho pertinente/válido sinalizar os pontos de contato entre as etapas, considerando outputs das etapas que poderiam assumir papel de inputs em outras. Outra questão me ocorre refere-se ao fato de considerar o atendimento de demandas no pós-venda por meio de pontos de contato digitais. Muito embora o foco seja no varejo físico, no contexto brasileiro estratégia multicanal (passo anterior ao omnichannel) têm se tornado realidade para muitos players. Neste sentido, a representação gráfica poderia fazer um paralelo com a Jornada de Consumo, ainda que o foco seja no pós-venda”.
07	Parcialmente	“Talvez a melhor representação gráfica seria um ciclo onde ele se retroalimenta, após estabelecer as formas que controle e mensurar a evolução dos indicadores, é necessário novamente a realização da análise dos processos e se necessário estabelecer um novo processo ou maneira de execução do processo existente”.

08	Parcialmente	“Talvez a etapa 4 já esteja contida na 1, haja vista que as tratativas de acionamentos de Procon, em linhas gerais, iniciam por outros canais ou por si só é mais um canal de pós-venda. Outra sugestão, poderia ser pensado em um framework circular que se retroalimenta e evolui em constante movimento.
----	--------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o apresentado no Quadro 17, dos oito especialistas, três aceitaram a Representação Esquemática proposta no *Framework*, e cinco aceitaram parcialmente.

As duas considerações sugeridas pelo Especialista 1 foram acatadas pelo fato de entender-se que os termos indicados trazem mais clareza ao texto. Da mesma forma, foi aceita a sugestão do Especialista 5, até porque a inclusão de outras fontes geradoras de reclamações é pertinente aos propósitos do *Framework*.

Por sua vez, em resposta à análise apresentada pelo Especialista 4, quanto à questão para quem seria aplicado o *Framework*, cabe reforçar que ele pode ser aplicado para qualquer varejista.

Já em relação aos demais especialistas que teceram comentários no sentido de recomendar uma Representação Esquemática do *Framework* seguindo um fluxo de processos, tais propostas foram aceitas por serem compatíveis com a proposta do roteiro operacional em que as suas etapas/atividades se retroalimentam, e isso promove uma melhor operacionalidade às suas ações. Logo, justifica-se a aceitação desse formato na versão final da Representação Esquemática do *Framework*.

Em linhas gerais, entre as indicações de modificações ponderadas pelos especialistas quanto à estrutura e ao conteúdo das atividades propostas no *Framework*, não ocorreram indicações que invalidassem as Etapas e Atividades apresentadas na Representação Esquemática do *Framework*.

4.4.2 Análise das opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional do *Framework*

Na descrição operacional, consta o detalhamento das etapas e atividades apresentadas na Representação Esquemática do *Framework* ao Júri de Especialistas para a sua respectiva avaliação.

4.4.2.1 Análise referente à Etapa 1: Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender às demandas dos clientes após a venda.

Texto Apresentado aos Especialistas:

“A finalidade desta etapa consiste em apresentar um panorama acerca das ações atualmente praticadas pelas organizações do segmento varejistas, lojas físicas, voltadas para entender e atender as demandas dos clientes após a venda. Logo, para cumprir esta etapa e alcançar o objetivo proposto, devem ser executadas as atividades a seguir.

Além disso, é importante lembrar que, para cada etapa e ou atividade descrita neste roteiro operacional, será sempre desejável que se adotem medidas além das elencadas adiante, de acordo com as circunstâncias de cada caso”.

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa 1 se encontram sintetizadas no Quadro 18 a seguir:

Quadro 18 - Avaliação da Etapa 1 - Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender as demandas dos clientes após a venda.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Sem consideração nesta etapa.”
02	Aceita	“Sugiro quebrar esse panorama em atributos dos recursos que as empresas utilizam. Exemplo: quantos atendentes atuam no pós-venda por loja, em que espaço físico de atendimento, com quais recursos, etc.”
03	Aceita	“Sem comentário.”
04	Aceita	“Apenas como sugestão, creio que a troca “apresentar um panorama”, por “apresentar um mapeamento” tornaria as ações da primeira etapa mais prospectiva do que imediatista, visto o ponto central desta etapa seria um estudo inicia as ações creio que explícita e tácita da empresa.”
05	Aceita	“Quanto ao seu objetivo na parte de “entender e atender as demandas dos clientes após a venda”, penso que ele integra as discussões na literatura sobre Fidelização de Clientes. Poderia ser incluído dessa forma: “entender e atender as demandas dos clientes após a venda visando fidelizá-lo à empresa (ou organização).”
06	Aceita Parcialmente	“Sem comentário.”

07	Aceita	“Sem comentário.”
08	Aceita	“Sem comentário.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme o Quadro 18, dos oito especialistas, sete aceitaram a Descrição Operacional da Etapa 1, e apenas um aceitou parcialmente.

As observações apresentadas pelos Especialistas 4 e 5 foram acatadas pelo fato de serem compatíveis com os propósitos do *Framework*, além de terem respaldo na literatura sobre Fidelização de Clientes. Inclusive, essa abordagem foi desenvolvida ao longo do texto do presente trabalho.

Por outro lado, a sugestão do Especialista 2 não foi incorporada, por se tratar de uma opinião individualizada, sem respaldo na literatura e que não contribui para melhorias do propósito do *Framework*.

4.4.2.2 Análise referente à Atividade 1 da Etapa 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Para esta atividade, é importante observar o que está acontecendo no atendimento pós-venda, sendo que, a seguir, apontamos, a título de referência e orientação, um elenco de atividades cujas práticas poderão auxiliar nessa análise: a) estabelecer política de troca do produto sem vício; b) canais de comunicação de fácil acesso aos seus clientes; c) prestar o suporte técnico necessário para resolver a demanda do cliente com brevidade; d) comunicar com o cliente de forma adequada; e) fazer um pós-venda bem detalhado – personalizado; f) acompanhar o pós-venda; g) criar um setor específico para tratar unicamente das questões do pós-venda, que escute atentamente a demanda do cliente e consiga resolver o problema do cliente no primeiro contato, logo após o surgimento do conflito.

Nesta atividade, também se recomenda a verificação dos procedimentos praticados pelos concorrentes.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 1 da Etapa 1 se encontram sintetizadas no Quadro 19 a seguir:

Quadro 19 - Avaliação da Atividade 1 da Etapa 1 - Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“Recomenda-se para o item B, comunicar ao cliente na etapa da venda a política de troca da organização. Cria-se relacionamento com o cliente quando as questões são bem esclarecidas, expostas.”
02	Aceita	“Parece relevante saber se a empresa elabora, periodicamente, relatórios de incidentes, para a identificação de causas para a volta do cliente no pós-venda. Eu diria que as empresas que entendem o retorno de clientes por reclamação como oportunidade de fidelização elaboram estes relatórios. Nesse sentido, a literatura sobre recuperação de clientes pode ser útil nas categorizações de incidentes possíveis.”
03	Aceita	“Sem comentário.”
04	Aceita	“A ação é compreensível, mas dar a utilização do verbo dá a entender em algum momento que é o ponto inicial do que empresa precisa fazer do que ele está fazendo, exemplo: a) estabelecer política de troca do produto sem vício, seria uma ação depois de ser analisado de a presente tem uma política de troca.”
05	Aceita Parcialmente	“Acho válido mencionar nesse item a) a questão das garantias legais dos bens, usando como base o Código de Defesa do Consumidor (CDC): a) estabelecer políticas de trocas do produto sem vício e serviços de garantias alicerçadas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).”
06	Aceita Parcialmente	“Algumas ações precisam ser mais detalhadas, a saber: 1) fazer um pós-venda bem detalhado (o que seria o pós-venda detalhado? Personalizado em que sentido?); 2) estabelecer política de troca do produto sem vício (e no caso de varejo de serviços? Não seria interessante utilizar um termo que abarcasse varejo de bens e serviços?); 3) acompanhar o pós-venda (detalhar); 4) criar um setor específico para tratar unicamente as questões do pós-venda (seria viável para pequenos varejistas?).”
07	Aceita Parcialmente	“O estabelecimento de políticas deve ser mais abrangente, não só para políticas de troca de produto sem vício, mas para tudo que envolve logística, assistência técnica, processos de lojas entre outras políticas que envolvem diversas áreas. O canal de comunicação ele não pode apenas ser de fácil acesso, mas precisa mensurar a aderência do cliente aos canais disponibilizados pela empresa.”

		<p>Acredito que nos tópicos e) e f) ficou genérico do que seria essa personalização do pós-venda e acompanhamento do mesmo.</p> <p>Talvez que a criação de um setor exclusivo para tratativa desse tema vai variar conforme o porte da empresa e o tipo de negócio em que está sendo executado o processo. Uma empresa de varejo de eletrodomésticos tem alguns processos distintos de uma empresa de vestuário.”</p>
08	Aceita Parcialmente	<p>“Devem ser estabelecidas políticas de troca e devolução que abranjam produtos com vício e sem vício. Além desta política, sugiro a definição de outras como: atendimento, entrega, logística reversa e assistência técnica.</p> <p>Os canais de atendimento precisam ser de fácil acesso e de usabilidade amigável e/ou intuitiva, caso ele opte por um processo de autoatendimento, como um chatbot ou formulário no site.</p> <p>Para cada atividade é necessário definir um responsável. De acordo com o volume de acionamentos e o porte da empresa verificar-se-á a necessidade de uma área dedicada.</p> <p>Acredito que nesta atividade deveria, apenas, ser elencadas as práticas já existentes e não desenvolver novas, o que pode ser objeto da atividade posterior a de levantamento.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o Quadro 19, dos oito especialistas, três aceitaram a Descrição Operacional da Atividade 1 da Etapa 1, e os outros cinco aceitaram parcialmente, com comentários registrados.

As recomendações apresentadas pelos Especialistas 1, 2, 4 e 5, todas elas foram aceitas e incorporadas ao texto da Descrição Operacional, devido ao fato de facilitarem a compreensão do *Framework* e por ter respaldo na literatura sobre Recuperação de Clientes, sendo que essa abordagem teórica é tratada neste trabalho.

Já em relação às ponderações apresentadas pelos Especialistas 6 e 7 foram consideradas, sendo que os itens e) “fazer um pós-venda bem detalhado – personalizado” e f) “acompanhar o pós-venda”, da Atividade 1 da Etapa 1” foram retirados do texto, pois não apresentavam viabilidade operacional nem contribuíam para as melhorias dos propósitos do *Framework*.

No que diz respeito às sugestões do Especialista 8, não foram incorporadas porque se referem a especificidades de cada organização, o que é incompatível com a universalização do *Framework*.

Em linhas gerais, as recomendações dos especialistas não indicam qualquer comprometimento ao conteúdo da Atividade 1 da Etapa 1. Mesmo assim, algumas considerações já explicadas anteriormente estão pontuadas no texto final da Descrição Operacional do *Framework*, por se tratar de propostas que complementam o *Framework*.

4.4.2.3 Análise referente à Atividade 2 da Etapa 1: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda

Texto Apresentado aos Especialistas:

“As organizações enfrentam desafios constantes no sentido de estabelecer e manter uma relação próxima aos seus clientes. Assim, entender como acontecem as ações no atendimento pós-venda e os meios para fidelizar os seus clientes está no elenco de tarefas que devem ser praticadas pela organização para atender esses fins.

Para complementar as ações atualmente praticadas, apresenta-se, a seguir, um elenco de algumas ações possíveis de serem sendo praticadas, tais como: a) entender o perfil dos seus clientes; b) dialogar com os seus clientes; c) identificar as causas que geram problemas no pós-venda e corrigi-las; d) desenvolver soluções pertinentes a cada caso; e) disseminar os problemas encontrados e as soluções adotadas entre as áreas responsáveis pelas causas do objeto da reclamação.

Além dos procedimentos acima, deve-se definir um elenco de ações desejadas para aprimoramento do serviço de atendimento pós-venda. São apresentadas, a seguir, algumas ações que podem ser orientativas para esse fim: a) ter uma comunicação clara e ouvir atentamente o problema do cliente; b) dar retorno ao cliente e mantê-lo informado das medidas adotadas pela organização para solucionar o problema; c) tratar o problema apresentado pelo cliente com mais agilidade; d) ter colaboradores internos conhecendo os processos e os prazos.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 2 da Etapa 1 se encontram sintetizadas no Quadro 20 a seguir:

Quadro 20 - Avaliação da Atividade 2 da Etapa 1 - Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“O item d, da forma que está escrito é como se apenas alguns colaboradores tivessem conhecimento dos processos. Recomendo: Conhecimento por parte dos colaboradores internos dos processos e os prazos.”
02	Aceita	“Desenvolver escalas é uma atividade bastante relevante para a construção do conhecimento. Creio que nessa etapa você possa fazer algo assim, e já deve ter literatura sobre o assunto, só não sei se tem para o caso do varejo brasileiro.”
03	Aceita Parcialmente	“O texto que descreve a atividade 2 está parecido com o da atividade 1. Percebi que neste o verbo é “analisar” (já na atividade 1 é detalhar) mas sugiro deixar mais clara a diferença na escrita entre estas duas atividades.”
04	Aceita	“A ideia é compreensível, mas fica a pergunta se um gerente compreenderia. Vou citar um exemplo: O ciclo PDCA se baseia em quatro etapas: planejar (levantar, estruturar, organizar, definir métricas de avaliação), fazer (Ações definidas na etapa anterior), checar (mensurar de acordo com ferramentas definidas) e agir (avaliar, aprimorar). Desculpa se exemplo é básico, mas fiquei um pouco confuso, porque na primeira etapa do Framework dar a entender que seria planejamento e começa “prestar o suporte técnico necessário”, compreende?”
05	Aceita	“Dentro das ações desejadas, no item “b)”, acrescentaria a questão da celeridade também no retorno/comunicação, não só apenas no tratamento do problema, como aponta o item “c)”.”
06	Aceita	“De acordo” substituir “bem como as potencialmente desejadas” por “bem como identificar ações a serem implementadas.”
07	Aceita Parcialmente	“Acredito que para uma etapa de análise bem realizada faltou uma referência ao acompanhamento de indicadores que sejam importantes para esse processo. Quais são as maiores reclamações? Qual produto que tem dado mais problema? Como está meus índices de devolução e satisfação? Qual área que está apresentando mais reclamações? Para realização de soluções personalizadas é necessário entendimento do processo.”
08	Aceita	“Sem comentário.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme mostrado no Quadro 20, dos oito especialistas, cinco aceitaram os itens da Atividade 2 da Etapa 1, os outros três aceitaram parcialmente.

