

A IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE PÓS-VENDAS E SUA RELAÇÃO COM A RETENÇÃO DE CLIENTES

THE IMPLEMENTATION OF THE POST-SALES SECTOR AND ITS RELATIONSHIP WITH THE RETENTION OF CUSTOMERS

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SECTOR DE POST-VENTAS Y SU RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DE CLIENTES

Aldenara Moreira Silva, MSc
Universidade de Caxias do Sul/Brazil
aldenaramoreira@gmail.com

Juliana Matte, MSc
Universidade de Caxias do Sul/Brazil
ju.cxs1@gmail.com

Gabriel Sperandio Milan, Dr.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Brazil
gsmilan@unisin.br

RESUMO

O artigo apresenta uma pesquisa-ação em uma empresa desenvolvedora de *software* de Caxias do Sul/RS. Em 2014, a empresa identificou índice de retenção de 43%, considerado baixo para o segmento e tipo de produto em estudo. Diante dessa problemática, a empresa verificou a necessidade de implementação do Setor de Pós-vendas. Por meio deste setor, os serviços ofertados ao cliente têm potencial para se tornar a parte mais lucrativa das operações da empresa, obtendo melhores resultados na retenção de clientes, melhor posicionamento competitivo para o negócio principal, crescimento nas receitas de vendas e na lucratividade proporcionada pelos clientes existentes. Após sua implementação, os resultados obtidos, mostraram que houve aumento de clientes ativos com o aumento do número de CATS novos, aumento do faturamento, aumento do número de clientes com mais de uma licença, bem como a diminuição do número de atendimentos referentes à dúvidas de ativação e utilização.

Palavras-chave: Atendimento aos Clientes; Pós-Vendas; Retenção de Clientes; Pesquisa-Ação.

ABSTRACT

The article presents an action research in a software developer company of Caxias do Sul / RS. In 2014, the company identified a retention rate of 43%, considered low index for the segment and type of product in study. Faced with this problem, the company verified the need to implement the After-Sales Sector. Through this industry, the services offered to the customer have the potential to become the most profitable part of the company's operations, resulting in better customer retention, better competitive positioning for the core business, growth in sales revenues, and profitability provided by existing customers. After its implementation, the results showed that there was an increase in active customers with the increase in the number of new CATS, increase in billing, increase in the number of clients with more than one license, as well as a decrease in the number of queries regarding doubts of activation and use.

Keywords: Customer Service; Post-Sales; Customer Retention; Action Research.

RESUMEN

El artículo presenta una investigación-acción en una empresa desarrolladora de software de Caxias do Sul / RS. En 2014, la empresa identificó índice de retención del 43%, considerado bajo índice para el segmento y tipo de producto en estudio. Ante esta problemática, la empresa verificó la necesidad de implementación del Sector de Postventa. Por medio de este sector, los servicios ofrecidos al cliente tienen potencial para convertirse en la parte más lucrativa de las operaciones de la empresa, obteniendo mejores resultados en la retención de clientes, mejor posicionamiento competitivo para el negocio principal, crecimiento en los ingresos de ventas y en la rentabilidad proporcionada por los negocios clientes existentes. Después de su implementación, los resultados obtenidos,



mostraron que hubo aumento de clientes activos con el aumento del número de CATS nuevos, aumento de la facturación, aumento del número de clientes con más de una licencia, así como la disminución del número de atendimientos referentes a las dudas de activación y uso.

Palabras clave: Atención al Cliente; Post-Ventas; Retención de Clientes; Investigación-Acción.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, as dificuldades ultrapassam a carência de alternativas para conquistar novos clientes e se voltam, principalmente, à manutenção dos clientes existentes (GRÖNROOS, 2011; KELLER; KOTLER, 2016). Dessa forma, o foco do marketing foi mudando da aquisição de clientes para a retenção de clientes, objetivando maior conhecimento e atenção a suas necessidades e fatores relevantes à retenção de clientes, por meio do gerenciamento eficaz da carteira de clientes ativos (CHANG; HUANG; CHIU, 2014; WANG; FONG, 2016). Sendo assim, conhecer o cliente e identificar os seus anseios antes, durante e após a venda são princípios da construção de um bom relacionamento. Por conseguinte, as ações idealizadas a partir de um bom atendimento atuam na criação de valor e possibilitam ao cliente o reconhecimento da estima que a empresa tem por ele (JANNER; ERGANG, 2012).

Vale destacar que o custo de adquirir novos clientes em ambientes voláteis de mercado é muito alto. Em segundo lugar, os clientes tornaram-se mais lucrativos à medida que continuam as relações comerciais com as empresas (STAUSS et al., 2001; DARZI; BHAT, 2018). Acrescentando, de forma ilustrativa, Dawkins e Reichheld (1990) e Reichheld (1993) ressaltam que um possível aumento de 5% na retenção de clientes pode aumentar o valor presente líquido do cliente entre 25 e 95% em ambientes de negócios mais amplos.

Ainda que a satisfação do cliente não seja, obrigatoriamente, convertida em sua retenção ou mesmo sua fidelidade, ela deve ser almejada, pois influencia na consolidação de relacionamentos que podem convergir para a retenção dos mesmos (REICHHELD, 1993; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; REICHHELD; SCHEFTER, 2000; OLIVER, 2010). Nesta direção, Keller e Kotler (2016) destacam que o maior desafio das empresas é conquistar a retenção ou a lealdade de clientes. Eles estão cada vez mais exigentes e são abordados por mais concorrentes com ofertas atrativas. Além disso, em um ambiente competitivo, a retenção de clientes é importante para o crescimento sustentável de um negócio (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; KYEI; BAYOH, 2017).

