

## Estratégias de pós-venda como fator impulsor da vantagem competitiva em uma empresa comercial

After-sales strategies as a driving factor of competitive advantage in a commercial company

Andréa Bujnicki Vieira\* Rodinei Augusto Muller\*\* Marcos Rogério Rodrigues\*\*\*

### Informações do artigo

Recebido em: 15/08/2018

Aprovado em: 03/05/2019

### Palavras-chave:

Marketing. Pós-venda. Fidelização de Clientes. Vantagem Competitiva.

### Keywords:

Marketing. After-sales. Customer loyalty. Competitive advantage.

### Autores

\*Mestre em Desenvolvimento  
Docente Senac  
andreabujnickivieira@gmail.com

\*\*Bacharel em Administração  
ramuller@senacrs.com.br

\*\*\*Mestre em Administração  
Docente Fema  
marcos.rodrigues@fema.com.br

### Como citar este artigo:

VIEIRA, Andréa Bujnicki; MULLER, Rodinei Augusto; RODRIGUES, Marcos Rogério. Estratégias de pós-venda como fator impulsor da vantagem competitiva em uma empresa comercial. *Competência*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, jul. 2019.

### Resumo

Diante do contexto econômico, baseado em incertezas e rodeado pela concorrência, no que tange a globalização, percebem-se vários efeitos na visibilidade de novas oportunidades e ameaças. Diante disso, existe a necessidade de manter o foco no cliente e sua fidelização como alternativa de permanência no mercado. O objetivo geral foi propor ações de pós-venda para retenção e fidelização de clientes. Justificou-se a abordagem desse tema com o intuito de mostrar para as empresas que a venda não termina após o pagamento e a entrega do bem adquirido, mas que há muito trabalho a ser feito após isso, fator que leva as empresas a preocuparem-se mais com o cliente e leva os clientes a valorizarem mais as empresas que demonstram essa preocupação. A problemática que buscou-se solucionar: quais as estratégias de pós-venda mais adequadas para a obtenção da vantagem competitiva? O referencial aborda conceitos de marketing, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização do cliente, ações de pós-venda e vantagem competitiva. Quanto à metodologia elaborou-se um estudo de caso, com o intuito de conhecer a realidade da empresa no que tange as ações de pós-venda, por meio de uma entrevista com o gestor, bem como, elaborou-se uma pesquisa com os clientes da organização. Como principais resultados, a pesquisa apontou que os clientes possuem um alto grau de exigência no que tange ao assunto abordado, em contrapartida a empresa objeto de estudo não possui um sistema estruturado e voltado ao pós-venda.

### Abstract

In face of the economic context, based on uncertainties and surrounded by competition with regard to globalization, various effects on the visibility of new opportunities and threats can be noticed. Given this, there is a need to keep the focus on the customer and their loyalty as an alternative to remain in the market. The overall objective was to propose after-sales actions for retention and customer loyalty. It is appropriate to approach this subject with the aim of showing to the companies that the sale does not end after the payment and the supply of goods purchased, but that there is much work to be done after this, a factor that leads companies to deal more with the client, and leads customers to value companies that demonstrate this concern. The problem that we sought to resolve: what are the most appropriate after-sales strategies for competitive advantage? The theoretical frame of reference covers concepts of marketing, relationship marketing, customer satisfaction and loyalty, after-sales actions and competitive advantage. The methodology used was the case study, in order to understand the reality of the company regarding after-sales actions, through an interview with the manager, as well as a survey with the customers of the organization. The main results of the survey pointed out that customers have a high level of exigency with respect to the subject; on the other hand the company object of study does not have a structured system oriented to after-sales actions.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto empresarial vem sendo marcado por inúmeras transformações, principalmente em empresas do varejo. Diante da atual crise financeira, as empresas necessitam buscar estratégias que visam valorizar o cliente, para que este torne-se fiel à empresa.

Com a mudança no perfil dos clientes e o aumento da concorrência, o pós-venda torna-se uma ferramenta de extrema importância, mostrando ao cliente que a empresa não estava apenas interessada em vender, mas sim em manter uma relação de longo prazo. Muitas empresas infelizmente não vêem esse assunto com a devida importância e consideração, passando a esquecer o cliente após a concretização do negócio.

Este trabalho tem como objetivo geral propor ações de pós-venda para retenção e fidelização de clientes como diferencial competitivo no fornecimento de material de expediente para escritórios. Como objetivos específicos o trabalho busca identificar as ações de pós-venda já adotadas pela empresa e conhecer o perfil e a expectativa dos clientes em relação ao pós-venda.

A elaboração deste trabalho é de extrema importância para a empresa, porque ela atualmente não trabalha com nenhuma ação de pós-venda. Inserida há mais de 30 anos no mercado, nesse período a empresa pouco se preocupou com essa ferramenta, pois não recebia a ameaça de concorrência no seu ramo. Mas muitos fatores fizeram com que o gestor mudasse de ideia, fazendo então a solicitação da elaboração de um plano que fosse capaz de mostrar que a empresa estava sim interessada em manter e cultivar o vínculo com o cliente.

O presente trabalho adota como metodologia uma pesquisa teórico-empírica, onde elaborou-se um questionário junto aos clientes classificados como mensalistas. Os dados deste estudo foram analisados de modo descritivo e explicativo, bem como através de ilustrações, além disso, entrevistou-se o gestor da organização, a fim de conhecer a realidade da empresa quanto ao tema estudado. Dentre os autores utilizados para fundamentação teórica, destacam-se Kotler, Keller, Chiavenato, Futrell, Stanton, Spiro, Ratto, Moreira, Las Casas, entre outros.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente aborda-se os principais conceitos de marketing, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização do cliente, conceitos e ações de pós-venda e vantagem competitiva. Na sequência traz a metodologia da pesquisa, em que é descrito a categorização da pesquisa, geração de dados apresentação e análise dos resultados, finalizando com a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico deste artigo, apresentam-se os temas acerca dos conceitos de marketing, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização do cliente, conceitos e ações de pós-venda e vantagem competitiva.