Foram aceitas as sugestões dos Especialistas 1, 5 e 6, por serem pertinentes e representarem propostas complementares, sendo, então, incorporados no texto final na Descrição Operacional na Atividade 2 da Etapa 1. Por sua vez, as demais propostas não foram incorporadas por serem opiniões individualizadas e não representarem uma contribuição efetiva aos propósitos do *Framework*.

4.4.2.4 Análise referente à Atividade 3 da Etapa 1: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda

Texto Apresentado aos Especialistas:

“As atividades do atendimento pós-venda correspondem ao conjunto de todas as ações destinadas a garantir a satisfação do cliente, evitando-se conflitos.

Desse modo, é importante descrever de que maneira o processo de gerenciamento, incluindo o comportamento do gestor, influencia o resultado das atividades do atendimento no pós-venda.

Assim, deve-se analisar a atuação do gestor na otimização do atendimento pós-venda sob duas perspectivas:

- 1) Orientada para estabelecer e manter um bom relacionamento com os clientes, onde se destacam, entre outras, ações com: a) entender o comportamento de compras dos seus clientes, b) interagir com os clientes e c) acompanhar as atividades do pós-venda;
- 2) Orientada para estabelecer o relacionamento do gestor com os colaboradores internos, praticando ações, entre outras, como: a) ter uma comunicação interna adequada e b) dispor de um ambiente de trabalho saudável que impulse o engajamento e a participação destes no processo de melhorias do pós-venda.

Para gerenciar os conflitos surgidos, de acordo com a especificidade de cada situação, usualmente, adotam-se as seguintes medidas, entre outras: a) identificar as causas definidoras que geram conflitos nas atividades do atendimento pós-venda e b) propor a solução apropriada ao caso.

Além disso, dependendo da análise de cada caso, recomendam-se medidas, como: a) resolução das demandas do cliente com brevidade, b) processos internos mais eficientes que consigam reduzir os prazos para resolução dos problemas e c) pontuar e corrigir os processos internos para que o problema não chegue até os clientes.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 3 da Etapa 1 se encontram sintetizadas no Quadro 21 a seguir:

Quadro 21 - Avaliação da Atividade 3 da Etapa 1 - Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento ao cliente e dos conflitos após a venda.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Sem comentário.”
02	Aceita	“O modelo de lacunas de Zeithmal <i>et al</i> /tem muitas contribuições a dar nessa etapa. Também sugiro a literatura de [comunicação de] gestão de crises.”
03	Aceita	“Sem comentário.”
04	Aceita Parcialmente	“Sinto, uma apresentação muito técnica para que qualquer pessoa possa utilizar. Se esse for o caso.”
05	Aceita	“Coerente, adequado.”
06	Aceita Parcialmente	“Considerando que pós-venda é serviço, à luz da lógica dominante em serviços, acho pertinente considerar os provedores do serviço/atendimento pós-venda da linha de frente, não apenas os gestores.”
07	Aceita Parcialmente	“Em muito processo de pós-venda a figura do gestor é mais acionada para casos urgentes, mostra que o time de vendas, pacote, SAC e caixa devem ser bem treinados e são os primeiros meios de contato que o cliente acaba acionando quando apresenta um problema no seu pós-venda.”
08	Aceita Parcialmente	“É importante também levar em consideração o comportamento do time que tem contato direto com o cliente (vendas e SAC), ele tem até mais influência sobre o processo de atendimento em si do que o gestor. Dessa forma, é necessário ter treinamentos regulares com este público a fim de manter o nível de atendimento. Para identificação de requisitos para os treinamentos regulares, sugiro a aplicação de pesquisa de satisfação, tanto para o processo de venda, quanto para o de pós-venda, permitindo que o cliente narre a experiência vivida.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como apresentado no Quadro 21, dos oito especialistas, quatro aceitaram os itens da Atividade 3 da Etapa 1, os outros quatro aceitaram parcialmente.

As sugestões dos especialistas não foram integradas ao texto da versão final da Descrição Operacional na Atividade 3 da Etapa 1, por serem abordagens individuais, com especificidade de cada organização, de modo que tais circunstâncias se tornam incompatíveis para o objetivo da proposta do *Framework*.

4.4.2.5 Análise referente à Etapa 2: Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Entre os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais da organização, destacam-se: a) escuta ativa (escutar atentamente a reclamação do cliente e interpretá-la adequadamente); b) comunicação interna com os colaboradores internos e com os clientes; c) presença física do cliente em loja; d) inter-relação entre as áreas funcionais da organizacionais; e) engajamento e o comprometimento da equipe; f) equipe qualificada para atender bem o cliente; g) agilidade nas operações logísticas e entrega com qualidade do produto/serviço ofertado pela organização; h) parceria com os fornecedores do produto/serviço; i) prontidão no atendimento pós-venda.

Uma análise cuidadosa desses fatores é necessária para identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis do processo de atendimento pós-venda, visando planejar ações que maximizem os aspectos positivos e neutralizem os negativos, de acordo com cada situação experimentada pela organização.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa 2 se encontram sintetizadas no Quadro 22 a seguir:

Quadro 22 - Avaliação da Etapa 2 - Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“Acredito que precisa avaliar se os colaboradores internos estão preparados para um bom atendimento pós-venda. Acrescenta-se o item j) criação de ferramentas avaliativas para medir o processo internos no pós-venda.”
02	Aceita	“Suspeito que, nessa etapa, seja preciso considerar o envolvimento da cúpula para as práticas de quem está na ponta, no atendimento direto com o cliente. Sem autonomia e sem políticas de ação claras, as respostas aos clientes não acontecem. Qual a alçada do colaborador para a troca de um item? Essa escuta tem a ver com a análise de poder de ação, de agência mesmo.”
03	Aceita Parcialmente	“Esta etapa 2 que trata de uma análise interna não me parece ser necessariamente uma etapa posterior a etapa 1 e nem anterior a etapa 3 descrita. Vistas separadamente as etapas e atividades fazem sentido, mas não como um fluxo linear.”
04	Aceita	“A etapa está bem estruturada por apresentar os principais pontos para avaliação dos fatores interno em um sistema de atendimento ao cliente, que é a “comunicação”, não apenas entre a empresa e os clientes, mas entre os colaboradores. No item “f) equipe qualificada para atender bem o cliente”, seria interessante uma base da “comunicação não violenta” muito difundida dentro do contexto das relações interpessoais que dá de uma comunicação mais empática.”
05	Aceita	“Sem comentário.”
06	Aceita Parcialmente	“Ao que parece, as etapas 2 e 3 deveriam trocar de posição. Inicialmente seriam definidas as áreas funcionais e suas respectivas atribuições. E a partir disso identificar quais atividades internas pertencem (estão vinculadas) a qual/quais áreas funcionais.”
07	Aceita	“Sem comentário.”
08	Não aceita	“A análise está muito subjetiva. É necessária a verificação de métricas como: índice de atraso, NPS, quantidade de acionamentos, índice de devolução (e seus desdobramentos), entre outros.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o Quadro 22, dos oito especialistas, quatro aceitaram os itens da Etapa 2, enquanto três aceitaram parcialmente, e um não aceitou o texto proposto.

As ponderações apresentadas pelos Especialistas 1, 3 e 6 foram acatadas e incluídas no texto da versão final do *Framework*. Por sua vez, as demais considerações dos especialistas não foram incorporadas, pois se trata de opiniões individuais que não aprimoram a finalidade da proposta do *Framework*.

Os comentários do Especialista 8, embora pertinente, referem-se à especificidade de cada empresa. As métricas sugeridas por ele não podem ser generalizadas, como ocorreria se fossem inseridas no texto do *Framework*.

Assim, as recomendações dos especialistas não indicam comprometimento do conteúdo da Etapa 3.

4.4.2.6 Análise referente à Etapa 3: Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Especificar de que maneira a integração das áreas da organização é importante para atender bem o cliente no pós-venda. A inter-relação entre as áreas funcionais da organização com as atividades do atendimento pós-venda tem como componentes fundamentais a comunicação interna e a aceitação da ideia de que a conquista e manutenção de clientes não é tarefa de uma única área da organização.

Nesta etapa, visando estimular a participação dos setores na melhoria do atendimento pós-venda, destacam-se iniciativas, como por exemplo: a) entender o processo relativo ao atendimento pós-venda, b) conhecer a funcionalidade de cada área e alinhar as suas atividades com os demais setores e c) entender como ocorre o fluxo que se relaciona com o serviço de atendimento ao cliente.

Além disso, para atender à demanda dos clientes, deve-se levar em conta as pessoas que executam as tarefas e os prazos aplicados para cada situação”.

Portanto, as opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa 3 se encontram sintetizadas no Quadro 23 a seguir:

Quadro 23 - Avaliação da Etapa 3 - Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“No item b) trocaria conhecer por compreender, uma vez compreender é o entendimento de algo, aprender, perceber o significado, é o entendimento da informação.”
02	Aceita	“Entendo que aqui há um axioma: já se sabe que a integração e um olhar holístico é importante. Vale um framework somente para esse mapeamento, e talvez a literatura de gestão de processos possa contribuir bastante.”
03	Aceita Parcialmente	“Esta inter-relação não é parte da análise interna descrita na Etapa 2? O que se fato difere as Etapas 2 e 3? Não seria esta etapa 3 na verdade atividades da Etapa 2? Só um ponto para reflexão.”
04	Aceita	“Senti falta como fazer essa inter-relação (entre os setores). Uma sugestão para esse momento seria a construção ou desenvolvimento de macrofluxo de processos para compreender essas inter-relações e analisar a importância de cada setor no atendimento pós-venda.”
05	Aceita	“Sem comentário.”
06	Aceita Parcialmente	“Ao que parece, as etapas 2 e 3 deveriam trocar de posição. Inicialmente seriam definidas as áreas funcionais e suas respectivas atribuições. E a partir disso identificar quais atividades internas pertencem (estão vinculadas) a qual/quais áreas funcionais.”
07	Aceita	“Destaco a importância de ter uma ferramenta que unifique a comunicação entre as áreas com uma visão ampliada de todo processo do cliente para que o contato possa acontecer de forma fluida e rápida.”
08	Aceita	“Destaco a importância de solução tecnológica e/ou processo que viabilize a fluidez da comunicação entre as áreas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com Quadro 23, dos oito especialistas, seis aceitaram os itens da Etapa 3, e dois aceitaram parcialmente.

Foram aceitas as sugestões dos Especialistas 1 e 6, pois se entende que a sua incorporação traz objetividade ao texto final. Já em relação aos demais comentários, estes não foram incorporados, tendo em vista as especificidades inerentes a cada organização, e isso se revela incompatível com os propósitos do *Framework*.

4.4.2.7 Análise referente à Etapa 4 - Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Detalhar as práticas organizacionais que podem auxiliar a organização a lidar com as reclamações públicas e melhorar o seu desempenho. O processo de gerenciamento dos conflitos diz respeito a vários aspectos, entre outros: a) conhecimento das causas que motivaram a reclamação pública e b) acompanhamento das reclamações públicas que são abertas e a sua tramitação até a fase final do procedimento. Em cada caso, deve-se identificar a eventual existência de outros aspectos, além dos acima elencados.