Dessa forma, é a intangibilidade das relações que torna o relacionamento construído entre cliente e fornecedor difícil de ser copiado e mais difícil de ser atingido pela concorrência (RODRIGUES; SILVA; ANDRADE, 2011). Com o conceito da prática do marketing de relacionamento, por meio da qual as empresas deveriam focar no estabelecimento, na manutenção e no aprofundamento dos relacionamentos com os seus clientes, oportunizando o desenvolvimento de uma possível fonte de vantagem competitiva, por meio de ações que visam atrair, manter e aumentar os relacionamentos com os clientes (MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 2011; SAMAHA; BECK; PALMATIER, 2014).

Inglis (2002), por sua vez, reforça o papel do pós-venda argumentando que criar uma boa relação com os clientes potencializa a construção de um banco de informações sobre o mercado e sobre seus produtos, ela – a relação – vai além ao se integrar à cadeia de valor. Dessa forma, o pós-venda agrega valor econômico por frequentemente possibilitar a melhoria da margem de lucro e da rentabilidade das empresas, a partir de um atendimento de qualidade elevada aos clientes. Há ainda uma desproporção financeira entre conquistar novos

clientes, que representa maior custo, e manter a retenção ou a lealdade dos atuais clientes. Complementando, para aumentar a rentabilidade desenvolvendo, alimentando e fortalecendo os relacionamentos com os clientes, as empresas estão oferecendo aos clientes uma ampla gama de canais por meio dos quais os clientes podem buscar informações sobre produtos ou serviços, fazer compras, reclamar, pedir ajuda e devolver produtos (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; DALLA POZZA et al., 2018).

Tais situações apontadas – retenção e, se possível, a lealdade de clientes, informações sobre o mercado e potencial ampliação de lucratividade e de rentabilidade, demonstram, efetivamente, a importância de um serviço de pós-vendas bem estruturado e que atenda às demandas dos clientes (INGLIS, 2002). Dessa forma, o trabalho teve como objetivo analisar a implementação de um Setor de Pós-vendas em uma empresa brasileira, e de grande porte, desenvolvedora de *software*, a partir de uma pesquisa-ação.

O artigo inicia com o referencial teórico, abordando questões acerca do atendimento aos clientes e o pós-vendas; e, na sequência é apresentado o método de pesquisa, com as etapas realizadas da pesquisa-ação e, finalmente, apresentados os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que é apresentado inicia com o atendimento aos clientes, perpassa pela retenção de clientes e é finalizado com o pós-vendas. Esses são os pilares para a pesquisa-ação, que implementou o Setor de Pós-vendas para melhor atender aos clientes, estimulando a retenção destes por parte da empresa.

2.1 Atendimento aos Clientes

Vender, o primeiro e, para muitas empresas, o único verbo relacionado diretamente ao lucro. Entretanto, a ação de venda deveria ser considerada apenas uma etapa intermediária no processo desenvolvido com o cliente. O fundamental, a partir da venda concretizada, é desenvolver e estreitar os relacionamentos com os clientes, objetivando a retenção e, se possível, a lealdade dos mesmos (BERRY, 2002). Dessa forma, o papel dos clientes, independente do segmento, não pode ser subestimado e cada empresa tem o objetivo principal de satisfazer seus clientes existentes e atrair novos (MURALI; PUGAZHENDHI; MURALIDHARAN, 2016).

A tarefa de comercializar bens, ou seja, produtos perceptíveis e tangíveis pode ser menos complexa, quando comparada a oferta de serviços, visto que a última compreende as ações, os processos e a atuação da empresa junto ao cliente. Por serem os serviços prestados e consumidos simultaneamente, permitem que o cliente construa uma opinião referente à qualidade do que lhe é ofertado de forma global e imediata (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Assim sendo, os clientes decidem quem oferece os melhores serviços, ou seja, os clientes determinam a qualidade do serviço. Entretanto, identificar fatores críticos de desempenho dos serviços que geram satisfação dos clientes e lealdade é fundamental para o sucesso da empresa (DENG; PEI, 2009). Um dos motivos de insatisfação de clientes pode ser o suporte administrativo e operacional no início do contrato (NOGUEIRA; LOURENZANI; DADARIO, 2017).

Neste sentido, Keller e Kotler (2016) acrescentam que o maior desafio das empresas é conquistar clientes retidos ou fiéis, pois eles estão mais conscientes quanto à precificação e ao valor proveniente das ofertas

das empresas, ou seja, estão mais exigentes. Por isso, são mais difíceis de agradar, perdoam menos as falhas e/ou erros, e são facilmente abordados por concorrentes, que ofertam produtos e/ou serviços idênticos ou superiores a preços atrativos.

Portanto, os gestores não devem se concentrar nas vendas sem garantir altos níveis de qualidade de serviço (CHATTERJEE; SHAINESH; SRAVANAN, 2018). Para isso, é requerido que todos os funcionários e demais envolvidos que entendam o conceito de valor do cliente ao longo do tempo, buscando satisfazê-lo e mantê-lo (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000), uma vez que a importância do fator relacional se sobrepõe a fatores tangíveis na formação da satisfação do consumidor (CHATTERJEE; SHAINESH; SRAVANAN, 2018).

Os funcionários da linha de frente em organizações de serviços, sejam aqueles que realmente prestam o serviço ou os que simplesmente interagem com os clientes, são os principais atores na entrega da qualidade do serviço (BETTENCOURT; BROWN, 2003). Sendo assim, o modo como esses funcionários executam as tarefas prescritas durante os encontros de serviço resulta em níveis mais altos de qualidade de interação, maior satisfação do cliente e maior desempenho de vendas (RANJAN; SUGATHAN; ROSSMANN, 2015).