### 2.1 CONCEITOS DE MARKETING

O marketing é uma das funções mais importantes nos processos das empresas, ele tem um papel essencial na divulgação das organizações e seus produtos, não se delimitando somente a isso. Futrell define marketing como o processo de “planejar e executar a concepção, o projeto, a promoção e a distribuição de bens, serviços e ideias para se criar trocas que atendam objetivos individuais e organizacionais” (FUTRELL, 2003 p. 33).

O marketing vai além da venda pessoal ou da propaganda. O marketing envolve um conjunto de diversas atividades direcionadas a ampla gama de bens, serviços e ideias. Tais atividades acabam envolvendo o desenvolvimento, determinação de preço, promoção e a distribuição de bens e serviços que buscam atender os desejos dos consumidores. Portanto, as atividades de marketing são consideradas muito importantes, tanto para as empresas, como para a economia como um todo (FUTRELL, 2003).

Para Kotler e Keller “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3). Neste mesmo pensamento, Futrell complementa, o conceito de marketing é uma ideologia, que busca na satisfação dos desejos dos clientes uma justificativa social e econômica para a existência das empresas. Em consequência, todas as atividades das empresas devem ser voltadas para a identificação dos desejos e da satisfação dos seus clientes (FUTRELL, 2003).

Verifica-se que o marketing acabou tornando-se um meio importante para as empresas. De acordo com Chiavenato, o marketing veio a substituir o foco no produto, pelo foco no cliente. Anteriormente, as empresas depositavam todo o seu esforço no produto, em sua criação, desenvolvimento, produção e acabamento. Esse esforço centralizado continua até hoje, mas está se submetendo a um esforço maior: focar no cliente que vai passar a utilizar o produto (CHIAVENATO, 2011).

O marketing tornou-se uma ferramenta essencial no cotidiano das empresas, pois depende dele a divulgação de toda a gama de produtos e serviços, buscando atender as expectativas e necessi-

dades dos clientes, mostrando-lhes o que ela tem de melhor. Para isso, é importante conhecer o cliente, adotando, por exemplo, o marketing de relacionamento, tema aprofundado no item a seguir.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com o objetivo de reter e fidelizar clientes, as organizações estão dando uma atenção muito especial ao marketing de relacionamento, buscando assim tornar os clientes fiéis a sua empresa e seus produtos.

Futrell defende que o marketing de relacionamento, é a criação de fidelidade e retenção de clientes, assim as organizações usam combinações de produtos, preços, distribuição, promoções e serviços para alcançar esse objetivo. O marketing de relacionamento, está baseado na ideia de que clientes importantes precisam da atenção contínua da empresa, para que se tornem clientes fiéis (FUTRELL, 2003).

O marketing de relacionamento de acordo com Kotler (2005, p. 155), “[...] é a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Percebe-se então, que se trata de uma estratégia que está associada a palavras como qualidade, confiança, parceria, compromisso, conquista e satisfação; atitudes que deixam clientes e empresários satisfeitos (KOTLER, 2005).

O marketing de relacionamento é uma ação tomada hoje, na qual se espera que colha frutos no futuro, não será sempre uma ação que trará resultados imediatos, mas sim a longo prazo. Uma empresa que investe no marketing de relacionamento não está investindo em uma única venda, ela quer vender agora e também no futuro, passando a imagem de que ela é a melhor opção para atender as necessidades dos seus clientes (RATTO, 2012).

Nesse sentido, para utilizar o marketing de relacionamento, as organizações devem dar prioridade a quatro importantes fatores: conhecer as expectativas dos clientes, criar parcerias de serviços, delegar autoridade aos funcionários e a gestão da qualidade total (STANTON; SPIRO, 2000).

Outro pensamento importante é colocado por Futrell, segundo ele o marketing de relacionamento é uma forma de parceria entre a empresa vendedora e o comprador, a empresa trabalha continuamente para ajudar o seu cliente, se o cliente prospera, acontece o mesmo com a empresa (FUTRELL, 2003).

Estabelecer uma boa política de marketing de relacionamento é uma forma eficaz e eficiente de reter e atrair clientes, com o intuito

de satisfazê-lo e fidelizá-lo, construindo assim uma ligação entre a organização e o cliente que vai além da efetivação da compra. Satisfazer as necessidades do cliente e assim torná-lo fiel é de suma importância para as empresas que visam o sucesso no mercado. Diante da importância destes fatores, eles são aprofundados no tópico a seguir.

## 2.3 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

O objetivo de qualquer empresa deve ser, além de conquistar novos clientes, manter e reter os que já são fiéis a ela, fator que deve ser muito bem estudado para que as organizações consigam manter e reter o máximo possível da sua clientela.

Todas organizações devem ter como foco manter os habituais clientes, e transformar a maior quantidade possível de clientes esporádicos e novos, em clientes habituais e fiéis. E para isso, basta atingir ou superar as suas expectativas, fazendo com que todos saiam satisfeitos em suas visitas (RATTO, 2012).

Dias, afirma que fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing, com o intuito de gerar frequência de compra dos clientes, bem como aumentar as vendas e, recompensar o cliente por compras repetidas (DIAS, 2003).

A fidelidade dos clientes é tida como um desafio para as empresas, como pode-se perceber, essa é a categoria mais difícil de se medir. A organização está trabalhando a fim de evitar que os clientes a abandonem (BROWN, 2001).

Satisfazer as necessidades dos clientes é uma estratégia das organizações para conquistar seus objetivos. A satisfação do seu cliente deve ser o maior propósito das organizações, ressaltando que é uma forma para que a empresa sobreviva em longo prazo (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

A satisfação do cliente, tem relação direta com o atendimento de suas expectativas, ela refere-se ao sentimento em relação a compra. A satisfação percebida com a compra, é a sensação do cliente entre o que é esperado e a experiência real de compra (FUTRELL, 2003).