Destaca-se que, formalizada a reclamação pública no PROCON, atribui-se ao setor jurídico a incumbência de interagir com os setores onde o problema foi concretizado, acompanhar o procedimento administrativo e gerenciar a demanda adequadamente.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa 4 se encontram sintetizadas no Quadro 24 a seguir:

Quadro 24 - Avaliação Etapa 4 - Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Sem comentário.”
02	Aceita	“Parece ok pra mim, e acho que as sugestões anteriores, em alguma medida, também se apliquem nessa etapa.”
03	Aceita Parcialmente	“Por que apenas o PROCON é destacado? E outras entidades ou sites como o Reclame Aqui? Também não me parece uma Etapa que siga um fluxo linear após a Etapa 2 descrita. Faz sentido observar como a organização lida com reclamações públicas, mas também não seria esta uma atividade da Etapa 2?”
04	Aceita	“Creio que esse é ponto muito delicado e envolve outro setor como apresenta o setor jurídico, creio que mais uma vez o framework, pode deixar a possibilidade da ação, como por exemplo a criação de identificação da reclamação para que pudesse realizar um sistema de rastreabilidade da reclamação pública para uma devida atenção e

		como ferramenta de acompanhamento e mensuração posterior.”
05	Aceita Parcialmente	“Eu havia comentada na representação inicial sobre considerar outros meios de reclamações públicas (Sites especializados como Reclame Aqui e os comentários nas mídias sociais online), até porque penso que quando o caso chega no PROCON ele entra em uma outra esfera que já não é mais de total controle da empresa, para além do custo com a assessoria jurídica. Penso que a organização deve ser preventiva quanto as reclamações, sobretudo nos canais públicos de informações, isso pode até evitar que cheguem ao PROCON.”
06	Aceita	“Recomendo fazer um link com a Etapa 1, mais especificamente a Atividade 2. Por isso a pertinência do framework considerar pontos de contato entre as suas etapas (outputs de uma etapa correspondem a inputs de outra etapa).”
07	Aceita	“Quando ocorre o acionamento realmente a uma atribuição para esfera jurídica, mas não tira o papel do setor de Relacionamento e SAC de buscar uma resolução para o caso não precisar prosseguir, ou até mesmo evitar os acionamentos ao PROCON, contudo a comunicação entre Jurídico e SAC é necessário em todo processo.”
08	Aceita	“O atendimento de primeiro nível (SAC) também tem o propósito de solucionar a demanda do cliente com celeridade a fim de que não haja a necessidade de ser publicitada através do Procon ou outras entidades. Dessa forma, a área de atendimento precisa estar em contato constante com o departamento Jurídico com o intuito de reduzir acionamentos no Procon.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o Quadro 24, dos oito especialistas, seis aceitaram os itens da Etapa 4, e dois aceitaram parcialmente.

Foram acatadas as considerações apresentadas pelos entrevistados 3, 4 e 5, sendo, portanto, incluídas no texto final da Descrição Operacional da Etapa 4. Justificam-se essas incorporações pelo fato de que as sugestões contribuem para aprimorar o propósito do *Framework*. Quanto às demais observações, não foram aceitas por serem opiniões individuais que não acrescentavam melhorias para a viabilidade do presente *Framework*.

4.4.2.8 Análise referente à Etapa 5 - Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Estabelecer formas de controle para cada etapa do processo de atendimento é importante para que não haja surpresa quando um mau resultado ocorrer nas atividades do atendimento à reclamação.

Assim, podem ser desenvolvidas ações tradicionalmente empregadas para esse fim, tais como: a) registro dos dados e informações sobre os seus clientes; b) pesquisa de satisfação dos clientes; c) capacitação dos colaboradores internos; d) monitoramento das reclamações; e) compartilhamento da jornada de compra do cliente entre os setores da organização, entre outras.”

Portanto, as opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa 5 se encontram sintetizadas no Quadro 25 a seguir:

Quadro 25 - Avaliação da Etapa 5 – Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Apenas a inclusão do aspecto avaliativo.”
02	Aceita	“Particularmente, acho que pouco pode-se criar para além do que o ciclo PDCA já não tenha sugerido. Parece especialmente útil aqui também.”
03	Aceita	“Sem comentário.”
04	Aceita	“Como o texto mesmo apresenta essas são as ações tradicionalmente empregadas, como mencionado no ponto anterior, creio que seria muito importante a criação de “sistema de rastreabilidade” para que esse processo possa ter início, meio e fim.”
05	Aceita	“Para o controle, acrescentaria como objetivo às ações desenvolvidas algo como “fortalecer, revisar ou aprimorar as políticas de fidelização de clientes”, de modo a justificar o propósito de tais práticas identificadas (ou não) na Etapa 1”.

06	Aceita Parcialmente	“Senti falta de indicação de métricas de controle e avaliação, KPI’S. Ainda que de forma mais genérica, o framework deveria sinalizar alguns indicadores-chave de performance voltados para o pós-venda (ex.: retenção, churn, ltv, nps etc)”.
07	Aceita Parcialmente	“Necessário trazer mais clareza quanto o que seria a “evolução do processo”, quais seriam os indicadores que seriam acompanhados? Destaco a relevância da metodologia de satisfação do cliente (NPS) para avaliar onde estão sendo as maiores dores dos clientes e não só essa mensuração, mas o compartilhar desses números com o seu time de colaboradores para que todos possam ter uma visão transparente e assertiva do que o cliente fica mais insatisfeito em todo processo. Uma escala de processos é relevante para lojas que acabam tendo um nível de rotatividade alto de funcionários, e o processo acaba se perdendo ao longo do tempo, com uma escala atualizada e online você pode manter o nível de excelência do serviço.”
08	Aceita	“São recomendadas reuniões periódicas com as áreas que participam dos processos de tratativa de acionamento dos clientes a fim de que os resultados das métricas sugeridas sejam discutidos e definidos planos de ação de melhoria.”

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como apresentado no Quadro 25, dos oito especialistas, cinco aceitaram os itens da Etapa 5, sendo que quatro destes teceram comentários, e três especialistas aceitaram parcialmente, com comentários registrados.

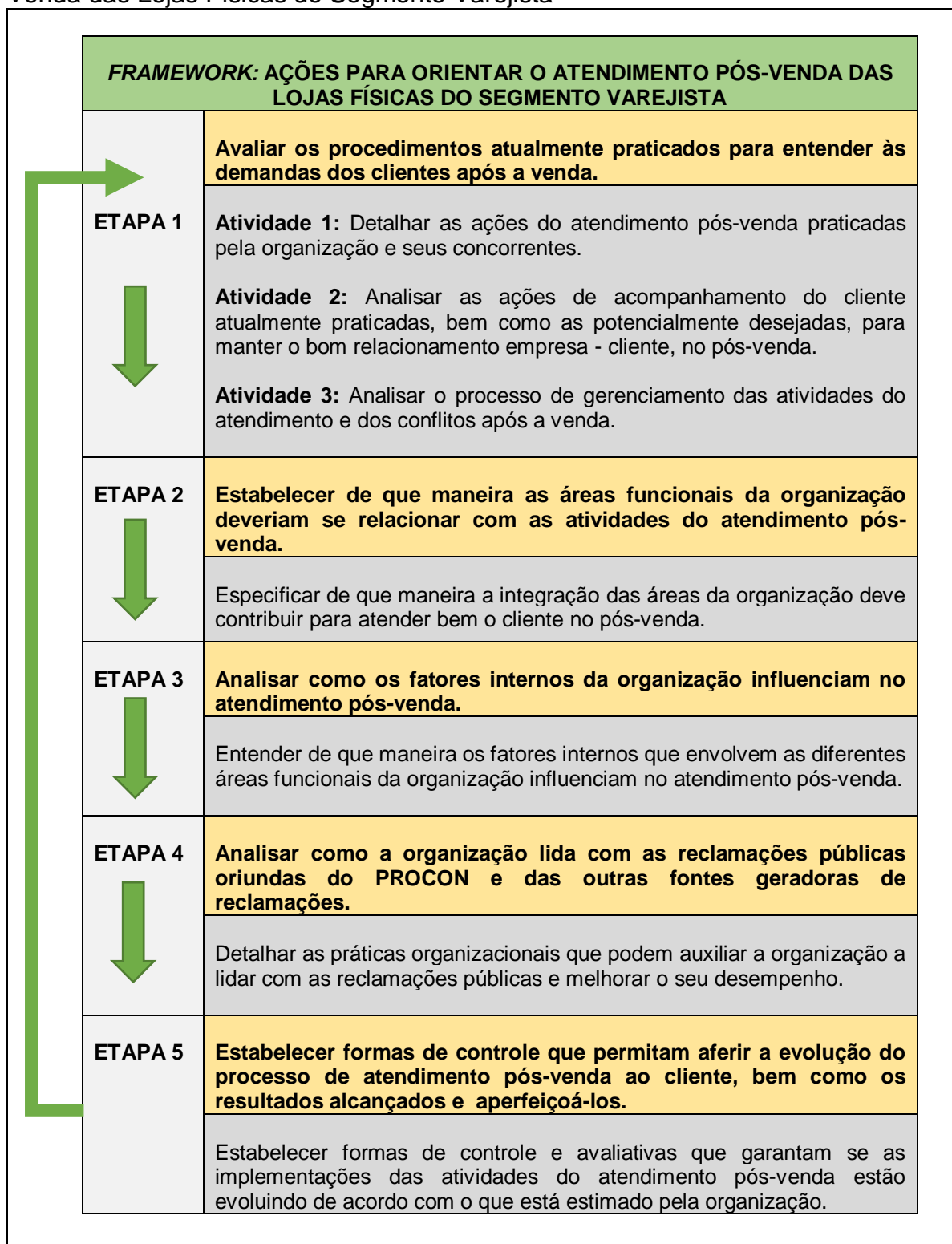
Foram aceitas as recomendações apresentadas pelos entrevistados 1, 4 e 5, por serem compatíveis e representarem propostas que complementam o propósito do *Framework*. Enquanto as demais indicações não foram integradas ao texto final, pois se trata de opiniões individualizadas que não apresentam uma contribuição para melhorias do objetivo do presente *Framework*.

4.5. Versão Final do *Framework*: Ações para Orientar o Atendimento Pós-Venda das Lojas Físicas do Segmento Varejista

Da confrontação entre os achados das Etapas 1 e 2 da Pesquisa de Campo e com embasamento na literatura consultada, elaborou-se o *Framework*, que orienta as ações do atendimento do pós-venda nas organizações varejistas, especificamente,

lojas físicas. Após análise, aperfeiçoamento e validação do Júri de Especialistas, Etapa 3 da Pesquisa de Campo, apresenta-se a versão final, com uma Representação Esquemática e Descrição Operacional. Quadro 26, a seguir.

Quadro 26 - Versão Final do *Framework*: Ações para Orientar o Atendimento Pós-Venda das Lojas Físicas do Segmento Varejista



DESCRIÇÃO OPERACIONAL - Etapas para implementação das atividades pós-venda**ETAPA 1 - Avaliar os procedimentos atualmente praticados para entender as demandas dos clientes após a venda.**

A finalidade desta etapa consiste em apresentar um mapeamento acerca das ações atualmente praticadas pelas organizações do segmento varejistas, lojas físicas, voltadas para entender e atender as demandas dos clientes após a venda visando fidelizá-los a organização. Logo, para cumprir esta etapa e alcançar o objetivo proposto, devem ser executadas as atividades a seguir.

Além disso, é importante lembrar que, para cada etapa e ou atividade descritas neste roteiro operacional, será sempre desejável que se adotem medidas além das elencadas adiante, de acordo com as circunstâncias de cada caso.

Atividade 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.

Para esta atividade, é importante observar o que está acontecendo no atendimento pós-venda, sendo que, a seguir, apontamos, a título de referência e orientação, um elenco de atividades, cujas identificações poderão auxiliar nessa análise.

Assim, busca-se identificar um conjunto de ações que podem ser desenvolvidas no atendimento pós-venda, tais como: a) ter um sistema de políticas de trocas do produto sem vícios; b) estabelecer políticas de trocas do produto sem vícios e serviços de garantias alicerçadas pelo Código de Defesa do Consumidor; c) comunicar ao cliente na etapa da venda a política de troca da organização; d) canais de comunicação de fácil acesso aos seus clientes; e) prestar o suporte técnico necessário para resolver a demanda do cliente com brevidade; f) comunicar com o cliente de forma adequada; g) criar um setor específico para tratar unicamente as questões do pós-venda, que escute atentamente a demanda do cliente e consiga resolver o problema do cliente no primeiro contato, logo após o surgimento do conflito.

Nesta atividade, também, recomenda-se que se verifiquem os procedimentos praticados pelos concorrentes.

Atividade 2: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como, identificar ações a serem implementadas, para manter o bom relacionamento organização - cliente, no pós-venda.

As organizações enfrentam desafios constantes no sentido de estabelecer e manter uma relação próxima aos seus clientes. Assim, entender como acontecem as ações no atendimento pós-venda e os meios para fidelizar os seus clientes estão no elenco de tarefas que devem ser praticadas pela organização para atender esses fins.

Portanto, para orientar essa análise, apresenta-se, a seguir, um roteiro contendo algumas ações possíveis de serem praticadas, tais como: a) entender o perfil dos seus clientes; b) dialogar com os seus clientes; c) identificar as causas que geram problemas no pós-venda e corrigi-las; e) desenvolver soluções pertinentes a cada caso; f) disseminar os problemas encontrados e as soluções adotadas entre as áreas responsáveis pelas causas do objeto da reclamação.

Além dos procedimentos acima, deve-se definir um elenco de ações desejadas para aprimoramento do serviço de atendimento pós-venda. São apresentadas, a seguir, algumas ações que podem ser orientativas para esse fim: a) ter uma comunicação clara e ouvir atentamente o problema do cliente; b) celeridade no retorno/comunicação ao cliente e mantê-lo informado das medidas adotadas pela organização para solucionar o problema; c) tratar o problema apresentado pelo cliente com mais agilidade; d) conhecimento por parte dos colaboradores internos dos processos e os prazos.

Atividade 3: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento e dos conflitos após a venda.

As atividades do atendimento pós-venda consideradas correspondem ao conjunto de todas as ações destinadas a garantir a satisfação do cliente, evitando-se conflitos.

Desse modo, é importante descrever de que maneira o processo de gerenciamento, incluindo o comportamento do gestor, influencia o resultado das atividades do atendimento no pós-venda.