Também é preciso considerar que a qualidade percebida pelo cliente é influenciável, se forma e transforma durante todo o ciclo do relacionamento. O cliente é ativo e atuante nas interações, logo sua participação interfere na percepção. E a responsabilidade de administrar e conduzir as interações, a fim de favorecer positivamente a qualidade percebida, é da empresa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Inclusive, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) propõem avaliar a qualidade percebida em cinco dimensões principais, conforme a escola norte-americana de pensamento baseada em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), por meio do modelo SERVQUAL. Tais dimensões são, respectivamente: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis.

A confiabilidade é a capacidade que o prestador tem de executar o serviço conforme o prometido, de forma confiável e precisa. Ainda, os autores descrevem que é a confiabilidade é repetidamente indicada como a mais importante na definição das percepções sobre a qualidade do serviço entre clientes. A responsividade é a disposição de auxiliar os clientes e fornecer o serviço de imediato. Por isso, a responsividade enfatiza a atenção e prontidão em lidar com as solicitações do cliente, seja por meio de perguntas, queixas ou problemas. A segurança é a capacidade de inspirar confiança e certeza do serviço prestado, além de demonstrar conhecimento e cortesia no atendimento. Dessa forma, a segurança é importante, principalmente, para os serviços que os clientes percebem como de alto risco ou para serviços que os clientes se sintam inseguros para avaliar os resultados. A empatia é a atenção dada aos clientes, de forma individualizada, personalizada, o que demonstra aos clientes que eles são únicos e especiais, além de sinalizar que suas necessidades são compreendidas. A dimensão tangíveis se refere à aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação, ou seja, essa dimensão fornece as representações físicas ou as imagens do serviço que os clientes, sobretudo os novos, utilizam para avaliar a qualidade.

Nas dimensões citadas, observa-se o quão relevante é a participação das pessoas, da necessidade de estrutura adequada e de processos eficazes. Cada interação pode trazer para a empresa informações sobre a qualidade ou não de um produto ou serviço e/ou apresentar novas necessidades ou demandas. E este conhecimento, quando bem utilizado, contribui para a satisfação do cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011) e para o fortalecimento do relacionamento existente entre ele e a empresa (GRÖNROOS, 2011;

GUMMESSON, 2010).

Além disso, Grönroos (2011) sugere quatro recomendações referentes à qualidade percebida: a primeira é a de que é por meio da qualidade percebida pelo cliente que as empresas obtêm lucro; a segunda versa sobre a proximidade com o cliente, indicando que as decisões devem ser tomadas o mais próximo possível do cliente; a terceira recomenda que os recursos sejam prioritariamente aplicados para apoiar e desobstruir a atuação dos funcionários no contato com o cliente; e a quarta fala que as metas e recompensas devem se basear na qualidade percebida. Por fim, o autor afirma que a qualidade percebida pelo cliente também passa a ser um dos principais meios geradores para que as empresas os satisfaçam plenamente, suprimindo suas necessidades, seus desejos, suas demandas e suas expectativas.

2.2 Retenção de Clientes

Um cliente satisfeito não é obrigatoriamente um cliente retido ou mesmo leal. A satisfação de cliente, segundo Fornell (1992), pode ser entendida como resposta do cliente ou consumidor a uma avaliação da discrepância percebida entre as expectativas e o desempenho de um produto, percebidos após seu uso ou consumo. Já retenção de clientes é um resultado de uma organização que cria um benefício para um cliente para que ele mantenha ou aumente seus volumes de compras (SINGH, 2006; OLIVER, 2010). A retenção de clientes, então, pode ser descrita como “um compromisso de continuar a fazer negócios ou trocar com uma determinada empresa de maneira contínua” (ZINELDIN, 2006, p. 28) e, complementando tal ideia, cabe ressaltar que envolve um compromisso duradouro do cliente com uma empresa, marca ou produto/serviço e a manutenção deste relacionamento como resultado de percepções positivas e de experiências acumuladas (NAINA MOHAMED; BOHRAN, 2014).

Além do comportamento de compras repetidas, clientes leais demonstram-se menos suscetíveis às ofertas da concorrência, sendo, inclusive, mais propensos a agir como agentes de publicidade, promovendo produtos e recomendando um produto ou serviço a amigos, parentes ou outros clientes em potencial, por meio do boca-a-boca positivo (KEININGHAM et al., 2017). Em acréscimo, Gummesson (2010) explica que quanto mais forte o relacionamento e a sensação de lealdade, menor é o número de alternativas consideradas para concluir uma compra. Assim sendo, um relacionamento longo contribui para um aumento concentrado e, por vezes, maximizado das compras. Aliás, Vavra (1994) e Gummesson (2010) defendem a relação entre o tempo e o lucro que um mesmo cliente pode gerar, ou seja, quanto maior o tempo que se permanece como cliente, maior a dependência para com os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa e, portanto mais lucrativo ele poderá ser.

Para obter a retenção de clientes, é importante observar que eles tendem a avaliar suas experiências de compra em termos do valor percebido que resulta da quantidade de dinheiro gasto para obter um produto ou serviço e os benefícios recebidos em troca (BAPAT; THANIGAN, 2016). Por conseguinte, a retenção de clientes faz com que eles comprem seus produtos ou serviços ao longo do tempo (DANISH et al., 2015), além de ser compensadora financeiramente para as empresas, pois, além da continuidade das receitas advindas da manutenção da carteira de clientes atuais, apoia-se o conceito de que, com o passar do tempo, os clientes tendem a ser menos sensíveis aos preços e mais dispostos a pagar preços *premium* (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; GRÖNROOS, 2011; JAHROMI; STAKHOVYCH; EWING, 2013).