Como objetivos das organizações, deve-se criar laços de fidelidade e reter clientes. As empresas usam uma combinação de produtos, preços, promoções, serviços e os demais recursos disponíveis de publicidade e comunicação para alcançar as suas metas (RATTO, 2012).

Atender as necessidades dos clientes é de primordial importância para alcançar a satisfação, o que não é uma tarefa simples, pois satisfazer necessidades é o que leva o cliente até a empresa. A organização deve mostrar que busca alcançar outros ideais, apresentando ao cliente o seu real valor, uma ação muito eficaz e importante nesse sentido, é a criação de ações de pós-venda, tema apresentado a seguir.

#### 2.4 CONCEITOS E AÇÕES DE PÓS-VENDA

O processo de venda não pode terminar no momento em que o cliente paga pelo seu produto ou serviço. A partir desse momento deve-se estabelecer uma relação com a finalidade atrair e reter clientes para futuras compras, mostrando que ela tem a preocupação com o bem-estar do cliente e a realização de seus desejos.

Muitos acreditam que o processo da venda termina com o fechamento bem sucedido, atualmente sabe-se que isso raramente acontece. Na fase de pós-venda, por meio da concretização das promessas feitas, aparecem as oportunidades para conquistar e manter os seus clientes (LAS CASAS, 2011).

De acordo com Moreira, os objetivos dos serviços de pós-venda, são buscar a fidelização do consumidor final à empresa, independente do ponto de venda. Assim, todas as empresas que desejam ser referência no mercado, conquistando clientes fiéis, não podem deixar de ter um serviço de pós-venda eficiente (MOREIRA, 2004).

O pós-venda tem como objetivo passar ao cliente informações que ele não teria acesso no momento da compra, aonde algumas dúvidas referente a algum produto ou serviço só surgem no momento do seu uso. No pós-venda, o vendedor deve passar ao cliente todas as informações que eventualmente ainda não haviam sido repassadas sobre modo de uso, recursos e acessórios do produto, garantia, assistência técnica, manutenção, etc. (RATTO, 2012).

Ainda, destacado por Las Casas, o vendedor, quando deseja realizar um negócio faz várias promessas. Como precisa conquistar o cliente, procura passar uma boa impressão, realizando promessas que se concretizarão após o fechamento do pedido com isso, busca-se satisfazer a expectativa do cliente e atinge-se o objetivo da fase de pós-venda (LAS CASAS, 2011).

O pós-venda tem como objetivo satisfazer e fidelizar o cliente. Algumas ações são de primordial importância e relevância quando falamos em pós-venda. O acompanhamento da instalação e corre-

ta utilização do produto, atendimento especial ao cliente, assistência técnica de qualidade, fornecimento de peças para reposição e manutenção, manual de instruções atualizado, garantia e acompanhamento da cobrança (MOREIRA, 2004).

Las Casas complementa que: “Um simples telefonema, uma carta ou uma visita após o fechamento do pedido, até mesmo um elogio pela compra feita pode tranquilizar alguns compradores.” (LAS CASAS, 2011, p. 149).

Simples atos, do dia a dia podem fazer toda a diferença. O cliente gosta de ser lembrado, gosta de saber que a empresa não está somente interessada em fazer negócios, mas sim em estabelecer e criar relações duradouras.

Acompanhar os processos é de suma importância na relação empresa- cliente, e participar dos processos são fatores relevantes. O acompanhamento do pedido é uma atividade essencial, quando o vendedor entrega o pedido para sua empresa, deve ser ele um dos primeiros a certificar-se de que as condições de vendas serão devidamente cumpridas (LAS CASAS, 2011).

A entrega e instalação do produto também são consideradas como uma ação de pós-venda, e devem ser encaradas como uma extensão da venda, trabalhando para garantir a total satisfação do consumidor (MOREIRA, 2004).

Lembrar sempre dos clientes também é uma ação essencial, segundo Las Casas, é importante que o vendedor não se esqueça do cliente, devem ser desenvolvidos canais de informação constante. Um cliente varejista, por exemplo, informa para quando haverá necessidade de renovar seu estoque, para que o vendedor possa estabelecer contato nas datas mais adequadas (LAS CASAS, 2011).

O cliente precisa saber que a empresa permanecerá em contato e o auxiliará em tudo que estiver ao seu alcance após a efetivação da venda, dando suporte e garantia a sua compra. O objetivo da assistência técnica, suporte ou garantia é passar ao consumidor segurança no momento da sua decisão de compra. Ela também funciona como um diferencial na escolha de determinado produto em relação a outro, pois muitos consumidores acabam optando pelo produto ou marca que melhor lhe dê suporte técnico no pós-venda (MOREIRA, 2004).

Tais ações visam, além da satisfação e fidelização do cliente, manter a empresa a frente da concorrência, trabalhando para alcançar vantagem competitiva no mercado, assunto tratado no item a seguir.

## 2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Para obter vantagem competitiva, as empresas precisam trabalhar em prol de algum diferencial em relação a seus concorrentes, precisam possuir algo que seus concorrentes muito almejam, mas que dificilmente podem alcançar.

O termo Vantagem Competitiva é amplamente utilizado em estudos de Administração Estratégica. Porter (2004) explica que a vantagem competitiva decorre da elaboração, bem feita, do planejamento estratégico de uma organização e de sua implementação, gerando valor e rentabilidade acima da média do segmento em que atua (PORTER, 2004).

Vantagem competitiva são atributos das empresas e de seus produtos e serviços, que auxiliam e influenciam as decisões dos clientes. Os motivos pelos quais os consumidores e clientes preferem um produto ou serviço, em vez de outro, são características da vantagem competitiva (MAXIMINIANO, 2012).

Existem cinco forças competitivas, as quais foram criadas por Porter, de acordo com Chiavenato, essas forças são responsáveis pela posição da empresa no mercado: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da organização, poder de barganha dos clientes da organização, ameaça de produtos substitutos, intensidade da rivalidade entre organização concorrentes, juntas essas forças, constituem o potencial da empresa para obter resultados sobre os investimentos feitos e, a tornam atrativa ao mercado (CHIAVENATO, 2011).