Assim, deve-se analisar a atuação do gestor na otimização do atendimento pós-venda sob duas perspectivas:

- 1) Orientada para estabelecer e manter um bom relacionamento com os clientes, onde se destacam, entre outras, ações com: a) entender o comportamento de compras dos seus clientes, b) interagir com os clientes e c) acompanhar as atividades do pós-venda;
- 2) Orientada para estabelecer o relacionamento do gestor com os colaboradores internos, praticando ações, entre outras, como: a) ter uma comunicação interna adequada e b) dispor de um ambiente de trabalho saudável que impulse o engajamento e a participação destes no processo de melhorias do pós-venda.

Para gerenciar os conflitos surgidos, de acordo com a especificidade de cada situação, usualmente, adotam-se as seguintes medidas, entre outras: a) identificar as causas definidoras que geram conflitos nas atividades do atendimento pós-venda e b) propor a solução apropriada ao caso.

Além disso, dependendo da análise de cada caso, recomendam-se medidas, como: a) resolução das demandas do cliente com brevidade, b) processos internos mais eficientes que consigam reduzir os prazos para resolução dos problemas, c) pontuar e corrigir os processos internos para que o problema não chegue até os clientes.

ETAPA 2: Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.

Especificar de que maneira a integração das áreas da organização é importante para atender bem o cliente no pós-venda. A inter-relação entre as áreas funcionais da organização com as atividades do atendimento pós-venda tem como componentes fundamentais a comunicação interna e a aceitação da ideia que a conquista e manutenção de clientes não é tarefa de uma única área da organização.

Nesta etapa, visando estimular a participação dos setores na melhoria do atendimento pós-venda, destacam-se iniciativas, como por exemplo: a) entender o processo relativo ao atendimento pós-venda, b) conhecer a funcionalidade de cada área e alinhar as suas atividades com os demais setores, c) entender como ocorre o fluxo que se relaciona com o serviço de atendimento ao cliente.

Além disso, para atender à demanda dos clientes, deve-se levar em conta as pessoas que executam as tarefas e os prazos aplicados para cada situação.

ETAPA 3: Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda

Entre os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais da organização destacam-se: a) escuta ativa (escutar atentamente a reclamação do cliente e interpretá-la adequadamente); b) comunicação interna com os colaboradores internos e com os clientes; c) presença física do cliente em loja; d) inter-relação entre as áreas funcionais da organização; e) engajamento e o comprometimento da equipe; f) equipe qualificada para atender bem o cliente; g) agilidade nas operações logísticas e entrega com qualidade do produto/serviço ofertado pela organização; h) parceria com os fornecedores do produto/serviço; i) prontidão no atendimento pós-venda; j) criação de ferramentas avaliativas para medir o processo interno no pós-venda.

Uma análise cuidadosa desses fatores é necessária para identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis do processo de atendimento pós-venda, visando planejar ações que maximizem os aspectos positivos e neutralizem os negativos, de acordo com cada situação experimentada pela organização.

ETAPA 4: Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON e das outras fontes geradoras de reclamações.

Detalhar as práticas organizacionais que podem auxiliar a organização a lidar com as reclamações públicas e melhorar o seu desempenho. O processo de gerenciamento dos conflitos diz respeito a vários aspectos, entre outros: a) conhecimento das causas que motivaram a reclamação pública, b) acompanhamento das reclamações públicas que são abertas e a sua tramitação até a fase final do procedimento, c) criação de identificação da reclamação e um sistema de rastreabilidade como ferramenta de acompanhamento e mensuração posterior. Em cada caso, deve-se identificar a eventual existência de outros aspectos, além dos acima elencados.

Destaca-se que, formalizada a reclamação pública no PROCON, atribui-se ao setor jurídico a incumbência de interagir com a filial onde o problema foi concretizado, acompanhar o procedimento administrativo e gerenciar a demanda adequadamente.

ETAPA 5: Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.

Estabelecer formas de controle e avaliativos para cada etapa do processo de atendimento é importante para que não haja surpresa quando um mau resultado ocorrer nas atividades do atendimento à reclamação.

Assim, podem ser desenvolvidas ações tradicionalmente empregadas para esse fim, tais como: a) registro dos dados e informações sobre os seus clientes; b) pesquisa de satisfação dos clientes; c) capacitação dos colaboradores internos; d) monitoramento das reclamações; e) revisar ou aprimorar as políticas de fidelização de clientes, de modo a justificar o propósito de tais práticas identificadas (ou não) na Etapa 1; f) compartilhamento da jornada de compra do cliente entre os setores da organização, entre outras.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho acadêmico consistiu em desenvolver um *Framework* contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes. Para tanto, percorreu um caminho que possibilitasse responder à pergunta-problema formulada: como as práticas do Marketing de Relacionamento podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes?

E, para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos. O Quadro 27 recupera os objetivos específicos traçados para o desenvolvimento da presente tese e apresenta evidências de seu cumprimento.

Quadro 27 - Evidências de consecução dos objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVIDÊNCIAS
Identificar os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais das organizações que influenciam seus desempenhos no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Os achados do estudo indicam que a comunicação adequada, o compartilhamento das informações entre os setores funcionais, o comprometimento dos colaboradores internos, a capacidade de respostas das organizações e a maneira como estas lidam com as reclamações dos seus clientes estão entre os fatores internos mais evidenciados, pois, envolvem as diversas áreas funcionais das organizações e, que a forma como a organização gerencia esses componentes podem ajudar no processo de melhorias do atendimento pós-venda aos seus clientes.
Desenvolver um quadro de referência indicando os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Os achados sugerem um elenco dos fatores internos que ajudam ou podem ajudar nas atividades do atendimento pós-venda evidenciados na pesquisa de campo e cotejado na literatura.
Validar o <i>Framework</i> contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Aperfeiçoamento e validação do <i>Framework</i> , com base nas opiniões dos especialistas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a consecução dos objetivos, foi realizada a pesquisa de campo junto às organizações do segmento do varejo (em lojas físicas) que tiveram conflitos

envolvendo seus clientes, com reclamações públicas apresentadas no PROCON – PB, com base nos dados do SINDEC (2018-2022) e do PROCONSUMIDOR (2022-2023), tendo sido os relatórios e os boletins recuperados, para a análise documental, das Plataformas Eletrônicas citadas – primeira etapa do trabalho. Os critérios utilizados para seleção foram: a) o ranking anual, ou seja, a posição que organização ocupa no elenco das reclamações, sendo que, para a linha de corte, foi levada em consideração a listagem das 80 organizações mais reclamadas e b) a quantidade de reclamações públicas anuais, que também tiveram uma linha de corte, limitada ao número mínimo de 50 reclamações por ano, tendo como referência o ponto de partida o ano de 2018.

Já para a segunda etapa da pesquisa, foram feitas entrevistas semiestruturadas com as pessoas responsáveis pelos setores ligados às atividades pós-venda das organizações selecionadas, com análise de conteúdo das declarações manifestadas pelos participantes deste estudo.

Como ponto de partida do percurso, foi desenvolvido um estudo com base nas literaturas revisitadas que pudessem trazer uma sustentação teórica ao presente trabalho. A fundamentação teórica possibilitou compreender a base conceitual dos assuntos trabalhados e apresentar elementos importantes para entender o fenômeno pesquisado. De tal modo, desenvolveu-se uma estrutura do eixo temático conceitual que contemplou os temas descritos, de acordo com as informações contidas no Quadro 28.

Quadro 28 - Matriz de Consistência

Problema da Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Metodologia Etapas da Pesquisa	Resultados Alcançados
Como as práticas do Marketing de Relacionamento podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes?	Desenvolver um <i>Framework</i> contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Identificar os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais das organizações que influenciam seus desempenhos no atendimento pós-venda aos seus clientes;	Exploratória; Entrevistas semiestruturadas; Organização dos temas advindos do campo; Representação dos dados (codificação e categorização) Análise de Conteúdo	Identificação dos fatores internos na literatura e emergidos do campo; Análise do fenômeno sob a perspectiva dos entrevistados; Análise com a literatura.
		Desenvolver um quadro de referência indicando	Exploratória;	Elaboração do quadro de referência com a

		os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Entrevistas semiestruturadas; Organização dos temas advindos do campo; Representação dos dados (codificação e categorização) Análise de Conteúdo	indicação dos fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pelas organizações pesquisadas.
		Validar o <i>Framework</i> contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.	Júri de Especialistas	Aperfeiçoamento e validação do <i>Framework</i> com base nas opiniões dos especialistas.
TÓPICOS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA				
2.1 Marketing Integrado 2.2 Marketing Interno 2.2.1 Comunicação Organizacional 2.3 Marketing de Relacionamento 2.3.1 Criação de experiência do cliente no pós-venda 2.4 Gestão do Atendimento no Pós-venda aos seus Clientes 2.4.1 Atendimento pós-venda e recuperação de cliente após falha no produto/serviço 2.5 Integração Interdepartamental das Áreas Funcionais da Organização e Atividades no Pós-venda 2.6 Conflitos no Pós-venda e Reclamações Públicas no Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON 2.7 Fatores Internos do Atendimento ao Cliente no Pós-venda: Síntese da Literatura				

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que diz respeito aos fatores internos, foram identificados os principais que envolvem as áreas funcionais das organizações estudadas, que são: a) comunicação interna, b) prontidão para ajudar os clientes, c) capacitação dos colaboradores internos para desenvolver com qualidade as atividades do atendimento pós-venda e tratar adequadamente as demandas apresentadas pelos clientes, d) compartilhamento das informações entre os setores funcionais, e) comprometimento dos colaboradores internos e f) capacidade de respostas da organização para lidar com as reclamações dos seus clientes.

Com o estudo, evidenciou-se que a comunicação interna é importante para um melhor desempenho nas atividades de atendimento pós-venda e no processo de

melhoria do relacionamento com os clientes, pois a falta de comunicação interna dificulta o bom funcionamento organizacional e prejudica o relacionamento com os clientes. Os achados sugerem, também, que a comunicação da organização com os seus fornecedores/fabricantes ajuda nas ações das atividades pós-venda aos seus clientes, pois traz agilidade ao suporte técnico para a resolução dos problemas apresentados pelos clientes.

A prontidão para ajudar os clientes foi revelada como necessária ao processo de atendimento pós-venda. Ações como atendimento com qualidade, com cortesia, cumprimento de prazos e ouvir atentamente o problema exposto pelo cliente, por exemplo, conduzem a uma aproximação com a organização, e isso reforça a criação de vínculos e o retorno do cliente em loja.

Ficou demonstrado, com a pesquisa, que a capacitação dos colaboradores internos para atuarem nas atividades do atendimento pós-venda e o tratamento adequado das demandas dos clientes devem estar entre as prioridades nas políticas de atendimento ao cliente, até porque a capacitação gera benefícios para os procedimentos organizacionais diante da apropriação dos conhecimentos adquiridos pelos seus colaboradores internos com melhorias na logística operacional, com direcionamentos corretos e processos mais velozes. Ao mesmo tempo, o tratamento adequado às reclamações traz ao cliente a confiança de que, na ocorrência de problemas, a organização estará preparada para resolvê-los, e isso implica vantagem competitiva.

Com o estudo, o compartilhamento das informações entre os setores funcionais despontou como um importante parâmetro para saber agir em outras demandas semelhantes. Os resultados sugerem que ter acesso ao teor da reclamação feita diretamente no SAC e o conhecimento das respostas do problema resolvidos facilitam o processo gerencial, retroalimenta a organização com o que está acontecendo de errado e avisa aos responsáveis pelos setores a corrigirem o problema, afastando a reincidência. A troca de experiências ajuda os colaboradores internos a adquirirem habilidades para lidar com situações semelhantes, sendo que, do contrário, a falta desse compartilhamento gera uma situação desfavorável para o bom relacionamento com os clientes no pós-venda.

Um outro achado desse estudo tratou da existência de relações internas com a equipe do SAC. Esse relacionamento tem uma evidência significativa naquelas

organizações que administram o seu próprio SAC, pois, uma vez internacionalizado e se tem autonomia, mais velocidade e possibilidades de fazer ajustes de acordo com o surgimento das demandas, além de conseguir repassar para a equipe da linha de frente do atendimento os propósitos e a identidade da organização, e isso reflete no relacionamento com os seus clientes.

O comprometimento dos colaboradores internos com as atividades do atendimento pós-venda foi indicado no estudo como um dos fatores internos necessários para uma boa atuação no ambiente organizacional, sendo que a conduta do gestor se revelou como parte importante nesse processo.

Ficou evidenciado, com o estudo, que a capacidade de respostas da organização para lidar com as reclamações dos seus clientes está diretamente relacionada ao processo gerencial envolvendo vários aspectos, como ordenamento e cumprimento de tarefas direcionadas a responder às demandas dos clientes descontentes de forma satisfatória e com brevidade.

Já em relação ao objetivo específico que propôs o desenvolvimento de uma referência indicando os fatores internos que devem ser aprimorados e os que devem ser evitados pelas organizações, segue, no Quadro 29, a indicação do cumprimento do citado objetivo.

Quadro 29 - Quadro de referência indicando os fatores internos que devem ser aprimorados ou desenvolvidos e aqueles que devem ser evitados pela organização no atendimento pós-venda aos seus clientes.