Para Moghadam (2013), em organizações de serviços, o relacionamento mútuo entre uma equipe de serviço e clientes tem um profundo impacto na retenção de clientes. O nível de retenção é ruim se a equipe de serviços for menos experiente e tiver treinamento insuficiente para atender às expectativas dos clientes. Todavia, Borchardt, Sellitto e Pereira (2008) comentam que o pós-vendas é um dos serviços que pode afetar a satisfação e contribuir para a retenção e para fidelização de clientes, bem como para construir e divulgar a boa reputação de uma empresa para potenciais compradores.

2.3 Pós-venda

Os serviços pós-vendas são atividades que ocorrem após a compra do produto pelos clientes e são dedicados a apoiar os clientes no uso e no descarte de mercadorias. Dessa forma, o pós-venda pode criar relacionamentos sustentáveis com os clientes e contribuir sobremaneira para a satisfação de clientes (MURALI; PUGAZHENDHI; MURALIDHARAN, 2016). Por sua vez, Gaiardelli et al. (2007) definem pós-vendas como as atividades que ocorrem após a compra do produto e se destinam a apoiar os clientes no uso e descarte dos bens para torná-los retidos ou, se possível, leais (ou fiéis), enquanto que Rigopoulou et al. (2008) a definiram como sendo todas as atividades que suportam a transação centrada em produto ou em um serviço.

O pós-vendas, portanto, deve ser desenvolvido por meio de ações planejadas, que iniciam logo após a venda, enfatiza o estabelecimento de relacionamentos de valor com o cliente, cujo fim é a retenção. Através desta prática, a empresa demonstrará o reconhecimento e a estima que tem pelo cliente que a escolheu como fornecedora (VAVRA; PRUDEN, 1995). Portanto, as empresas não competem apenas para desenvolver melhores produtos ou serviços, mas também para fornecer serviços de pós-vendas ágil e assertivo, de baixo custo e direcionado para cada cliente (MADAAN et al., 2017).

Voltado à criação de valor, o pós-vendas deve responder às necessidades específicas de cada cliente, sem desconsiderar a viabilidade econômico-financeira da empresa, pois identificar clientes não lucrativos é outro benefício do pós-venda. A prática do marketing de relacionamento, que também sustenta o conceito de pós-vendas, prevê, ainda, a possibilidade de terminar relacionamentos, se necessário for (GRÖNROOS, 2011).

Dessa forma, o pós-venda requer da empresa uma estratégia de serviços voltada ao cliente, e que essa seja executada de forma a ampliar significativamente a eficiência e aumentar a retenção de clientes em uma perspectiva de longo prazo. Identificar as expectativas e os requisitos que satisfazem os clientes para alinhar os processos internos da empresa é a receita executada por empresas líderes. Ao atingirem a satisfação dos clientes, elas passam a desenvolver negócios com base em relacionamentos e lucratividade de longo prazo (INGLIS, 2002; SHAHROUZIFARD; FARAJI, 2016).

Com base no pós-vendas, os serviços ofertados ao cliente, ou seja, os serviços ao cliente têm potencial para se tornarem a parte mais lucrativa das operações da empresa, por meio de melhores resultados para a retenção de clientes, melhor posicionamento competitivo para o negócio principal, crescimento nas receitas de vendas e na lucratividade proporcionada pelos clientes existentes (INGLIS, 2002; VAVRA; PRUDEN, 1995).

Neste contexto, Vavra (1994) reitera que resultante das ações de pós-venda, a empresa pode aumentar a probabilidade de o cliente retornar para futuras compras, além de aumentar as chances de maior magnitude destas compras, ou ainda, minimizar a probabilidade de o cliente comprar de um concorrente, deixando ou não de ser cliente da empresa. E considera importante a empresa ter consciência que o investimento no pós-venda

traz outros resultados benéficos, como a diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros, melhor direcionamento dos investimentos de marketing. Também é possível conhecer necessidades e expectativas do cliente, o que oferece à empresa uma grande oportunidade de novos produtos e negócios.

A respeito de quanto valem os relacionamentos criados, Gummerson (2010) define o ROR – *Return on Relationships* (Retorno dos Relacionamentos), como o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção de uma rede de relacionamentos. E a premissa deste conceito é que a melhoria na qualidade percebida pelo cliente irá aumentar sua satisfação, sua lealdade e a rentabilidade. Visão esta também defendida por Tomoyose et al. (2017), que concluíram que qualidade percebida em serviços pelo cliente é uma determinante da sua satisfação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Em função do problema encontrado pela empresa, a pesquisa enquadrou-se em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011). A pesquisa bibliográfica envolveu a construção do referencial teórico, que abordou os assuntos relacionados ao atendimento aos clientes e ao pós-vendas. A investigação também é documental, pois utilizou de documentos internos da empresa em questão. Por fim, a pesquisa utilizou o método da pesquisa-ação.

Para McKay e Marshall (2001), a pesquisa-ação representa uma justaposição de pesquisa e ação, em outras palavras, de prática e teoria. Dessa forma, o pesquisador deve, em colaboração com membros de uma organização, envolver-se na mudança de uma situação problemática e, com isso, gerar conhecimento com os resultados obtidos. A pesquisa-ação lida com problemas práticos e complexos por meio: de um estudo prévio do cenário encontrado; da proposição de uma ação corretiva que será planejada e implementada; da revisão dos resultados observados e registrados; e da avaliação da eficiência, ou não, da ação (COOPER; SCHINDLER, 2016; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011).