Dentro deste contexto, ainda de acordo com Porter existem 3 tipos de estratégias genéricas baseadas no custo, liderança e enfoque. A liderança em custo realça a produção padronizada pelo menor custo possível para atender ao público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à atender uma demanda que é pouco sensível a preço e tem preferência por produtos diferenciados, já o enfoque, significa atender aos desejos de um grupo específico que ocupa uma pequena parte da demanda de todo o mercado (CARNEIRO, 2004).

Dressler define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam a empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar a sua participação no mercado”. (DRESSLER, 2003, p. 14).

Atualmente, ser competitivo é muito mais do que uma necessidade para as empresas que desejam manter-se fortes no mercado. O mercado apresenta significativas mudanças todos os dias, e uma das maiores mudanças está no comportamento do cliente, onde

ele necessita de uma ligação de confiança e segurança ao concretizar seus negócios.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia científica caracteriza-se por estudar os caminhos do saber, os métodos são as normas para realização de trabalhos científicos, que buscam dar ordenamentos aos assuntos pesquisados. Para Marconi e Lakatos, método é o conjunto das atividades ordenadas e lógicas que, com maior garantia e economia, permitem alcançar os objetivos, são conhecimentos válidos e verdadeiros, delineando o caminho a seguir, detectando erros e auxiliando as decisões (MARCONI; LAKATOS, 2010). A seguir apresentam-se a categorização da pesquisa, geração de dados, bem como a análise e interpretação dos mesmos.

### 3.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Referente a categorização da pesquisa, quanto a natureza, o estudo classifica-se como teórico-empírico. Teórico porque se realizou uma pesquisa bibliográfica através de livros que abordam o assunto em questão, também se classifica como um estudo empírico, pois se estudou uma organização, a fim de conhecer sua realidade acerca do processo de pós-venda.

Com relação ao tratamento dos dados, é um estudo quali-quantitativo, tendo em vista que o objetivo é saber quais as ações de pós-venda que a empresa já utiliza e, qual a satisfação dos clientes em relação as ações de pós-venda, posteriormente se descreveu as evidências obtidas por meio do questionário.

Referente aos objetivos propostos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, em decorrência da descrição da opinião dos clientes, bem como do gestor, o objetivo é saber o que o cliente pensa da organização estudada, quanto aos seus processos de pós-venda.

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho se utiliza como pesquisa bibliográfica, onde foram abordados diversos autores que discorrem sobre o tema de estudo. Além disso, elaborou-se um estudo de caso, com o intuito de conhecer a realidade da empresa quanto ao processo de pós-venda.

### 3.2 GERAÇÃO DE DADOS

Quanto a geração de dados, é importante apresentar quais os mé-

todos utilizados para reunir as informações necessárias e precisas, em relação ao assunto pesquisado, a geração de dados é fundamental para a verificação dos resultados obtidos, objetivando alcançar os objetivos planejados.

A geração de dados obteve-se através de documentação direta, onde se realizou a aplicação de um questionário para conhecer a satisfação do cliente. A empresa autorizou a divulgação dos dados e resultados obtidos na presente pesquisa. A coleta de dados ocorreu na loja Materiais para Escritório e informática Santa Rosa Ltda., de nome fantasia Fecopel, localizada na Av. Rio Branco, 657 sala 02, Santa Rosa/RS, dentro do mês de junho de 2017.

A organização estudada atua no ramo de comércio, na venda de materiais e móveis para escritórios, a empresa tem um sistema de cadastros de clientes mensais, possibilitando que o cliente compre o que é necessário diariamente ou semanalmente e, a fatura é fechada uma vez no final do mês.

Dentro do ano de 2016, a empresa manteve relação comercial mensalmente com 71 empresas, portanto, considerando a população de 71 clientes, para uma amostra com nível de confiança estabelecido em 95% e, um erro amostral de 5%, torna-se necessário aplicar o questionário para no mínimo 61 clientes.

Todos os 71 clientes foram contatados para responderem a pesquisa, a qual foi direcionada aos responsáveis pelas compras de cada organização. A primeira forma de contato foi por e-mail, em que a maior parte dos questionários retornaram respondidos, os demais foram contatados para responderem por telefone. Ao final da aplicação, obteve-se o retorno de 65 questionários.

Elaborou-se também uma pesquisa com o gestor da empresa, com o intuito de verificar, como a empresa trata do pós-venda, quais os métodos utilizados e, como ele classifica a importância do pós-venda na sua organização. Esta entrevista ocorreu no mês de maio de 2017 e, conteve 7 questões, foi gravada e teve a duração de aproximadamente 35 minutos.

O gestor da organização atua no ramo há mais de 20 anos, a empresa Fecopel foi fundada pelo seu pai em 1978 e, após o seu óbito foi assumida pelos seus filhos, onde cada um assumiu uma de suas lojas, ficando para o senhor Rui Feldmann as lojas da cidade de Santa Rosa.

Com a aplicação dos métodos descritos anteriormente, obteve-se uma visão mais ampla a respeito da importância do pós-venda na visão dos clientes, o que proporcionou material e informações

para analisar a real importância do pós-venda, para que a partir disso a empresa possa adotar as devidas estratégias.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quanto a análise e interpretação dos dados, ela se deu através da pesquisa descritiva e explicativa, onde os resultados foram analisados e, também foram comparados com as ideias dos autores. Para melhor entendimento dos leitores, os dados oriundos dos questionários aplicados aos clientes, foram apresentados também por meio de ilustrações.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A organização estudada iniciou as suas atividades com a venda de produtos para escritório. Em seguida, agregou uma linha de produtos e materiais escolares. Ao mesmo tempo, fixou a política de abertura de filiais e franquias no Noroeste Gaúcho. Na década de 90, pela necessidade de concentrar as compras numa unidade, deslocou a sede da empresa de Santa Rosa para Porto Alegre, abrindo perspectivas para o crescimento.