Fatores a serem desenvolvidos/aprimorados no atendimento pós-venda	Fatores a serem evitados no atendimento pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos problemas e solucioná-los com rapidez; - Capacitação pontual e habitual com os colaboradores internos que atuam no atendimento ao cliente; - Fluidez na comunicação interna e fluxo de informações; - Relações colaborativas entre os setores funcionais; - SAC com autonomia para as resolver as demandas dos clientes; - Monitorar as atividades pós-venda e acompanhamento do cliente até a etapa de encerramento do atendimento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Respostas equivocadas e/ou não apresentar respostas às demandas dos clientes; - Colaboradores internos que atuam no atendimento ao cliente, sem saber dos procedimentos internos e da dinâmica que envolve as ações do atendimento pós-venda; - Comunicação desarticulada e/ou sem comunicação entre os setores funcionais da organização; - Canais de atendimento aos clientes desintegrados e/ou desinformados; - Colaborador interno alocado em setor diferente da sua função e/ou sem comprometido com as atividades do pós-venda;

<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar ao cliente produto de qualidade e ter fabricantes/fornecedores parceiros da organização; - Ouvir atentamente a reclamação do cliente com disposição para ajudar; - Aprender com os erros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo lentos e burocráticos; - Prestar assistência inapropriada ao caso apresentado. - Repetição dos erros e/ou apresentar os mesmos problemas.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Uma outra descoberta com a presente investigação está relacionada à prioridade das organizações ao atendimento ao cliente na venda inicial, com o argumento de que este, sendo feito com qualidade e eficiência, afastaria situação conflituosa e possivelmente não precisaria acionar as atividades do atendimento pós-venda aos seus clientes.

Ficou evidenciado, nesse estudo, que as organizações se esforçam para prestar um suporte adequado aos clientes, sendo que essa prática traz um desafio constante para elas, pois, para participar da jornada de compras e promover uma boa experiência aos seus clientes, faz-se necessário haver mudanças de comportamentos organizacionais, até porque não se pode pensar apenas na venda, mas também no pós-venda.

Os achados desse estudo também revelam que as organizações buscam entender as causas que provocam o descontentamento e as reclamações dos seus clientes e, com isso, tratá-las adequadamente. Medidas, como se colocar à disposição para ajudar com canais de atendimento, aproximar-se e manter o relacionamento com o cliente, são adotadas pelas organizações.

Além do mais, os achados da pesquisa indicam que os fatores internos analisados exercem influência nos desempenhos das organizações pesquisadas, nas práticas do Marketing de Relacionamento e que, como estes fatores estão sob o controle direto da gestão, elas podem utilizar os seus recursos disponíveis para revisar as estratégias existentes, bem como implementar novas estratégias, trazendo melhorias nas atividades pós-venda, uma boa experiência de compras e, por consequência, novos ganhos e vantagens competitivas.

Para a consecução do terceiro objetivo específico e validar o *Framework* submetido ao Júri de Especialistas, os resultados apresentados com as respostas dos especialistas foram analisados no tópico 4.4. Assim, foi possível verificar a aceitação por parte dos especialistas com a composição do *Framework* submetido à avaliação.

Os comentários sugeridos pelos especialistas, em sua maioria, confirmam a aceitação dos pontos analisados. Entretanto, devido à pertinência, algumas sugestões foram acatadas e incorporadas no texto da versão final do *Framework* presente no tópico 4.5.

Com os resultados obtidos, o estudo alcançou seu objetivo geral, a saber: *Desenvolver um Framework contemplando práticas do Marketing de Relacionamento que podem influenciar positivamente os desempenhos das organizações varejistas no atendimento pós-venda aos seus clientes.*

Este estudo traz contribuições de ordem acadêmica, gerencial e social. Para o ambiente acadêmico, a perspectiva abordada no presente estudo conduz a um avanço no campo do conhecimento científico, contribuindo para a literatura do Marketing de Relacionamento ao estudar a inter-relação com as diferentes áreas funcionais da organização e como elas se relacionam com o pós-venda, especificamente, o tratamento que as organizações dão às reclamações públicas no PROCON – Paraíba e os fatores internos que possam influenciar os seus desempenhos no atendimento do pós-venda aos seus clientes. Assim, buscou colmatar a lacuna de pesquisa identificada com a ausência de estudos exploratórios acerca do fenômeno estudado, do contexto da pesquisa, da perspectiva teórica abordada e do percurso metodológico delineados para o alcance dos resultados já explicados anteriormente.

No campo gerencial, desenvolveu-se a proposição de um *Framework* que sugere *ações para orientar o atendimento pós-venda das lojas físicas do segmento varejista.*

Esse roteiro pode auxiliar os gestores das organizações do varejo a observar as ações atualmente desenvolvidas pelas organizações e avaliar a utilização das ações sugeridas no *Framework* com mudanças nas práticas de relacionamento com clientes nas atividades pós-venda. Embora esse estudo seja limitado ao contexto do varejo com lojas físicas, o mesmo *Framework* apresentado neste estudo pode ser ajustado e adaptado para ser aplicado a outros contextos.

No aspecto social, este estudo nos conduz a fazer uma reflexão a respeito da conduta do pós-venda da organização se, de fato, é valorizar realmente a opinião do cliente, se ela se importa com essa opinião, se realmente a reclamação do cliente é

ouvida e até que ponto é atendida de forma satisfatória, se os direitos dos consumidores são resguardados, sem precisar acionar os Órgãos competentes.

Além do mais, existem algumas limitações nesta pesquisa que precisam ser reconhecidas. Os resultados relatados estão concentrados apenas nas organizações do setor varejista e, particularmente, com lojas físicas, que tiveram conflitos com seus clientes com reclamações públicas junto ao PROCON – PB. Portanto, limitam sua generalização para outro contexto. Pesquisas adicionais poderão analisar organizações de outros segmentos, por exemplo, mercado *e-commerce*, que também se envolvem em conflitos com seus clientes para validar os achados deste estudo. Recomendam-se, portanto, estudos adicionais com amostras maiores e reclamações em outros segmentos, como Reclame Aqui e Redes Sociais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, H. R.; RAMOS FILHO, A. C. Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 79-92, 2019.
- AMA. American Marketing Association. **Página Inicial**. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org>. Acesso em: 27 out. 2022.
- ASHFAQ, M. After sales service, customer satisfaction and loyalty in telecom sector. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, v. 3, n. 1, p. 31- 42, 2019.
- ASLAM, W.; FARHAT, K. Impact of after-sales service on consumer behavioural intentions. **International Journal of Business and Systems Research**, v. 14, n. 1, p. 44-55, 2020.
- BAGHERZADEH, R.; MONIKA, R.; WEI, S.; TORRES, J.L.S. The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, p. 102-158, 2020.
- BARBOSA, T. A. C.; MINCIOTTI, S. A. Serviço de atendimento ao cliente terceirizado ou próprio? Uma análise da satisfação do cliente usuário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, v. 9, n. 25, p. 81-95, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BOULDING, W.; STAELI, R.; EHRET, M.; JOHNSTON, W. J. A customer relationship management roadmap: what is Known, potential pitfalls, and where to go. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 155-166, 2005.
- BRAMBILLA, F. R. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. **READ: Revista Eletrônica de Administração UFRGS**, v. 11, n. 1, p. 1-56, 2005.
- BRUCKBERGER, G.; FUCHS, C.; SCHREIER, M.; VAN OSSELAER, S. M. J, Retailing Groundedness: How to improve customer experience, brand perceptions, and customer loyalty through feelings of groundedness. **Journal of Retailing**, v. 99, n. 4, p. 594-604, 2023.
- BRUM, A. de M. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&P, 2000.
- BULL, C.; ADAM, A. Virtue ethics and customer relationship management: towards a more holistic approach for the development of 'best practice'. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 2, p. 121-130, 2011.

- CALONIUS, H. Contemporary research in marketing: A market behaviour framework. **Marketing Theory**, v. 6, n. 4, p. 419 - 428, 2006.
- CAMPOS, R. T. Marketing de relacionamento e atendimento ao cliente. **Revista Inovação Tecnológica**, v. 11, n. 2, p. 91-109, 2021.
- CARVALHO, M.; LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. de L.; PEDRON, C. D. Falha de Serviços: Mapeamento dos Últimos 10 Anos de Produção Científica. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 106-120, 2019.
- CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. C. Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007.
- CHIGUVI, D. The influence of after sales services on marketing performance in the retail sector in Botswana. **Dutch Journal of Finance and Management**, v. 4, n. 1, p. 1-8, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Investigação e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DA ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; DA SILVA, J. F. **Administração de marketing**: conceitos, estratégia, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.
- DE MATOS, C. A.; ROHDEN, S. F. Comportamento de reclamação de clientes de Serviços bancários e de telefonia móvel. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 1, p. 11-25, 2016.
- DURUGBO, C. M. After-sales services and aftermarket support: a systematic review, theory and future research directions. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 6, p. 1857-1892, 2020.
- FERREIRA, A. C.; PIMENTA, M. L.; WLAZLAK, P. Antecedents of cross-functional integration level and their organizational impact. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 8, p. 1706-1723, 2019.
- FIERRO, J. C.; POLO, I. M.; OLIVÁN, F. J. S. From dissatisfied customers to evangelists of the firm: a study of the Spanish mobile service sector. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 191-204, 2014.
- GAIARDELLI, P.; SACCANI, N.; SONGINI, L. Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework. **International Journal of Business Performance Management**, v. 9, n. 2, p. 145-171, 2007.
- GAO, J.; YAO, L.; XIÃO, X.; LI, P. Recover from failure: Examining the impact of service recovery stages on relationship marketing strategies. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-30, 2022.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GORGEN, M. C.; FAGUNDES, D. S. A importância do pós-venda em uma indústria do segmento moveleiro. **Revista Brasileira de Empresas Eletrônicas**, v. 1, n. 16, p. 137-157, 2022.

GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 3, p. 218 - 225, 2017.

HULTÉN, P. A Lindblomian perspective on customer complaint management policies. **Journal of Business Research**, v. 65, p.788-793, 2012.

JAYACHANDRAN, S.; SHARMA, S.; KAUFMAN, P.; RAMAN, P. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 177-192, 2005.

JEANPERT, S.; JACQUEMIER-PAQUIN, L.; CLAYE-PUAUX, S. The role of human interaction in complaint handling. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 62, p. 102-137, 2021.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's integration with other departments. **Journal of business research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, M.; KUMAR, N. Three dimensions of service recovery: examining relationship and impact. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 273-286, 2016.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LIN, W.; LU, T.; PENG, M. Service failure recovery on customer recovery satisfaction for airline industry: the moderator of brand authenticity and perceived authenticity. **Managerial and Decision Economics**, v. 42, n. 5, p. 1-10, 2021.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LÜTKEMEYER FILHO, M. G.; , L. G.; FREITAS, E.C. de. Identificação dos fatores de satisfação de clientes em serviços: um estudo em concessionárias do

agronegócio. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 17, n. 58, p. 1408-1425, 2015.

MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; DA ROCHA, R. A. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

MINCIOTTI, S. A. **Roteiro para um Protocolo de Pesquisa**. Material de sala de aula (Marketing para Atividades de Interesse Público/PPGCom) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, 2020.

MORAIS, I. D. C. de; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 197-215, 2016.

MURALI, S; PUGAZHENHI, S; MURALIDHARAN, C. Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty – A case study of home appliances business. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 67-83, 2016.

MURILLO-OVIEDO, A. B.; PIMENTA, M. L.; HILETOFTH, P.; REITSMA, E. Achieving market orientation through cross functional integration. **Operations and supply chain management**, v. 12, n. 3, p. 175-185, 2019.

MURILLO-OVIEDO, A. B.; PIMENTA, M. L.; PIATO, E. L.; HILETOFTH, P. Development of market oriented strategies through cross functional integration in the context of the food and beverage industry. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 901-921, 2021.

NASIR, M.; ADIL, M.; DHAMIJA, A. The synergetic effect of after sales service, customer satisfaction, loyalty and repurchase intention on word of mouth. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 13, n.3, p. 489-505, 2021.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PARAÍBA. **Paraíba Business**. João Pessoa, 2020. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/oportunidade-paraiba-old/arquivos/pb_business_2020_v16_420x297_mm_pt.pdf/view. Acesso em: 03 set. 2022.

PIMENTA, M. L.; DA SILVA, A. L.; TATE, W. L. Characteristics of cross-functional integration processes: Evidence from Brazilian organizations. **The International Journal of Logistics Management**, v. 27, n. 2, p. 570-594, 2016.

PINHEIRO, J. de Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Revista Psico**, v. 44, n. 2, p. 148-192, 2013.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2018. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/cadastro-de-reclamacoes-fundamentadas-2018>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2019. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/cadastro-de-reclamacoes-fundamentadas-2019>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2020. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/cadastro-de-reclamacoes-fundamentadas-2020>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2021. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/cadastro-de-reclamacoes-fundamentadas-2021>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2022. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/cadastro-de-reclamacoes-fundamentadas-2022>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCON. Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado da Paraíba. **Cadastro estadual de reclamações fundamentadas**: relatório analítico, 2023. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/noticias/procon-pb-divulga-cadastro-de-reclamacao-fundamentada-2023>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PROCONSUMIDOR. Sistema Nacional de Atendimentos ao Consumidor. **Boletim Sindec e Boletim Proconsumidor**. Secretaria Nacional do Consumidor, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/dia-do-consumidor-senacon-lanca-boletins-com-os-dados-de-reclamacoes-recebidas-em-2022/boletim-sindec-2022-v9>. Acesso em: 02 abr. 2024.