Consoante isso, Macke (2002) e Thiollent (2011) descreveram que a pesquisa-ação, mesmo não tendo uma estrutura tão rigorosa para a sua implementação, pode se considerar como composta por quatro etapas: a) exploratória: identificação dos problemas, da capacidade de ação e intervenção; b) pesquisa aprofundada: coleta de dados; c) ação: planejamento e execução das ações; e d) avaliação: verificação da eficiência da ação e redirecionamento das ações, se necessário. Portanto, foram estas quatro etapas que serão seguidas para a elaboração deste estudo.

Para a avaliação da pesquisa-ação, foram considerados os indicadores de desempenho apresentados no Quadro 1. Eles que foram base para a tomada de decisão para a implementação do Setor de Pós-vendas na empresa.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho e sua caracterização

Indicadores de Desempenho	Caracterização
Número de atendimentos de dúvidas de ativação	Atendimentos prestados aos clientes para o procedimento de ativação da licença de uso do <i>software</i> . Contagem por número de chamados
Número de dúvidas de utilização	Atendimentos prestados aos clientes referente à utilização do <i>software</i> após a ativação. Contagem por número de chamados
Número de funcionários total	Número de funcionários total da empresa no regime CLT em todas as unidades
Taxa de retenção (%)	Percentual de clientes ativos, considerando o primeiro ano de renovação de CATS opcional
Número de CATS novos	Número de novos contratos de CATS
Faturamento do varejo	Faturamento no segmento do varejo
Clientes com mais licenças	Número de clientes que possuem mais de uma licença de uso do <i>software</i>

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Vale destacar que, para o índice de retenção de clientes, considera-se apenas os clientes que contrataram o serviço no primeiro ano e renovaram no segundo ano. Esse índice é importante para a empresa, pois ela oferta gratuitamente o CATS no primeiro ano e, após o término da vigência do contrato, o cliente precisa realizar o pagamento por esse serviço. Para esse índice, são considerados os clientes ativos da empresa.

Já o índice de número de CATS novos é obtido a partir da quantidade de licenças de uso, pois um cliente pode ter mais de uma licença dentro da empresa, e considera a carteira de clientes total do referido produto/segmento. Por isso, o índice de clientes com mais licenças pode ser outro indicador de satisfação do cliente com os serviços oferecidos pela empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das etapas relatadas anteriormente, o estudo segue-as sequencialmente, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas da pesquisa-ação

Etapas	Características	Responsáveis
Exploratória	Identificação do problema	Pesquisadores
Coleta de dados	Pesquisa documental	Pesquisadores
Ação	Criação do Setor de Pós-vendas	Empresa e pesquisadores
Avaliação	Mensuração dos indicadores de desempenho	Empresa

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A empresa em estudo é uma desenvolvedora de *software* com atuação no Brasil e no exterior. A empresa, com quase 25 anos de existência, atua como “fábrica” de *softwares* desde 2004. A sua marca se consolidou ofertando soluções para o mercado moveleiro, tornando-se líder nacional e na Argentina nesse segmento. Atualmente, oferta soluções para qualquer segmento ou nicho do mercado. Ela verticaliza seus produtos em soluções *Project, Manufacture e Management*. A primeira e a segunda soluções são direcionadas ao mercado moveleiro.

Para este estudo, foram analisadas as distribuições de produtos atendidos pela verticalização *Project*, que busca atender às necessidades do perfil de profissional autônomo, ou seja, marceneiros, *designers* de interior e arquitetos, por meio do segmento denominado varejo. Estes produtos são os mais impactados com a atuação da concorrência, pois existe a desleal “pirataria” (falsificação) com *softwares* gratuitos e *softwares* pagos. Dentre os pagos, a empresa em estudo possui a opção de preço mais elevado. Além disso, a comercialização deste ocorre em duas etapas: a primeira refere-se à aquisição de licença de uso e a segunda, de forma opcional, refere-se ao serviço de atualização tecnológica e suporte, o CATS – Contrato de Atualização Tecnológica e Suporte, que tem periodicidade anual.

Na etapa inicial da pesquisa-ação (fase exploratória), como um dos pesquisadores trabalhava na empresa, foi identificado que a taxa de retenção de clientes era baixa. Uma identificação de forma direta, entretanto sem embasamento, apontava que clientes que estavam adquirindo os produtos do segmento de varejo não renovavam anualmente em sua integridade. Como os custos para a empresa manter esse *software* atualizado no mercado são próximos para a venda, para atender os clientes ativos ou todos os clientes existentes da empresa, custos não era um indicador para identificar o problema de retenção da empresa.

Dessa forma, foi iniciada a segunda etapa, a coleta de dados, por meio da pesquisa documental, uma vez que, na pesquisa-ação, o pesquisador possui um papel ativo, atuando tanto como um pesquisador acadêmico quanto como um consultor (THIOLENT, 2011). Em uma análise de relatórios, foram levantados todos os contratos realizados pela empresa a partir de 2014 e identificado que, parte deles, não se renovavam anualmente, ocasionando a perda de determinado número de clientes, diminuindo a retenção por parte da empresa.

No ano de 2014, o índice de retenção foi de 43%. Cabe salientar que a análise histórica mostrava que o índice de licenças que nunca tiveram o CATS renovado era crescente, saindo de 24% referente às aquisições realizadas no ano de 2008 para 43% no ano de 2014. Também em 2014, 4% do faturamento da empresa correspondia à comercialização dos contratos, cuja renovação é opcional.