Atualmente a rede atua no ramo de venda de material escolar, suprimentos para informática, materiais para escritório, móveis para escritório e bazar, com uma linha ampla e complexa, dos mais variados produtos e preços. O estudo deste artigo se realizou na filial de Santa Rosa, localizada na Rua Rio Branco, 657 sala 01. A filial atua na venda de móveis para escritório e, suprimentos para escritório e informática.

Ao realizar a pesquisa, constatou-se que 66% dos entrevistados são mulheres e 34% homens, prevalecendo o sexo feminino no departamento de compras das organizações, fator que deve ser levado em consideração pelo fato de que as mulheres são mais exigentes quanto a questões de *layout*, disposição e variedade de produtos.

Em relação a faixa etária dos entrevistados, detectou-se que 65% dos entrevistados possuem menos de 30 anos, sendo 28% até 25 anos e 37% entre 25 e 30 anos. Percebe-se que o maior público está na faixa etária abaixo dos 30 anos, logo é importante que a empresa desenvolva alguma ferramenta tecnológica para fortalecer as vendas, haja vista que esse público tem um maior apreço por contato virtual, sendo assim, a organização pode exercitar o contato via e-mail por mala direta, oferecendo promoções e contatando quanto a sua satisfação referente as antigas compras.

A empresa também pode apostar na criação de um CRM, onde possa constar quando foi o último contato com cliente, qual a sua compra e quanto tempo demoraria para que ele precisasse de tal produto novamente, onde este programa pudesse auxiliar a contatar o cliente antes que ele venha a necessitar de algo.

Quanto ao grau de instrução dos entrevistados, contou-se que 75% possuem a graduação completa, mostrando assim que as organizações possuem pessoal qualificado exercendo as compras dos materiais e suprimentos. Tendo em vista o elevado grau de instrução dos entrevistados, sabe-se que este público necessita de maior atenção, pois possuem um senso crítico mais aguçado, o que reforça ainda mais a importância do pós-venda. Conhecer os clientes e suas necessidades é importante para o estabelecimento de parcerias (STANTON; SPIRO, 2000).

Referente ao tempo em que os entrevistados costumam comprar na empresa, observa-se que sua grande maioria são clientes a mais de um ano, sendo que 40% são clientes entre 1 e 2 anos e 25% são clientes da empresa a mais de 2 anos, constatando que apesar da concorrência no ramo, a empresa mantém clientes fiéis.

**Tabela 1:** Tempo de constância.

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ COSTUMA COMPRAR NA FECOPEL MÓVEIS?				
Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 ano e 2 anos	Mais de 2 anos	Total
3%	32%	40%	25%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Com o resultado apresentado na tabela 1, é importante que a empresa mantenha a sua clientela fiel, e deve esforçar-se para que os clientes mais recentes continuem fiéis e, no conjunto das ações a empresa possa atrair novos. Todas organizações devem ter como foco manter os habituais clientes, e transformar a maior quantidade possível de clientes esporádicos e novos, em clientes habituais e fiéis.

Quando apresentado aos entrevistados quatro ações de pós-venda e solicitado que expusessem a que acreditavam ser mais importante, 32% creem que a garantia dos produtos é a ação de pós-venda mais relevante, seguido pela assistência técnica com 28%, qualidade no atendimento 25%, e o transporte e entrega com 15%.

**Tabela 2:** Importância

DOS ITENS RELACIONADOS ABAIXO, QUAL VOCÊ CONSIDERA HOJE MAIS IMPORTANTE NO SISTEMA DE PÓS-VENDA?				
Qualidade no atendimento	Garantia dos produtos	Transporte/ entrega	Assistência técnica	Total
25%	32%	15%	28%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Diante do resultado obtido na tabela 2, analisa-se que não existe um fator que se sobressaia muito além dos demais, apenas uma pequena diferença que pode ser encarada como uma má experiência em outra organização, tendo em vista que a resposta é de âmbito pessoal, não se limitando especificamente a organização estudada.

Referente a qualidade do pós-venda oferecido pela empresa Fecopel móveis, 43% dos entrevistados consideram este serviço como regular, seguido por 31% dos que avaliam este serviço como ruim, fator que deve ser observado.

**Tabela 3:** Qualidade do pós-venda.

COMO VOCÊ CLASSIFICA A QUALIDADE DO PÓS-VENDA OFERECIDO PELA FECOPEL MÓVEIS?					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
5%	15%	43%	31%	6%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Percebe-se que 80% dos respondentes não estão satisfeitos com o pós-venda, fator que também corresponde com a opinião do gestor da empresa, onde o mesmo admite que atualmente a empresa não foca no pós-venda, e sabe que este fator é de extrema importância para a fidelização dos clientes.

O pós-venda tem como objetivo satisfazer e fidelizar o cliente. Algumas ações são de primordial importância e relevância quando se fala em pós-venda, tais como, descreve Moreira, acompanhamento da instalação e correta utilização do produto, atendimento especial ao cliente, assistência técnica de qualidade, fornecimento de peças para reposição e manutenção, manual de instruções atualizado, garantia e acompanhamento da cobrança (MOREIRA, 2004).

Quanto as condições de pagamento oferecidas pela empresa, mais da metade dos entrevistados considerou este fator como bom, sendo 52%, e outros 16% avaliam como excelente, observan-

do assim que este é um dos pontos fortes da organização.

**Tabela 4:** Condições de Pagamento.

COMO VOCÊ CLASSIFICA AS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO OFERECIDOS PELA EMPRESA FECOPEL MÓVEIS?					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
25%	52%	17%	6%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Diante do resultado obtido na tabela 4, destaca-se as condições de pagamento da empresa como um dos seus pontos fortes, ressaltando que a presente pesquisa foi realizada com clientes da condição “mensalista”, que efetuam as suas compras durante o período de 30 dias e, posteriormente a esse prazo emite-se uma fatura total, o que é uma boa estratégia adotada pela empresa, onde esta ação transmite a seus clientes confiança e fidelidade.