PROCONSUMIDOR. Sistema Nacional de Atendimentos ao Consumidor. **Boletim Sindec e Boletim Proconsumidor**. Secretaria Nacional do Consumidor, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/11.03.2024PDFBoletim-ProConsumidor-Sindec-2023-compressed1>. Acesso em: 02 abr. 2024.

RIGOPOULOU, I. D.; CHANIOTAKIS, I. E.; LYMPEROPOULOS, C.; SIOMKOS, G. I. After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 18, n. 5, p. 512-527, 2008.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e Validação Fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.

SABERI, M.; HUSSAIN, K. O.; CHANG, E. Past, present and future of contact centers: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 574-597, 2017.

SANDHU, M. A.; SYEDA, S. M.; ASAD, U. R.; MUZAFFAR, S. Service quality dimensions impact on customer satisfaction in telecom sector of Pakistan. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 3, n. 8, p. 27-34, 2013.

SANTOS, C. P. dos; FERNANDES, D. V. der. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

SHETH, J., JAIN, V.; AMBIKA, A. Repositioning the customer support services: the next frontier of competitive advantage. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 7, p. 1787-1804, 2020.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397- 418, 1995.

SHOKOUHYAR, S.; SHOKOOHYAR, S.; SAFARI, S. Research on the influence of after sales service quality factors on customer satisfaction. **Journal de Varejo e Serviços ao Consumidor**, v. 56, p. 1-11, 2020.

SHOOSHTARI, N. H.; STAN, S.; CLOUSE, S. F. Receiving, recording, and responding to customer complaints: The effects of formalizing customer complaint handling policies in retail firms. **Services marketing quarterly**, v. 39, n. 3, p. 225-239, 2018.

SILVA, C. R. 'Mais que imagem, percepção'. Um estudo sobre o customer based reputation (CBR) no setor de telefonia móvel. **International Journal of Business & Marketing**, v. 4, n. 2, p. 41-54, 2019.

SIMONETTI, K. O. Gestão dos canais de comunicação pelo serviço de atendimento ao consumidor de bens de consumo: um estudo de caso com uma empresa do Setor de Alimentos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1417-1440, 2016.

SINDEC. Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. **Atendimento**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://sindecnacional.mj.gov.br/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SINDEC. Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. **Atendimento**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://sindecnacional.mj.gov.br/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SINDEC. Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. **Atendimento**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://sindecnacional.mj.gov.br/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SINDEC. Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. **Atendimento**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://sindecnacional.mj.gov.br/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SINDEC. Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. **Atendimento**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://sindecnacional.mj.gov.br/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SIMÕES, D.; KARACHUN, H. Marketing relacional na mira da disrupção digital: pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 6, p. 34-55, 2020.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of marketing research**, v. 36, n. 3, p. 356-372, 1999.

SUN, M.; TIAN, YE; YAN, Y.; LIAO, YI. Improving the profit by using a mixed after-sales service as a market segmentation. **Nankai Business Review International**. v. 10, n. 2, p. 233-258, 2019.

TAVAKOLI, G.; AREFI, M. F.; HEIDARI, O.; MIRJAFARI, M. Designing conceptual model of after-sales services, in companies producing the capital goods, with the idea of value co-creation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 8, n. 2, p. 122-142, 2016.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TRONVOLL, B; EDVARDSSON, Bo. Exploring customers' experiences of service co-recovery. **Service Science**, v. 11, n. 3, p. 189-200, 2019.

VENOSA; S. S. Direito civil: **contratos**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

VON JANDA, S.; POLTHIER, A.; KUESTER, S. Do they see the signs? Organizational response behavior to customer complaint messages. **Journal of Business Research**, v. 137, p. 116-127, 2021.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Apêndice A – Levantamento Bibliométrico

Apresenta-se a seguir um levantamento bibliométrico iniciado nos dias 04 e 05 de julho de 2022 e atualizado nos dias 11 e 15 de março de 2024. Foram identificados nas bases de dados *Scopus*, *Web of Scienc*, *Scielo* e *Spell* registros de literatura sobre os temas: Marketing de Relacionamento, Marketing Integrado, Pós-venda, Tratamento de Reclamação e Varejo. Com base nisso, empregou -se para a estratégia de busca um conjunto de palavras-chave e combinações utilizando os mesmos descritores para todas as bases de dados científicas já citadas.

Para o processo de busca dos materiais publicados nas bases científicas, foi levado em consideração o recorte temporal dos anos de 2010 a 2024, o parâmetro de busca e resultados se deu por assuntos, tópicos, áreas de estudo (Administração, business, management and accouting), idiomas (inglês e português) e tipo de arquivo, especificamente apenas artigos. No total, foram encontrados 1,261 artigos, e, após a aplicação dos citados filtros, retornaram 256 artigos.

Desse modo, seguem na Tabela 6, os termos de busca e os respectivos operadores *booleanos*, bem como, a quantificação dos achados da pesquisa nas bases científicas.

Tabela 6 - Termos de busca e dados quantificados dos achados da pesquisa nas bases científicas

Palavras-chave	Achados	Resultados após filtros
"marketing of relationship"	Scopus = 8 Web of Science = 5 Scielo = 4 Spell = 457	Scopus = 6 Web of Science = 5 Scielo = 2 Spell = 29
"customer attendance service"	Scopus = sem retorno Web of Science = 1 Scielo = sem retorno Spell = 14	Web of Science = 1 Spell = 6
"relationship marketing" and "customer service"	Scopus = 119 Web of Science = 47 Scielo = sem retorno Spell = 12	Scopus = 41 Web of Science = 20 Spell = 12
"customer service" AND "after sales"	Scopus = 126 Web of Science = 44 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Scopus = 24 Web of Science = 10
"integrated marketing" AND "after sales"	Scopus = 2 Web of Science = 1 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Sem retorno Sem retorno

"customer relationship management" AND "after sales"	Scopus = 20 Web of Science = 8 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Scopus = 3 Web of Science = 1
"customer satisfaction" AND "after sales"	Scopus = 259 Web of Science = 93 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Scopus = 54 Web of Science = 27
"customer complaint" AND "after sales"	Scopus = 8 Web of Science = 1 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Sem retorno Sem retorno
"marketing of relationship" AND "integrated marketing" AND "after sales service"	Sem resultados nas bases pesquisadas	
"marketing of relationship" AND "customer attendance service" AND "after-sales"	Sem resultados nas bases pesquisadas	
"complaint handling" AND "retail"	Scopus = 20 Web of Science = 12 Scielo = sem retorno Spell = sem retorno	Scopus = 8 Web of Science = 7
complaint handling" AND "retail" AND "after sales"	Sem resultados nas bases pesquisadas	
TOTAL	1261	256

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com os artigos já refinados, o passo seguinte foi identificar os artigos duplicados e deduzir da totalidade dos achados. Mais adiante, selecionaram-se os artigos para a leitura prévia do título e do resumo, com a finalidade de verificar a ideia central do texto. Para este momento, se teve como critério de exclusão dos artigos aqueles que não apresentavam no resumo uma sintonia com a temática proposta para o presente trabalho

Por sua vez, os artigos remanescentes desta fase seguiram para uma leitura exploratória, e, com isso, buscou-se verificar se, de fato, os conteúdos dos artigos selecionados são relacionados à temática proposta. Assim, foram descartados os artigos que não abordam o assunto na sua especificidade.

Por conseguinte, partiu-se para análise dos artigos que trazem assuntos pertinentes ao tema de maneira mais específica, possibilitando, então, a elaboração de um arcabouço teórico.

Com base nesse mapeamento bibliométrico, passa-se, então, a descrever, no Quadro 30, os dados dos artigos publicados e selecionados para a realização da análise sistemática da literatura.

Quadro 30 - Artigos incluídos para análise sistemática da literatura

Número de artigos	Título	Autor	Ano	Periódico
1	From dissatisfied customers to evangelists of the firm: a study of the Spanish mobile service sector.	Fierroa; Polo; Oliván	2014	Business Research Quarterly
2	Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty-a case study of home appliances business.	Murali; Pugazhendhli; Muralidharan	2016	Journal of retailing and consumer services
3	Designing conceptual model of after-sales services, in companies producing the capital goods, with the idea of value co-creation.	Tavakoli <i>et al.</i>	2016	International Journal of Quality and Service Sciences
4	Three dimensions of service recovery: examining relationship and impact.	Kumar; Kumar	2016	Supply Chain Management: An International Journal
5	Gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de bens de consumo: um estudo de caso com uma empresa do setor de alimentos.	Simonetti	2016	Revista Eletrônica Gestão e Serviços
6	Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions.	Grönroos	2017	Journal of Services Marketing
7	Receiving, Recording, and Responding to Customer Complaints: The Effects of Formalizing Customer Complaint Handling Policies in Retail Firms.	Shoostari; Stan; Clouse	2018	Services Marketing Quarterly
8	Exploring customers' experiences of service co-recovery.	Tronvoll; Edvardsson	2019	Service Science
9	after sales service, customer satisfaction and loyalty in telecom sector.	Ashfaq	2019	Journal of Applied Structural Equation Modeling
10	Achieving market orientation through cross-functional integration.	Murillo-Oviedo <i>et al.</i>	2019	Operations and Supply Chain Management: An International Journal
11	Antecedents of cross-functional integration level and their organizational impact.	Ferreira; Pimenta; Wlazlak	2019	Journal of Business & Industrial Marketing
12	Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction.	Shokouhyar; Shokoohyar; Safari	2020	Journal of Retailing and Consumer Services
13	The influence of after sales services on marketing performance in the retail sector in Botswana.	Chiguvi	2020	Dutch Journal of Finance and Management
14	Repositioning the customer support services: the next frontier of competitive advantage.	Sheth; Jain; Ambika	2020	European Journal of Marketing

15	Impact of after-sales service on consumer behavioural intentions.	Aslam; Farhat	2020	International Journal of Business and Systems Research
16	Development of market-oriented strategies through cross-functional integration in the context of the food and beverage industry.	Murillo-Oviedo <i>et al.</i>	2021	Business Process Management Journal
17	The synergetic effect of after sales service, customer satisfaction, loyalty and repurchase intention on word of mouth.	Nasir; Adil; Djamija	2021	International Journal of Quality and Service Sciences
18	The role of human interaction in complaint handling	Jeanpert, Jacquemier-Paquin; Claye-Puaux	2021	Journal of Retailing and Consumer Services
19	Complaint behaviour in multichannel retailing: a cross-stage approach.	Frasquet; Leva; Ziliani	2021	International Journal of Retail & Distribution Management
20	Do they see the signs? Organizational response behavior to customer complaint messages.	Von Janda; Polthier; Kuester	2021	Journal of Business Research
21	A importância do pós-venda em uma indústria do segmento moveleiro.	Gorgen; Fagundes	2022	Revista de Administração de Empresas Eletrônica
22	Marketing de relacionamento e retenção de clientes: um estudo sobre aspectos influenciadores na fidelização dos clientes no comércio varejista.	Gomes <i>et al.</i> ,	2023	Revista de Gestão e Secretariado

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nesse cenário, após a identificação dos artigos, para a análise sistemática da literatura, contemplam-se os seguintes elementos: objetivo do estudo, método e principais resultados dos artigos publicados, conforme os critérios já explicitados. Desse modo, apresentar-se-á, no Quadro 31 a seguir, uma síntese dos artigos publicados, apenas aqueles que abordam com especificidade a temática proposta para esse estudo.

Quadro 31 - Mapeamento dos estudos publicados sobre os temas Marketing de Relacionamento, inter-relação das áreas funcionais e atividades do pós-venda