Esses números elevados sinalizaram que a contratação, por parte do cliente, não estava sendo realizada de uma forma satisfatória, fazendo com que ele não percebesse a qualidade e/ou o valor da solução da ferramenta adquirida. Portanto, o cliente desconhecendo esses atributos, caberá à empresa dar o suporte necessário para que o cliente consiga usar todas as dimensões possíveis que o *software* possui. E o Setor de Pós-Venda foi identificado como uma possibilidade para sanar esse problema que ocorre, primeiramente, na contratação dos serviços.

A terceira etapa, fase da ação, contemplou a fase de planejamento e implementação do Setor de Pós-Vendas. Inicialmente, os dados foram apresentados para a Direção da empresa e para o Setor Comercial, em 2014. A partir da percepção do problema, nessa reunião, os membros da empresa perceberam que a empresa teria todos os recursos necessários para a implantação de um Setor de Pós-venda. Como já existia o Setor de Televendas voltado ao varejo e com mais funcionários, oportunizou-se o deslocamento de um funcionário desse setor para iniciar o pós-venda, a fim de suprir o problema identificado.

Finalmente, em julho de 2014, a empresa formou este novo setor, o Setor de Pós-Vendas. O funcionário do novo setor foi treinado pela equipe de desenvolvimento de produto para que ele conhecesse as características do produto, seus benefícios práticos, sua instalação e ativação, bem como possíveis situações que os clientes poderiam encontrar, seus motivos e solução. Após o treinamento, foi designado ao funcionário as atividades e as rotinas a serem desempenhadas, em duas dimensões, tanto o pós-venda ativo quanto o pós-vendas receptivo.

Juntamente com essa etapa foi descrito, a partir dos chamados atendidos pela central de atendimento ou suporte, novo fluxo de informações da empresa que se originariam ou mediadas pelo Setor de Pós-Vendas. Quando direcionadas ao setor responsável para que atendessem a demanda do cliente, o acompanhamento era feito pelo pós-vendas até a finalização do chamado. Quando o chamado era iniciado por outro setor, o pós-vendas era informado para acompanhamento até o final do mesmo.

Dessa maneira, as atividades do setor foram divididas em pós-venda ativo e passivo. O ativo se inicia com uma lista de novos clientes e possui ações de proatividade, visando dar boas-vindas ao cliente, recepcioná-lo, divulgar os canais de contato e se colocar à disposição. Já o passivo ocorre quando ela recebe ligações quando o cliente com alguma dificuldade ou que necessita de mais informações. Com o treinamento que a funcionária recebeu, ela, geralmente, soluciona as situações reportadas pelos clientes, e caso contrário, o suporte é quem assume o atendimento.

Vale mencionar que, para a implementação física do Setor de Pós-Vendas, a empresa já possuía os recursos materiais e o Setor de Pós-Vendas ficou fisicamente junto com o setor de televendas, aproveitando a estrutura existente da empresa. Os controles (relatórios, indicadores de desempenho e metas) realizados pelo funcionário são realizados com as ferramentas existentes na empresa e já utilizadas anteriormente pelo Setor Comercial.

A quarta etapa foi a avaliação dos resultados da pesquisa-ação, por meio da mensuração dos dados, a partir de relatórios mensais. A fase piloto do setor durou, aproximadamente, seis meses, sendo que as atividades do Setor de Pós-vendas e o fluxo de informações foram alinhados e ajustados quando necessário. Nesta etapa, foram criados os indicadores de desempenho propostos em decorrência desta pesquisa.

A partir de 2015, foi contratado mais um funcionário para o pós-venda, com o objetivo de recuperar clientes perdidos da carteira existente. Desse modo, as funções realizadas eram de pós-vendas e de vendas de CATS. Em 2016, foram contratados mais dois funcionários, totalizando quatro pessoas, mantendo as mesmas atividades do ano anterior. E, em 2017, foram redistribuídas as atividades e somente um profissional ficou no setor, realizando apenas a atividade de pós-venda. Já em 2018, a empresa, em função do aumento da demanda, precisou contratar mais um funcionário, ficando com dois funcionários no total.

Para a mensuração da pesquisa-ação, foi realizado um comparativo anual. No entanto, a empresa mudou o sistema interno de gerenciamento no final de 2015 e, dessa forma, os resultados apresentados para o número de atendimentos de dúvidas de ativação e número de dúvidas de utilização terão a partir de 2016. Já o faturamento, em 2014, não era segmentado; então, tem-se o faturamento do varejo a partir de 2015. A Tabela 1 mostra os valores, ano a ano, para demonstrar a importância da implementação do Setor de Pós-Vendas na empresa.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa-ação

Indicadores de Desempenho	2014	2015	2016	2017
Número de atendimentos de dúvidas de ativação	*	*	1.225	1.008
Número de dúvidas de utilização	*	*	3.220	2.275
Número de funcionários total	313	310	311	306
Taxa de retenção por cliente (em %)	43	44	37	43
Número de CATS contratados	4.446	4.310	5.740	6.712
Faturamento do Varejo (em R\$)	*	1.994.873,00	2.168.343,00	2.244.655,00
Número de clientes com licenças	*	8.207	9.102	9.846

Fonte: elaborada pelos autores (2018).

A partir dos resultados, pode-se perceber uma diminuição do número de atendimento em relação à ativação do produto e de dúvidas de utilização após a implantação. Observa-se o aumento do faturamento do segmento (12,5% de 2015 a 2017), porém não repercute na contratação significativa de novos funcionários, que diminuiu nesse mesmo período.