Referente ao atendimento prestado pela empresa, os entrevistados por sua maioria, 45% consideram como bom, seguido por 38% que consideram como regular e 14% que avaliam como ótimo o atendimento prestado.

**Tabela 5:** Atendimento.

COMO VOCÊ CLASSIFICA AS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO OFERECIDOS PELA EMPRESA FECOPEL MÓVEIS?					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
14%	45%	38%	3%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Apesar da maioria ter avaliado o atendimento prestado pela organização como bom, cabe ressaltar que 40% dos entrevistados ainda não estão satisfeitos com este fator, ponto que deve ser avaliado e melhorado pela organização, onde a empresa pode oferecer a seus colaboradores cursos de aperfeiçoamento de vendas e, trabalhar com a questão da empatia na venda.

É importante destacar que o atendimento está relacionado com a satisfação do cliente, de acordo com Futrell, a satisfação tem relação direta com o atendimento de suas expectativas, ela refere-se ao sentimento em relação a compra. A satisfação percebida com a compra, é a sensação do cliente entre o que é esperado e a experiência real de compra (FUTRELL, 2003).

Quanto a garantia dos produtos vendidos pela empresa 60% dos entrevistados a avaliam como boa, seguido por 23% dos entrevistados que a consideram ótima.

**Tabela 6:** Garantia.

COMO VOCÊ CLASSIFICA AS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO OFERECIDOS PELA EMPRESA FECOPEL MÓVEIS?					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
23%	60%	17%	0%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

A análise da tabela 6 demonstra ser um ponto forte da organização, onde 83% dos entrevistados estão satisfeitos quanto a garantia dos produtos que, conforme tabela 2, é apontada pelos entrevistados como um dos mais importantes do pós-venda. Cabe ressaltar, que este fator também é apontado pelo gestor como um dos seus pontos mais fortes, em que ele oferece em uma de suas principais marcas de cadeiras, uma garantia de 6 anos, o que transparece confiança no produto.

A entrega e instalação do produto também são consideradas como uma ação de pós-venda, e devem ser encaradas como uma extensão da venda, trabalhando para garantir a total satisfação do consumidor (MOREIRA, 2004).

Referente ao prazo de entrega dos produtos comprados na empresa, 42% classificaram como regular e 38% como bom, destacando este ponto como positivo.

**Tabela 7:** Prazo de entrega.

EM RELAÇÃO AO PRAZO DE ENTREGA, COMO VOCÊ CLASSIFICA O SERVIÇO PRESTADO PELA EMPRESA					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
23%	60%	17%	0%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

O resultado obtido na tabela 7, aponta o prazo de entrega dos produtos como um ponto frágil da organização, tendo em vista que o gestor, em sua entrevista ressaltou este ponto como uma fragilidade, devido ao fato de parte de seus produtos, como mesas e cadeiras serem compradas por encomenda, por não possuir todos os seus produtos a pronta entrega, fator que deixa a organização dependente da empresa na qual ela compra e dependente das transportadoras.



O objetivo da assistência técnica, suporte ou garantia é passar ao cliente segurança no momento da sua decisão de compra. Ela também funciona como um diferencial na escolha de determinado produto em relação a outro, pois muitos consumidores acabam optando pelo produto ou marca que melhor lhe dê suporte técnico no pós-venda (MOREIRA, 2004).

Seguindo este conceito, referente a assistência técnica, 45% dos entrevistados a consideram como regular e 31% como bom.

**Tabela 8:** Assistência técnica.

REFERENTE A ASSISTÊNCIA TÉCNICA, QUAL A SUA OPINIÃO REFERENTE AO SERVIÇO PRESTADO PELA EMPRESA FECOPEL MÓVEIS					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
11%	31%	45%	11%	3%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

A tabela 8 aponta outro ponto frágil que merece ser observado, um índice de insatisfação quanto a assistência técnica, maior de 50%, onde sugere-se a organização que ela reforce mais este segmento, capacitando os seus colaboradores para que possam resolver problemas de âmbito menor e, que a empresa possa estabelecer uma parceria com os seus fornecedores, onde eles possam encaminhar pessoal qualificado para resolver os problemas mais graves.

**Tabela 9:** Pós-venda X fidelização.

COMO VOCÊ AVALIA UM SISTEMA DE PÓS-VENDA BEM ESTRUTURADO EM RELAÇÃO A SUA FIDELIZAÇÃO					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
54%	35%	11%	0%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Diante desta afirmação, o resultado da pesquisa aponta que 89% dos entrevistados confirmam que um sistema de pós-venda bem estruturado é capaz de fidelizar o cliente na organização. O resultado apresentado na tabela 9 destaca o quanto a empresa precisa investir em ações eficazes que buscam fidelizar o cliente.

De acordo com Moreira, os objetivos dos serviços de pós-venda, são buscar a fidelização do consumidor final à empresa, indepen-

dente do ponto de venda. Assim, todas as empresas que desejam ser referência no mercado, conquistando clientes fiéis, não podem deixar de ter um serviço de pós-venda eficiente (MOREIRA, 2004).

Em relação a disposição dos produtos, segundo os entrevistados, 40% consideram como bom e 34% como regular, sendo assim este fator aponta mais um ponto positivo para a organização.

**Tabela 10:** Disposição dos produtos.

EM RELAÇÃO A DISPOSIÇÃO DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ CLASSIFICA A EMPRESA FECOPEL MÓVEIS					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
17%	40%	34%	6%	3%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

O Resultado apresentado na tabela 10, apesar de satisfatório, aponta um índice de 43% no qual a empresa ainda precisa trabalhar. Os resultados anteriormente apresentados que apontam um público jovem e de predominância feminino, precisam de constante atenção. Como sugestão, a empresa pode adotar uma forma que possibilite ao cliente o autoatendimento, deixando as mercadorias mais expostas, para assim deixar o cliente mais à vontade.