Número de artigos	Autores	Objetivo do Estudo	Método	Principais Resultados
1	Fierro; Polo; Oliván (2014)	Analisar os fatores que servem como catalisadores para transformar clientes inicialmente insatisfeitos em	Modelagem de equações estruturais	Demonstraram que se os clientes percebem que a empresa se esforça para solucionar o problema ocorrido e oferece um atendimento justo, o nível

		evangelizadores da empresa.		de satisfação com o processo de recuperação do serviço aumentará significativamente.
2	Murali; Pugazhendhli; Muralidharan (2016)	Avaliar a qualidade do serviço de pós-venda, medindo o nível de satisfação do cliente, retenção do cliente e fidelização do cliente através das dimensões SERVQUAL.	Análise de lacunas; regressão linear e análise de caminho.	Fornecer informações valiosas para que as organizações do caso gerenciem suas atividades relacionadas ao serviço pós-venda e melhorem a qualidade do serviço e a satisfação do cliente.
3	Tavakoli <i>et al.</i> (2016)	Identificar as principais atividades de pós-venda e os critérios pretendidos pelos clientes considerando seus serviços esperados após o processo do produto.	Abordagem qualitativa	Os resultados incluem a identificação de dimensões para o modelo de serviços pós-venda e o desenho de um modelo conceitual em ambas as seções de facilitadores e resultados. A seção de facilitadores do modelo proposto inclui sete dimensões, três setores principais e quatro seções de suporte.
4	Kumar; Kumar (2016)	Avaliar a inter-relação de processos, recuperação de funcionários e recuperação de clientes em um call center de serviços financeiros.	Estudo de caso	Destacaram a importância da comunicação entre as funções para incentivar o aprendizado organizacional e mitigar a ocorrência de falhas no futuro.
5	Simonetti (2016)	Analisar a gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa do setor de alimentos.	Estudo de caso único de uma empresa de grande porte do setor de alimentos no Brasil.	Revelaram que o SAC tem um papel importante no contexto da construção do sistema de informações de Marketing, pois, desde sua criação, assumiu função estratégica na organização, os resultados estão relacionados à melhorias dos produtos e ao desenvolvimento de inovações baseadas em sugestões dos clientes.
6	Grönroos (2017)	Desenvolver a base de um modelo para avaliar a prontidão do marketing de relacionamento (RMR) e fornecer orientações para tal avaliação.	Artigo teórico	Sugere um modelo de avaliação de RMR baseado em duas variáveis: se o foco da administração está nos recursos e processos dos clientes ou da empresa e se está na definição de qualidade dos clientes ou da empresa. Faz uma reflexão quanto a ampliação do escopo do marketing e oferece uma nova

				abordagem de medição, que auxilia o desenvolvimento da compreensão do marketing de relacionamento.
7	Shooshtari; Stan; Clouse (2018)	Investigar a importância de formalizar políticas de tratamento de reclamações de clientes e procedimentos escritos, em relação às práticas das empresas varejistas para receber, registrar e responder às reclamações dos clientes.	Abordagem qualitativa	Indicaram que as empresas com políticas formais estão em melhor posição para agir com base nesta informação, treinando os funcionários e capacitando-o para resolver reclamações dos clientes de forma mais consistente e sistemática. Revelaram que a existência dos procedimentos está associada ao tamanho da empresa.
8	Tronvoll; Edvardsson (2019)	Identificar drivers de troca de serviços que criam condições favoráveis ou experiências de co-recuperação desfavoráveis para o cliente.	Estudo indutivo	Identificaram cinco drivers da experiência co-recuperação; confirmaram que as atividades e interações funcionários estão envolvidos simultaneamente e que coordenação e controle não funciona como esperado; e os problemas da comunicação estão relacionados à falta de tempo para ouvir o cliente.
9	Ashfaq (2019)	Examinar as relações entre o serviço pós-venda, a satisfação do cliente e a fidelização.	Modelagem de equações estruturais	Mostraram que o serviço do pós-venda tem uma influência significativa na lealdade do cliente e afetam positivamente na satisfação do cliente.
10	Murillo-Oviedo <i>et al.</i> (2019)	Entender como a integração multifuncional contribui para a criação de uma empresa orientada para o mercado que se esforça para aumentar a capacidade de resposta do mercado.	Estudo de caso	Indicaram que a integração multifuncional permite que a empresa alcance a orientação para o mercado por meio de dois processos: lançamento de produtos e reclamações de clientes.
11	Ferreira; Pimenta; Wlzlak (2019)	Desenvolver um modelo para prever os antecedentes do nível de integração entre marketing, logística e produção.	Estudo com métodos mistos qual-quantitativo	Indicaram que os fatores de integração e os conflitos influenciam o nível de integração, e que o nível de integração interfuncional pode ser definido como: a intensidade do relacionamento entre as funções organizacionais

				internas que pode ser medida pela existência mútua de fatores e pela ausência de conflitos manifestos.
12	Shokouhyar; Shokoohyar; Safari (2020)	Avaliar a instrumentalidade dos serviços pós-venda na satisfação do cliente.	Estudo com grupo focal e aplicação da Técnica de agrupamento RFM.	Demonstraram como os diferentes elementos de qualidade dos serviços pós-venda afetam a satisfação do cliente, podendo ajudar as empresas a alocar seus recursos com mais eficiência.
13	Chiguvi (2020)	Investigar a influência dos serviços pós-venda no desempenho de Marketing na Sefalana Holdings em Botswana.	Abordagem pesquisa casual com questionário estruturado aplicado com os clientes da Sefalana.	Revelaram que os serviços pós-venda têm uma influência positiva fraca na satisfação e fidelidade do cliente e relacionamento positivo muito fraco na retenção de clientes na Sefalana.
14	Sheth; Jain; Ambika (2020)	Analisar a situação atual dos serviços de suporte ao cliente e defender o reposicionamento dos serviços de um suporte de um centro de custo administrativo para um centro de lucro estratégico.	Artigo teórico	Recomendações para orientar o reposicionamento estratégico do atendimento ao cliente.
15	Aslam; Farhat (2020)	Examinar o impacto da entrega da qualidade do serviço pós-venda na satisfação geral dos clientes e na intenção comportamental especificamente na intenção de recompra e no boca a boca.	Análise fatorial exploratória (EFA), análise fatorial confirmatória (CFA), o SEM para medir as relações entre os construtos com ajuda do SSPS e Amos.	Revelaram que a entrega da qualidade do serviço pós-venda tem impacto na satisfação geral do cliente, e leva a intenção de recompra e o boca a boca. Ou seja, melhora o relacionamento do cliente com o varejista e gera satisfação.
16	Murillo-Oviedo <i>et al.</i> (2021)	Analisar como a integração multifuncional contribui para o desenvolvimento de estratégias orientadas para ao mercado.	Estudo de multicaseos	Mostraram os Processos para o mercado: lançamento do produto, entrega de produtos, solução de reclamação e projetos de melhorias de inovação.
17	Nasir; Adil; Djamija (2021)	Tentar modelar as ligações entre serviço pós-venda, qualidade do serviço, satisfação do cliente, fidelidade do cliente	Modelagem de equações estruturais (SEM)	Revelaram que tanto a fidelidade do cliente quanto a intenção de recompra mediam positivamente a relação entre a satisfação do cliente e a boca a boca, sendo propenso a serem leis à empresa de serviços.

		e boca a boca (WOM.)		
18	Jeanpert, Jacquemier-Paquin; Claye-Puaux (2021)	Avaliar o efeito das interações humanas no tratamento da reclamação na satisfação percebida do cliente com a empresa e com a recuperação, bem como no investimento relacional	Estudo quantitativo	O estudo revela que os clientes têm uma melhor percepção de justiça quando os canais incluem contato humano verbal.
19	Frasquet; Leva; Ziliani (2021)	Analisar como o canal de compra e as metas de reclamação do cliente afetam a escolha dos canais de reclamação quando o cliente experimenta um duplo desvio – uma falha de serviço seguida de uma falha de recuperação de serviço.	Pesquisa <i>online</i> com manipulação de cenário realizada com compradores de vestuário	Mostraram que o canal de compra tem um efeito de aprisionamento no canal de reclamação, mais significativo para os compradores off-line. O objetivo de reclamação molda a escolha dos canais de reclamação. Além disso, evidência alternância dos canais no caso de ter que reclamar duas vezes.
20	Von Janda; Polthier; Kuester (2021)	Examinar o comportamento de resposta organizacional às mensagens de reclamação dos clientes que diferem em seu valor sinalizado para a empresa.	Experimento de campo, com uma mensagem de reclamação às empresas da amostra	Mostraram que as empresas são menos propensas a responder a reclamação que transmitem ideias de melhorias apresentadas pelos clientes antigos, as empresas apresenta um tempo de resposta mais longo. A taxa de resposta é mais baixa às reclamações dos clientes associados a níveis mais baixos de satisfação do cliente.
21	Gorgen; Fagundes (2022)	Avaliar a importância do pós-venda na fidelização de clientes.	Estudo de caso	Comprovaram a importância que a fidelização dos clientes traz para as organizações e o quanto executar o pós-venda é determinante e, implantar a gestão do pós-venda é uma das formas mais eficazes de medir a satisfação dos clientes e criar valor para a empresa.
22	Gomes <i>et al.</i> (2023)	Identificar os principais atributos do marketing de relacionamento que	Estudo com métodos misto quali-quantitativo	Os resultados sugerem que o principal atributo para a retenção de clientes é o atendimento ao cliente.

		influenciam na decisão de compra e manutenção dos clientes.		Itens como entrega, simpatia e atenção tiveram destaque.
--	--	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O campo de pesquisa desta literatura revisitada se deu em contextos variados, como serviços de telecomunicações móveis (Fierro; Polo; Oliván, 2014); setor de alimentos (Simonetti, 2016); setor de eletrodoméstico (Murali; Pugazhendhli; Muralidharan, 2016); empresas produtoras de bens de capital (Tavakoli *et al.*, 2016); setor de seguros (Kumar; Kumar, 2016); indústria brasileira de bebidas (Murillo-Oviedo *et al.*, 2019); indústria de telecomunicações (Ashfaq, 2019); setor de agronegócio com empresas multinacionais (Ferreira; Pimenta; Wlazlak, 2019); setor automobilístico pós-venda (Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020); fabricantes de alimentos e bebidas na América Latina (Murillo-Oviedo *et al.*, 2021); setor de varejo (Shooshtari; Stan; Clouse, 2018; Tronvoll; Edvardsson, 2019; Chiguvi, 2020; Aslam; Farhat, 2020; Gomes *et al.*, 2023); varejo de vestuário multicanal (Frasquet; Leva; Ziliani, 2021); indústria automotiva (Nasir; Adil; Djamiya, 2021); empresas do setor business-to-consumer; bens de consumo duradouro e rápido (Von Janda; Polthier; Kuester, 2021); segmentos mobiliários corporativos e escolar Gorgen; Fagundes (2022), além dos artigos com fundamentos teóricos na teoria da promessa e lógica do serviço (Grönroos (2017) e fundamentos da lógica dominante de serviços (Sheth; Jain; Ambika, 2020).

Os estudos citados abordam perspectivas diversas sobre o pós-venda, direcionando-se à qualidade dos serviços, esta necessária para aprimorar a competitividade da organização e, com isso, se diferenciar dos seus concorrentes, pois ajuda a alocar os seus recursos com mais eficiência e desempenha um papel estratégico no processo de agregação de valor para os clientes (Aslam; Farhat, 2020; Shokouhyar; Shokoohyar; Safari, 2020); a fidelização de clientes, esta sob o viés da importância desse atributo para o pós-venda (Gorgen; Fagundes, 2022); a retenção de clientes, esta com abordagem dos principais atributos que influenciam na decisão de compra e manutenção do relacionamento organização - clientes (Gomes *et al.*, 2023).

Além disso, acrescentam-se, também, as relações entre o serviço pós-venda, a satisfação e a fidelização (Ashfaq, 2019) e estudos que buscam modelar as

conexões entre serviço pós-venda, qualidade do serviço, satisfação do cliente, fidelidade do cliente e boca a boca (Nasir; Adil; Djamija, 2021).

Portanto, diante desse cenário, é razoável dizer que o pós-venda envolve uma série de atividades realizadas após a venda de um produto/serviço. Isso inclui o atendimento inicial, o acompanhamento, a condução de pesquisas de satisfação e as estratégias para lidar com as reclamações dos clientes (Chiguvi, 2020; Gorgen; Fagundes, 2022). Nesse aspecto de gerenciamento de reclamações dos clientes, Kumar e Kumar (2016) destacam que identificar e analisar as causas originárias das reclamações, bem como aprender com os erros se revelam importantes para o processo de melhorias da organização.

Verifica-se, também, literatura sobre o gerenciamento adequado dos processos de recuperação dos serviços, que pode gerar um impacto positivo na satisfação do cliente (Fierroa; Polo; Oliván, 2014), estudos relacionados à gestão de reclamações sob a perspectiva da teoria da justiça, levando em consideração a satisfação do cliente diante da resposta dada pela organização no contexto das reclamações do cliente (Jeanpert *et al.*, 2021) e estudos que abordam o comportamento da organização no que diz respeito à resposta a uma reclamação de cliente, destacando a importância de responder à mensagem do cliente de forma apropriada e em tempo hábil, pois pode se caracterizar com um indicador da satisfação do cliente (Von Janda; Polthier; Kuester, 2021).

Ademais, nos estudos de Shooshtari, Stan e Clouse (2018) indicam que quando a organização tem uma política de tratamento de reclamações e procedimentos formais para receber, registrar e responder às reclamações dos clientes ela consegue adquirir melhores condições para agir diante das situações apresentadas e, com isso capacitar os seus colaboradores adequadamente para resolver as demandas de maneira sistemática, ao mesmo tempo, esclarecem ainda, que a existência dos procedimentos formais vai depender do porte da organização.

Nesse contexto de reclamações de clientes, é válido destacar que Frassetto, Leva e Ziliani (2021) indicam, nos seus estudos, uma vinculação dos meios utilizados pelos clientes para manifestar uma reclamação ao canal de compras. Isso implica uma dependência entre o canal de compras e de reclamações, porém, em ocasiões subsequentes, a primeira reclamação após uma falha de serviço e a segunda após

uma falha de recuperação de serviço, ou seja, alternância dos canais usados nos casos de ter que reclamar duas vezes.

Além do mais, há estudos que analisam a gestão dos canais de comunicação pelo SAC e que ratifica o seu papel estratégico, com melhorias dos produtos/serviços ofertados pela organização com bases nas sugestões dos seus clientes (Simonetti, 2016) e, estudos embasados na lógica dominante de serviços que defendem o reposicionamento dos serviços de um suporte de um centro de custo administrativo para um centro de lucro estratégico, diante da sua importância para a organização (Sheth; Jain; Ambika, 2020).

Apêndice B - Carta de Apresentação Encaminhada aos Entrevistados

Prezados

Sou Petrúcia Marques Sarmiento Moreira, doutoranda da USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, regularmente vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA.

A pesquisa de doutorado se volta a um estudo acadêmico sobre a temática Marketing de Relacionamento empresa - clientes e atividades no pós-venda, tendo como orientador o professor Doutor Silvio Augusto Minciotti. Para a coleta de dados serão realizadas entrevistas semiestruturadas. Portanto, a sua opinião é muito importante para esse estudo acadêmico.