Um dado importante é que a retenção de clientes não aumentou com a implantação do pós-venda quando analisado o indicador isoladamente. No entanto, houve um aumento de 50,96% de novos CATS no período de 2014 a 2017, ou seja, clientes retidos ou clientes recuperados. Dessa forma, houve um aumento da base de clientes ativos e, conseqüentemente, maior número de possíveis clientes a retenção. Esse dado corrobora com o índice de clientes com mais licenças, que aumentou de 2015 a 2017 em 20%, indicando que os clientes estão satisfeitos com os serviços da empresa e atendimento prestado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da aplicação de uma pesquisa-ação para uma empresa desenvolvedora de *software*, que possuía baixa retenção de clientes, conforme mencionado inicialmente, foi implantado o Setor de Pós-Vendas com o objetivo de aumentar a retenção de clientes, que se iniciou a partir da ativação do *software*.

Após a estruturação do novo setor, foi possível perceber melhorias. Quanto aos indicadores de desempenho elencados anteriormente (vide Tabela 1), houve aumento no número de clientes ativos, com o aumento do número de CATS novos, aumento do faturamento e aumento do número de clientes com mais de uma licença, bem como a diminuição do número de atendimentos referentes às dúvidas de ativação e de utilização de *softwares* comercializados pela empresa. Já a retenção de clientes foi, de forma geral, mantida, com uma discreta redução em 2016, que refletiu o momento econômico do país. Pode-se atribuir a este indicador, ainda, a atividade exercida duplamente pelo Setor de Pós-Vendas, que realizava também a atividade de venda. Essa união das atividades pode ter gerado uma imagem equivocada da real intenção do setor: ajudar a vender ou vender?

Vale destacar que, para o setor suporte, diminuiu o número de atendimento de dúvidas e de instalação e ativação. Para o Setor de Desenvolvimento, facilitou a comunicação com os clientes com a abertura de um novo canal, o Setor de Pós-vendas, o setor mais próximo ao cliente e das suas necessidades, oportunizando aplicar a máxima “entender para atender” (KELLER; KOTLER, 2016), que é a essência da prática do marketing, para criar/recriar produtos e/ou serviços e melhor atender às demandas dos clientes, gerando valor para o negócio. Para a empresa, diminuiu o número de clientes insatisfeitos, aumentou o número de clientes ativos, número de licenças, número de CATS, permanecendo na liderança do mercado.

Como sugestão gerencial, recomenda-se que, com os dados disponíveis, o Gerente Comercial poderá identificar, mensalmente, a taxa de retenção de clientes e os chamados em aberto e os chamados solucionados. Estas informações podem servir de base para identificação de problemas sequenciais, ou seja, situações que se repetem e que podem ser melhorados/sanados antes que o cliente venha reclamar.

Portanto, a partir dessa pesquisa-ação, pode-se concluir que o Setor de Pós-vendas auxilia efetivamente na retenção de clientes quando a empresa procura genuinamente esse propósito, como o caso pesquisado. A equipe de atendimento e todos os setores envolvidos com o cliente aproveitam e estreitam a relação com os clientes, fazendo com eles participem de forma ativa com a empresa. Assim sendo, além de poderem contribuir

com a formulação e aperfeiçoamento dos produtos, os clientes conseguem usufruir do produto em seu máximo potencial, utilizando todos os recursos possíveis do *software*.

Outro aspecto interessante abordado é que não se deve perder o cliente para que depois tente recuperá-lo. As empresas tem o dever de acompanhar o seu produto ou serviço no mercado, verificando e auditando sua qualidade e sua dificuldade de uso. Quando o cliente não consegue usar o produto, ele o abandona e procura outro, de igual teor, porém que tenha mais facilidade de uso. Conseqüentemente, as empresas que desenvolvem tecnologias não devem apenas se preocupar com a adoção de tecnologias pelas empresas, mas investigar se a aceitação pelos usuários está ocorrendo, e uma estrutura formal de pós-vendas, estreitando o relacionamento com os clientes, pode ser um recurso estratégico.

Com essa lógica, as empresas deveriam buscar os usuários para participarem do desenvolvimento de seus produtos, com sugestões e demandas de suas rotinas. Esta seria uma forma de aumentar o poder de aceitação dos produtos ou dos serviços no mercado, além de identificar possíveis dificuldades que os usuários poderão ter após o uso de um novo produto.

Como limitações do estudo, tem-se que a empresa não possuía os dados referente à retenção de clientes em todos os produtos, apenas no CATS. E que a mudança do sistema comporometeu a análise de outros indicadores de desempenho, tais como devoluções de produtos e registro de reclamações, não contempladas neste estudo, o que seria oportuno para as empresas, bem como uma análise longitudinal acerca da evolução dos indicadores de desempenho relevantes para o gerenciamento de suas atividades de pós-vendas e do relacionamento comercial com os seus clientes.

Para estudos futuros, sugere-se o acompanhamento longitudinal da implantação do Setor de Pós-vendas, nesta e em outras empresas de *software*, possibilitando comparações em termos de resultados, dificuldades encontradas e possíveis soluções encaminhadas. Também é sugerida a elaboração de outras pesquisas avaliando a satisfação de clientes e verificando e comparando outros fatores que possam ajudar ou dificultar no estímulo à retenção de clientes nas empresas, como é o caso da qualidade dos produtos e/ou serviços comercializados, das estratégias e políticas de preços e da reputação das empresas. E, dessa forma, identificar o quanto o pós-vendas realmente impacta na retenção de clientes e, conseqüentemente, no fortalecimento dos relacionamentos com os clientes e no potencial aumento do volume de negócios (vendas, faturamento), lucro e rentabilidade das empresas.