Referente a localização da organização, os entrevistados a consideram por sua maioria, 52% como boa, e 29% como excelente, muito provável por estar situada em um ponto extremamente central, dispondo de vários pontos de estacionamento, e com vaga para carga e descarga muito próxima.

**Tabela 11:** Localização.

EM RELAÇÃO A DISPOSIÇÃO DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ CLASSIFICA A EMPRESA FECOPEL MÓVEIS					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
29%	52%	18%	0%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

Fator muito relevante no desempenho das vendas no varejo é se a empresa possui um ponto comercial bom, que seja acessível, próximo aos clientes, que esteja no caminho e sempre visível. A

empresa objeto de estudo possui uma boa localização, localizada bem no centro da cidade, em uma esquina e próxima a vários clientes, fator que justifica o bom desempenho na questão.

Quando questionados sobre a variedade e diversidade dos produtos oferecidos pela empresa, 37% consideraram como regular, 29% como ruim e 23% como bom.

**Tabela 12:** Diversidade e variedade dos Produtos.

SOBRE A DIVERSIDADE E VARIEDADE DOS PRODUTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA, COMO VOCÊ A CLASSIFICA					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
6%	23%	37%	29%	5%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

De acordo com o resultado apresentado na tabela 12, a empresa precisa apresentar ao seu cliente uma maior variedade dentro da sua gama de produtos, pois 71 % dos clientes estão insatisfeitos com este quesito. Fator que pode ter acarretado neste resultado é o fato de que alguns de seus produtos como mesas e cadeiras somente podem ser obtidas por encomenda, onde os clientes podem ver o produto somente por catálogo.

Em relação aos preços dos produtos oferecidos pela empresa objeto de estudo, 32% dos entrevistados avaliaram como bom, 32% como regular e 29% como ruim, sendo este um ponto a ser observado e melhorado pela organização.

**Tabela 13:** Preços.

COMO VOCÊ AVALIA A EMPRESA FECOPEL MÓVEIS EM RELAÇÃO AO PREÇO DOS SEUS PRODUTOS					
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
6%	32%	32%	29%	0%	100%

Fonte: produção do pesquisador.

A tabela 13 aponta que 61% dos entrevistados estão insatisfeitos com os preços oferecidos. Como sugestão para a empresa, é importante que realize uma pesquisa de mercado para ver se o seu preço encontra-se dentro do praticado no mercado, e realize a pro-

moção de algum item em especial para fomentar a sua circulação e atrair a clientela, podendo assim tornar-se mais competitiva e consequentemente atrair novos clientes.

Como objetivos das organizações, deve-se criar laços de fidelidade e reter clientes. As empresas usam uma combinação de produtos, preços, promoções, serviços e os demais recursos disponíveis de publicidade e comunicação para alcançar as suas metas (RATTO, 2012).

Além da pesquisa realizada juntamente aos clientes da organização, aplicou-se uma entrevista com o gestor, com o intuito de conhecer a visão dele acerca das atividades da empresa, no que tange ao marketing, pós-venda, atendimento e demais fatores relevantes ao tema de estudo.

Quando abordado sobre o marketing, o gestor aponta que o mesmo é de fundamental importância para a organização, pois é assim que a empresa é vista e lembrada. A empresa Fecopel, procura sempre investir em propagandas, tais investimentos são feitos em facebook, jornais, revistas, procura participar de feiras e eventos vinculados ao mercado de abrangência, com o intuito de estar sempre visível, tornando-se assim referência no seu segmento.

As ações de marketing precisam ser muito bem planejadas, pois assim a empresa divulga os seus produtos e suas promoções, sendo vista pelos clientes. Neste sentido, Futrell complementa a ideia do gestor que define o marketing como o processo de “planejar e executar a concepção, o projeto, a promoção e a distribuição de bens, serviços e ideias para se criar trocas que atendam objetivos individuais e organizacionais.” (FUTRELL, 2003 p. 33).

O gestor reconhece que o pós-venda é de extrema importância, pois mostra para o cliente que a empresa está intencionada em criar um vínculo duradouro, não esquecendo do cliente após a efetivação da venda. De acordo com o gestor, atualmente a empresa não possui um programa de pós-venda, mas preocupa-se com fatores que abrangem o mesmo, como proporcionar boas condições de pagamento, observar para que as mercadorias sempre sejam entregues no prazo previsto e, que cheguem ao cliente sempre em perfeitas condições, atenta-se em oferecer produtos com garantia e de qualidade.

Como pontos frágeis, o gestor aponta a entrega e a assistência técnica, porque muitas vezes a empresa fica dependente de outros fatores que fogem da sua responsabilidade, pois muitos de seus produtos são vendidos por catálogo e sob medida, o que torna a empresa dependente da fábrica e, da entrega, no cumprimento do

prazo prometido ao cliente.

O gestor considera que apesar da pesquisa ser realizada em sua loja mais recente (filial), sua clientela costuma permanecer fiel, pois crê que a empresa, por ser de uma rede que está há mais de 30 anos no mercado, consolida seus clientes pela confiança, onde exalta que a transparência na hora da venda é de primordial importância para criar um vínculo entre empresa e o cliente.

Segundo o empresário, o relacionamento com o cliente precisa ser constantemente regado, não é uma ação que trará resultados imediatos, mas sim a longo prazo.

Como forma de propor melhorias junto à organização, de acordo com a pesquisa realizada com os clientes, percebeu-se algumas fragilidades que foram apontadas nos questionários. A tabela 03, que aborda a qualidade do pós-venda oferecido pela Fecopel, é um ponto que precisa ser observado, pois este questionamento instigou o cliente a expressar sua satisfação. O resultado obtido apontou uma insatisfação de 80%, fator que comprova também a opinião do gestor, pelo fato da empresa não possuir um programa efetivo voltado ao pós-venda.

O atendimento prestado pela empresa, segundo tabela 05, é um ponto que precisa ser melhorado, apesar de 59% dos clientes estarem satisfeitos, ainda existe um alto percentual descontente com este fator, onde a busca pela crescente melhoria neste quesito é importante para estreitar as relações entre a empresa e os clientes.