Diante disso, venho, por meio desta, declarar que será garantido e resguardado o anonimato das suas respostas.

As informações obtidas serão numeradas sem nenhuma identificação dos participantes.

Nestes termos, espera-se a sua anuência para contribuição do conhecimento científico.

São Caetano do Sul, 24 de maio de 2023.

Petrúcia Marques Sarmiento Moreira

Apêndice C - Material Encaminhado ao Júri de Especialistas

Prezados Especialistas

Sou Petrúcia Marques Sarmiento Moreira, doutoranda da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul e, sob a orientação do Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti, venho elaborando a tese “MARKETING DE RELACIONAMENTO: análise das práticas de relacionamento com clientes no pós-venda das organizações do segmento varejista”.

Tenho o objetivo de desenvolver um roteiro operacional (*framework*), com a finalidade de elencar sugestões de atividades para orientar as ações do atendimento do pós-venda nas organizações varejistas, especialmente as que apresentam lojas físicas. Na minha pesquisa, adotei o método Júri de Especialistas, que se caracteriza pela consulta a profissionais de competência reconhecida nas áreas de Marketing, Marketing de Relacionamento e do Atendimento ao Cliente. Assim, espera-se aprimorar e validar o *framework* a partir das opiniões dos especialistas participantes desta pesquisa.

Nesse sentido, por sua competência em relação ao tema da pesquisa, venho convidá-lo a integrar este Júri de Especialistas. Sua participação ocorrerá de forma virtual, externando sua opinião de forma isolada, acerca das questões que serão propostas.

Em anexo encaminho o *Framework* objeto desta avaliação, o qual é composto de uma Representação Esquemática e de uma Descrição Operacional contemplando atividades para ações do atendimento pós-venda das lojas físicas das organizações varejistas. Ao final de cada etapa analisada, será encontrado um espaço para sua avaliação e seus comentários ou sugestões.





Informamos, também, que os nomes dos especialistas não serão associados às suas opiniões.

O trabalho tem, exclusivamente, finalidade acadêmica, embora traga uma contribuição ao processo de gerenciamento das atividades pós-venda.

Meus contatos para quaisquer esclarecimentos são: Cel/*WhatsApp*: (83) 99123-2030 e e-mails: petrucia.moreira@uscsonline.com.br. Na expectativa de seu aceite ao convite proposto. Meu muito obrigada.

Petrúcia Marques Sarmiento Moreira

Como parâmetro para sua avaliação desse texto, lembramos que o objetivo do *Framework* em análise é traçar um roteiro com sugestões para orientar as ações do atendimento do pós-venda nas organizações varejistas, especificamente, lojas físicas, sendo necessário avaliar cada etapa proposta. Com base nesse propósito, solicita-se que sejam avaliados cada uma das partes que o integram, utilizando os espaços destinados para seu preenchimento, ao final de cada uma delas. Para tanto, o *Framework* composto de uma Representação Esquemática e uma Descrição Operacional foi dividido em 9 blocos para análise. Mais uma vez agradeço sua disponibilidade.

FRAMEWORK: AÇÕES PARA ORIENTAR O ATENDIMENTO PÓS-VENDA DAS LOJAS FÍSICAS DO SEGMENTO VAREJISTA	
ETAPA 1 	<p>Avaliar os procedimentos existentes, praticados para entender às demandas dos clientes após a venda.</p> <p>Atividade 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes. Atividade 2: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda. Atividade 3: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento e dos conflitos após a venda.</p>
ETAPA 2 	<p>Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda.</p> <p>Entender de que maneira os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais da organização influenciam no atendimento pós-venda.</p>
ETAPA 3 	<p>Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.</p> <p>Especificar de que maneira a integração das áreas da organização deve contribuir para atender bem o cliente no pós-venda.</p>
ETAPA 4 	<p>Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON.</p> <p>Detalhar as práticas organizacionais que podem auxiliar a organização a lidar com as reclamações públicas e melhorar o seu desempenho.</p>

ETAPA 5	Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.
	Estabelecer formas de controle que garantam se as implementações das atividades do atendimento pós-venda estão evoluindo de acordo com o que está estimado pela organização.

Representação gráfica está adequada?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:	

DESCRIÇÃO OPERACIONAL DO *FRAMEWORK*

ETAPA 1 - Avaliar os procedimentos existentes, praticados para entender as demandas dos clientes após a venda.	
<p>A finalidade desta etapa consiste em apresentar um panorama acerca das ações atualmente praticadas pelas organizações do segmento varejistas, lojas físicas, voltadas para entender e atender as demandas dos clientes após a venda. Logo, para cumprir esta etapa e alcançar o objetivo proposto devem ser executadas as atividades a seguir.</p> <p>Além disso, é importante lembrar que, para cada etapa e ou atividade descritas neste roteiro operacional será sempre desejável que se adotem medidas além das elencadas mais adiante, de acordo com as circunstâncias de cada caso.</p>	
Etapa 1	<input type="checkbox"/> Aceita <input type="checkbox"/> Não Aceita <input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:	
<p>Atividade 1: Detalhar as ações do atendimento pós-venda praticadas pela organização e seus concorrentes.</p> <p>Para esta atividade é importante observar o que está acontecendo no atendimento pós-venda, sendo que a seguir apontamos a título de referência e orientação um elenco de atividades cujas identificações poderão auxiliar nessa análise.</p> <p>Assim, busca-se identificar um conjunto de ações que podem ser desenvolvidas no atendimento pós-venda, tais como: a) estabelecer política de troca do produto sem vício, b) canais de comunicação de fácil acesso aos seus clientes, c) prestar o suporte técnico necessário para resolver a demanda do cliente com brevidade, d) comunicar com o cliente de forma adequada, e)</p>	

fazer um pós-venda bem detalhado - personalizado, f) acompanhar o pós-venda e g) criar um setor específico para tratar unicamente as questões do pós-venda, que escute atentamente a demanda do cliente e consiga resolver o problema do cliente no primeiro contato, logo após o surgimento do conflito.

Nesta atividade, também, recomenda-se que se verifiquem os procedimentos praticados pelos concorrentes.

Atividade 1	<input type="checkbox"/> Aceita <input type="checkbox"/> Não Aceita <input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:	

Atividade 2: Analisar as ações atualmente praticadas, bem como as potencialmente desejadas, para manter o bom relacionamento empresa - cliente, no pós-venda.

As organizações enfrentam desafios constantes no sentido de estabelecer e manter uma relação próxima aos seus clientes. Assim, entender como acontecem as ações no atendimento pós-venda e os meios para fidelizar os seus clientes estão no elenco de tarefas que devem ser praticadas pela organização para atender esses fins.

Portanto, para orientar essa análise apresentam-se, a seguir, um roteiro contendo algumas ações possíveis de estarem sendo praticadas, tais como: a) entender o perfil dos seus clientes, b) dialogar com os seus clientes, c) identificar as causas que geram problemas no pós-venda e corrigi-las, e) desenvolver soluções pertinentes a cada caso e f) disseminar os problemas encontrados e as soluções adotadas entre as áreas responsáveis pelas causas do objeto da reclamação.

Além dos procedimentos acima, deve-se definir um elenco de ações desejadas para aprimoramento do serviço de atendimento pós-venda. São apresentadas a seguir algumas ações que podem ser orientativas para esse fim: a) ter uma comunicação clara e ouvir atentamente o problema do cliente, b) dar retorno ao cliente e mantê-lo informado das medidas adotadas pela organização para solucionar o problema, c) tratar o problema apresentado pelo cliente com mais agilidade e d) ter colaboradores internos conhecendo os processos e os prazos.

Atividade 2	<input type="checkbox"/> Aceita <input type="checkbox"/> Não Aceita <input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:	

Atividade 3: Analisar o processo de gerenciamento das atividades do atendimento e dos conflitos após a venda.

As atividades do atendimento pós-venda consideradas correspondem ao conjunto de todas as ações destinadas a garantir a satisfação do cliente, evitando-se conflitos.

Desse modo, é importante descrever de que maneira o processo de gerenciamento, incluindo o comportamento do gestor, influencia o resultado das atividades do atendimento no pós-venda.

Assim, deve-se analisar a atuação do gestor na otimização do atendimento pós-venda sob duas perspectivas:

- 3) Orientada para estabelecer e manter um bom relacionamento com os clientes, onde se destacam, entre outras, ações com: a) entender o comportamento de compras dos seus clientes, b) interagir com os clientes e c) acompanhar as atividades do pós-venda;
- 4) Orientada para estabelecer o relacionamento do gestor com os colaboradores internos, praticando ações, entre outras, como: a) ter uma comunicação interna adequada e b) dispor de um ambiente de trabalho saudável que impulse o engajamento e a participação destes no processo de melhorias do pós-venda.

Para gerenciar os conflitos surgidos, de acordo com a especificidade de cada situação, usualmente, adotam-se as seguintes medidas, entre outras, a) identificar as causas definidoras que geram conflitos nas atividades do atendimento pós-venda e b) propor a solução apropriada ao caso.

Além disso, dependendo da análise de cada caso, recomendam-se medidas como: a) resolução das demandas do cliente com brevidade, b) processos internos mais eficientes que consigam reduzir os prazos para resolução dos problemas e c) pontuar e corrigir os processos internos para que o problema não chegue até os clientes.

Atividade 3	<input type="checkbox"/> Aceita	<input type="checkbox"/> Não Aceita	<input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
--------------------	--	--	---

Espaço reservado para o seu comentário:

ETAPA 2: Analisar como os fatores internos da organização influenciam no atendimento pós-venda

Entre, os fatores internos que envolvem as diferentes áreas funcionais da organização destacam-se: a) escuta ativa (escutar atentamente a reclamação do cliente e interpretá-la adequadamente), b) comunicação interna com os colaboradores internos e com os clientes, c) presença física do cliente em loja, d) inter-relação entre as áreas funcionais da organizacionais, e) engajamento e o comprometimento da equipe, f) equipe qualificada para atender bem o cliente, g) agilidade nas operações logísticas e entrega com qualidade do produto/serviço ofertado pela

organização, h) parceria com os fornecedores do produto/serviço e i) prontidão no atendimento pós-venda.

Uma análise cuidadosa desses fatores é necessária para identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis do processo de atendimento pós-venda, visando planejar ações que maximizem os aspectos positivos e neutralizem os negativos, de acordo com cada situação experimentada pela organização.

Etapa 2	<input type="checkbox"/> Aceita	<input type="checkbox"/> Não Aceita	<input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:			

ETAPA 3: Estabelecer de que maneira as áreas funcionais da organização deveriam se relacionar com as atividades do atendimento pós-venda.

Especificar de que maneira a integração das áreas da organização é importante para atender bem o cliente no pós-venda. A inter-relação entre as áreas funcionais da organização com as atividades do atendimento pós-venda tem como componentes fundamentais à comunicação interna e a aceitação da ideia que a conquista e manutenção de clientes não é tarefa de uma única área da organização.

Nesta etapa, visando estimular a participação dos setores na melhoria do atendimento pós-venda, destacam-se iniciativas, como por exemplo: a) entender o processo relativo ao atendimento pós-venda, b) conhecer a funcionalidade de cada área e alinhar as suas atividades com os demais setores e c) entender como ocorre o fluxo que se relaciona com o serviço de atendimento ao cliente.

Além disso, para atender à demanda dos clientes, deve-se levar em conta as pessoas que executam as tarefas e os prazos aplicados para cada situação.

Etapa 3	<input type="checkbox"/> Aceita	<input type="checkbox"/> Não Aceita	<input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:			

ETAPA 4: Analisar como a organização lida com as reclamações públicas oriundas do PROCON

Detalhar as práticas organizacionais que podem auxiliar a organização a lidar com as reclamações públicas e melhorar o seu desempenho. O processo de gerenciamento dos conflitos diz respeito a vários aspectos, entre outros, como: a) conhecimento das causas que motivaram a

reclamação pública e b) acompanhamento das reclamações públicas que são abertas e a sua tramitação até a fase final do procedimento. Em cada caso deve-se identificar a eventual existência de outros aspectos, além dos acima elencados.

Destaca-se que, formalizada a reclamação pública no PROCON atribui-se ao setor jurídico a incumbência de interagir com a filial onde o problema foi concretizado, acompanhar o procedimento administrativo e gerenciar a demanda adequadamente.

Etapa 4	<input type="checkbox"/> Aceita	<input type="checkbox"/> Não Aceita	<input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:			

ETAPA 5: Estabelecer formas de controle que permitam aferir a evolução do processo de atendimento pós-venda ao cliente, bem como os resultados alcançados e aperfeiçoá-los.

Estabelecer formas de controle para cada etapa do processo de atendimento é importante para que não haja surpresa quando um mau resultado ocorrer nas atividades do atendimento à reclamação.

Assim, podem ser desenvolvidas ações tradicionalmente empregadas para esse fim, tais como: a) registro dos dados e informações sobre os seus clientes, b) pesquisa de satisfação dos clientes, c) capacitação dos colaboradores internos, d) monitoramento das reclamações e, e) compartilhamento da jornada de compra do cliente entre os setores da organização, entre outras.

Etapa 5	<input type="checkbox"/> Aceita	<input type="checkbox"/> Não Aceita	<input type="checkbox"/> Aceita Parcialmente
Espaço reservado para o seu comentário:			

Fonte: Elaborado pela autora (2024).