Artigo submetido para avaliação em 09/05/2018 e aceito para publicação em 15/06/2020

REFERÊNCIAS

BAPAT, D.; THANIGAN, J. Exploring relationship among brand experience dimensions, brand evaluation and brand loyalty. **Global Business Review**, v. 17, n. 6, p. 1.357-1.372, 2016.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BORCHARDT, M.; SELLITTO, M. A.; PEREIRA, G. M. Serviços de pós-venda para produtos fabricados em base tecnológica. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 2, 2008.

CHANG, Y. J.; HUANG, P. H.; CHIU, M.C. Service dissatisfaction detection and service recovery analysis using a logistic regression model: an empirical study of health management motion sport game. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 31, n. 4, p. 504-512, 2014.

CHATTERJEE, S.; SHAINESH, G.; SRAVANAN, C. N S. Does intention translate into action? Investigating the impact of loyalty intention on future usage. **Journal of Indian Business Research**, v. 10, n. 2, p. 151-169, 2018.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2016.

DALLA POZZA, I. et al. Multichannel segmentation in the after-sales stage in the insurance industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 6, p. 1055-1072, 2018.

DANISH, R. Q. et al. Factors affecting customer retention in telecom sector of Pakistan. **American Journal of Marketing Research**, v. 1, n. 2, p. 28-36, 2015.

DARZI, M. A.; BHAT, S. A. Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector: a mediated-moderation study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 4, p. 663-679, 2018.

DAWKINS, P.; REICHHELD, F. F. Customer retention as a competitive weapon. **Directors and Boards**, v. 14, n. 4, p. 42-47, 1990.

DENG, W. J.; PEI, W. Fuzzy neural based importance-performance analysis for determining critical service attributes. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 2, p. 3.774-3.784, 2009.

FORNELL, C. A National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 6-21, 1992.

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, 2006.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

INGLIS, P. F. O lucro está no pós-venda. **Revista HSM**, n.32, p. 118-124, maio/jun. 2002.

JAHROMI, A. T.; STAKHOVYCH, S.; EWING, M. Managing B2B customer churn, retention and profitability. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1.258-1.268, 2014.

JANNER, L. C.; ERGANG, S. A utilização do serviço de pós venda como estratégia de fidelização de clientes. In: SIMPOSIO IBEROAMERICANO EN COMERCIO INTERNACIONAL, DESARROLLO E INTEGRACIÓN REGIONAL, 5., 2012, Santa Rosa, RS. **Anais...** Santa Rosa, RS, 2012.

KEININGHAM, Timothy et al. The interplay of customer experience and commitment. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 2, p. 148-160, 2017.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Marketing management**. New York: Pearson, 2016.

KYEI, D. A.; BAYOH, A. T. M. Innovation and customer retention in the Ghanaian telecommunication industry. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 2, p. 171-183, 2017.

MACKE, J. A pesquisa-ação como método de intervenção nas organizações: uma aplicação prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

MADAAN, N. et al. Neev: a cognitive support agent for content improvement in hardware tickets. In: INTEGRATED NETWORK AND SERVICE MANAGEMENT AND IFIP/IEEE Symposium on IEEE, **Proceedings...** 2017. p. 239-246.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. The dual imperatives of action research. **Information Technology & People**, v. 14, n. 1, p. 46-59, 2001.

MOGHADAM, M. Determinants of customer retention: Offering a model to banking industry. **Journal of Applied Business and Finance Researches**, v. 2, n. 3, p. 76-81, 2013.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MURALI, S.; PUGAZHENDHI, 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, n. 3, p. 67-83, 2016.

NAINA MOHAMED, R.; BORHAN, H. Exploring customer attachment behaviour to sustain the retail industry in Malaysia. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 69-76, 2014.

NOGUEIRA, C. R.; LOURENZANI, A. E. B. S.; DADARIO, N. Conflitos de relacionamento entre franqueador e franqueados: um estudo em franquias do ramo alimentício sob a ótica do franqueado na região administrativa de Marília (SP). **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 8-33, 2017.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd ed. New York: M. E. Sharpe, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

RANJAN, K. R.; SUGATHAN, P.; ROSSMANN, A. A narrative review and meta-analysis of service interaction quality: new research directions and implications. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 1, p. 3-14, 2015.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, n. 68, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

RIGOPOULOU, I. D. et al. 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.

RODRIGUES, K. P.; DA SILVA, L. C. D.; DE ANDRADE, A. P. Uma análise das ações de pós-venda como estratégia de fidelização. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., **Anais...** Convibra Administração, 2011.

SAMAHA, S. A.; BECK, J. T.; PALMATIER, R. W. The role of culture in international relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 5, p. 78-98, 2014.

SHAHROUZIFARD, S.; FARAJI, M. After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction. **Accounting**, v. 2, n. 2, p. 81-84, 2016.

SINGH, H. The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. **Academy of Marketing Science**, v. 60, p. 193-225, 2006.

STAUSS, B. et al. Retention effects of a customer club. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 1, p. 7-19, 2001.

THIOLLENT, M. Action research and participatory research: an overview. **International Journal of Action Research**, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2011.

TOMOYOSE, F. H. et al. A influência do treinamento de vendedores na satisfação dos clientes de uma rede de concessionárias de veículos, por meio da modelagem de equações estruturais. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 115-143, 2017.

VAVRA, T. G. Selling after the sale; the advantages of aftermarketing. **Supervision**, v. 55, n. 10, 1994.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WANG, C. H.; FONG, H. Y. Integrating fuzzy Kano model with importance-performance analysis to identify the key determinants of customer retention for airline services. **Journal of Industrial and Production Engineering**, n. 33, p. 450-458, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAM, A. The behavioural consequences of service quality. **Journal of Marketing Management**, v. 60, n. 4, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, n. 7, p. 430-437, 2006.