O prazo de entrega e assistência técnica, conforme ilustrações 07 e 08, são outros fatores, que segundo os entrevistados precisam de atenção especial, pois ambas têm muito a avançar em busca de melhorias. Conforme já ressaltado pelo gestor, estes fatores de fato vêm preocupando a organização, pois não dependem somente da empresa em si, mas de outros, como transportadoras e pessoal qualificado encaminhado pelas fábricas.

Como sugestão para a organização, a mesma pode ampliar o prazo de entrega do pedido, deixando uma pequena folga de tempo, que se por ventura vier a acontecer algum imprevisto possa cobrir esse período estimulado, e se a mercadoria for entregue antes, isso soará ao cliente como algo positivo.

Quanto a diversidade e variedade dos produtos e seus preços, segundo tabelas 12 e 13, houve um alto índice de insatisfação dos respondentes. Como sugestão a empresa pode optar em trabalhar com mais marcas e modelos, o que consequentemente já elevaria a questão da variedade e, abrangeria uma maior gama de preços,

desde produtos mais simples com preços mais acessíveis, até produtos exclusivos e diferenciados, a um preço que seja justo a suas particularidades.

Dadas as fragilidades encontradas na empresa estudada, recomenda-se que ela desenvolva as seguintes ações, para retenção e fidelização de clientes:

**Tabela 14:** Ações de pós-venda para retenção e fidelização de cliente.

Contatar os clientes por meio de e-mail, com divulgação das promoções e novidades da loja.
Criação de um CRM, onde possa constar quando foi o último contato com cliente, qual a sua compra e, quanto tempo demoraria para que ele precisasse de tal produto novamente, onde esse programa pudesse auxiliar a contatar o cliente antes que ele venha a necessitar de algo.
Treinar e capacitar sua equipe de vendas, procurando sempre conhecer os produtos e, trabalhar mais as questões da empatia na venda.
Ampliar o prazo de entrega, para não gerar frustração aos clientes em eventuais atrasos.
Acompanhar e supervisionar as entregas terceirizadas.
Oferecer suporte técnico no menor tempo possível e de qualidade.
Criar melhorias referente à disposição dos produtos, visando mais o autoatendimento em produtos menos específicos.
Ampliar a variedade de produtos, oferecendo outras marcas modelos, o que consequentemente ofertaria uma maior variedade de preços
Ligar para o cliente e verificar a sua satisfação quanto a sua compra, verificar se este produto foi efetivamente capaz de suprir a sua necessidade e, se atendeu sua expectativa

Fonte: produção do pesquisador.

Ao adotar essas ações, a empresa poderá incentivar a satisfação e fidelização dos clientes, tais ações poderão ainda fortalecer as atividades de pós-venda, estreitando o relacionamento com o cliente, o que nos dias atuais se mostra de extrema importância para o crescimento de qualquer negócio.

## 5 CONCLUSÃO

Com base no estudo realizado, pode-se constatar que as atividades voltadas ao pós-venda podem exercer significativas influências em relação a retenção e fidelização de clientes, visto que essas ações acrescentam as empresas uma grande ferramenta de competitividade no mercado, focando sempre a plena satisfação dos clientes.

O pós-venda, embora pouco adotado na empresa estudada, poderá ser de extrema relevância, pois ele possui alta relação com a satisfação e fidelização dos clientes, tal como comprovado através dos resultados obtidos na pesquisa.

Após a aplicação dos questionários, pode-se de modo geral concluir que os clientes possuem conhecimento sobre o pós-venda, quanto as suas ferramentas e aplicações, e que esperam um retorno do mesmo modo da organização, visando cada vez mais a sua valorização e bem-estar, afirmando que tais ações são sim capazes de fidelizar o cliente.

Referente ao atendimento dos objetivos pode-se constatar que todos foram atendidos ao longo do tópico 3 deste artigo. Quanto ao objetivo geral, que teve o intuito de propor ações de pós-venda para retenção e fidelização de clientes, pode-se elencar uma série de ações que visam fortalecer a atividade de pós-venda, bem como a satisfação e fidelização de clientes.

Quanto aos objetivos específicos, o trabalho buscou identificar as ações de pós-venda já adotadas pela empresa, o mesmo foi atendido com a entrevista com o gestor, onde constatou-se que a organização atualmente não desenvolve diretamente. O outro objetivo que era conhecer o perfil e expectativa dos clientes em relação ao pós-venda, foi atendido com a pesquisa realizada com os clientes. Acerca do problema de pesquisa proposto para o estudo, que foi verificar quais as estratégias de pós-venda mais adequadas para a obtenção da vantagem competitiva na FECOPEL, o estudo chegou à conclusão de que para a obtenção da vantagem competitiva, a empresa pode adotar as 9 ações descritas na tabela 14 deste trabalho.

O presente artigo cumpre com os seus objetivos, e deixa para a empresa algumas sugestões pertinentes ao assunto abordado, as quais se forem cumpridas, podem contribuir, tornando-a uma referência em atendimento e qualidade, o que poderá ser verificado em futuros estudos acerca do tema na mesma instituição, afim de verificar os resultados obtidos e, o que ainda precisa ser melhorado.

Realizar um estudo acerca do pós-venda, é relevante no atual contexto empresarial, sobretudo na empresa estudada, a qual não desenvolve de modo efetivo as ações de pós-venda, tão necessária no mundo empresarial atualmente.

## Referências

- BROWN, Stanley A. **CRM Costumes Relationship Marketing**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Markron Books, 2001.
- CARNEIRO, J. M. T *et al.* **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. Barueri, São Paulo: Manole, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIAS, Sérgio Roberto (coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DRESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas fundamentos e novas práticas de gestão**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Administração em marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- LAS CASAS, Alexandre Luiz. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amarau. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução industrial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOREIRA, Júlio Cesar Tavares (coord.). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RATTO, Luiz. **Vendas**: técnicas de trabalho e mercado. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.