

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MELISSA CARDOSO

**IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDAS NA RETENÇÃO DE CLIENTES: estudo de
caso em uma metalúrgica do interior de São Paulo**

**JABOTICABAL
2026**

MELISSA CARDOSO

IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDAS NA RETENÇÃO DE CLIENTES: estudo de caso em uma metalúrgica do interior de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Sheila Farias Alves Garcia

C268i	Cardoso, Melissa Importância do pós-vendas na retenção de clientes : estudo de caso em uma metalúrgica do interior de São Paulo / Melissa Cardoso. -- Jaboticabal, 2026 50 p. : tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientadora: Sheila Farias Alves Garcia 1. Vendas. 2. Marketing de relacionamento. 3. Clientes - Fidelização. 4. Comportamento do consumidor. I. Título.
-------	--

MELISSA CARDOSO

**IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDAS NA RETENÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO
EM UMA METALÚRGICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Marketing

Data da defesa: 05/05/2026

(X) Aprovado

() Reprovado

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **SHEILA FARIAS ALVES GARCIA**
Data: 28/05/2026 14:46:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia

UNESP — Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias — Campus de Jaboticabal

Documento assinado digitalmente
 **LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI**
Data: 29/05/2026 08:27:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

UNESP — Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias — Campus de Jaboticabal

Documento assinado digitalmente
 **ANA KAROLLINA MADEIRA NOVAES**
Data: 28/05/2026 23:11:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mestranda Ana Karolina Madeira Novaes

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em: 08/06/2026

Documento assinado digitalmente
 **ADRIANO DOS REIS LUCENTE**
Data: 02/06/2026 17:17:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

RESUMO

Em um cenário de mercado altamente competitivo, o suporte oferecido após a compra consolidou-se como uma ferramenta indispensável para elevar os níveis de satisfação e confiança do consumidor. Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a importância estratégica do pós-vendas na retenção de clientes, tomando como base um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica do interior de São Paulo. O objetivo central foi compreender como as práticas do pós-vendas influenciam a fidelização de clientes no contexto B2B (*business-to-business*). A metodologia adotada possui natureza qualitativa e exploratória, utilizando o método de estudo de caso único. O trabalho está amparado nos pressupostos do marketing de relacionamento, fundamentos da fidelização, integração tecnológica no pós-vendas e aprimoramento da satisfação do cliente, tendo seu referencial teórico baseado em autores clássicos e contemporâneos. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, através de análise de documentos internos da empresa estudada, e entrevista semiestruturada com a gestão da seção de assistência técnica. Os resultados demonstram que a agilidade e eficácia no atendimento de assistência técnica são os pilares que sustentam a confiança do cliente e proporcionam parcerias de longo prazo. Observou-se inclusive, que neste cenário, o pós-vendas é considerado mais determinante para futuras negociações do que a própria venda inicial. No entanto, a qualidade do produto continua sendo fator decisivo na percepção de valor do cliente. As considerações finais reforçam que o pós-vendas atua como um diferencial estratégico essencial para a manutenção de um bom relacionamento com o cliente e consequentemente, na fidelização. Entretanto, o estudo identificou oportunidades de melhoria na unidade de análise, como a necessidade de maior automatização de processos internos no ERP utilizado, e melhor integração de dados entre departamentos.

Palavras-chave: Vendas. Clientes - Fidelização. Marketing de relacionamento. Comportamento do consumidor.

ABSTRACT

In a highly competitive market scenario, the support offered after the purchase has been consolidated as an indispensable tool to raise the levels of consumer satisfaction and confidence. This search analyzes the strategic importance of after-sales in customer retention, based on a case study carried out in a metallurgical industry in the interior of São Paulo. The main objective was to understand how after-sales practices influence customer loyalty in the B2B (business-to-business) context. The methodology adopted has a qualitative and exploratory nature, using the single case study method. The work is based on the assumptions of relationship marketing, fundamentals of loyalty, technological integration in post-sales and improvement of customer satisfaction, having its theoretical framework based on classic and contemporary authors. Data collection was carried out through field research, through analysis of internal documents of the company studied, and semi-structured interview with the management of the service support department. The results demonstrate that agility and effectiveness in technical assistance are the pillars that sustain customer trust and provide long-term partnerships. It is even concluded that in this scenario, after-sales is considered more decisive for future negotiations than the initial sale itself. However, product quality continues to be a decisive factor in the customer's perception of value. The final considerations reinforce that after-sales acts as an essential strategic differential for maintaining a good relationship with the customer and, consequently, loyalty. However, the study identified opportunities for improvement in the unit of analysis, such as the need for greater automation of internal processes in the ERP used, and better integration of data between departments.

Keywords: Sales. Customers - Loyalty. Relationship marketing. Consumer behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa estudada.....	26
Figura 2 – Fluxograma do processo de administrar garantias do produto	28
Figura 3 – Índice de rejeição em campo 2025.....	29
Figura 4 – Indicador de tempo médio de encerramento das notas A5	30
Figura 5 – Fluxograma do processo de administrar rede de assistentes técnicos	33
Figura 6 – Indicador de horas de treinamento de assistentes técnicos.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de atendimentos técnicos por região de 2025	30
Tabela 2 – Quantidade das principais reclamações de 2025	31
Tabela 3 – Quantidade de atendimentos técnicos por categoria de 2025.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos recentes.....	18
Quadro 2 – Questões de pesquisa.....	23
Quadro 3 – Questões de pesquisa adicionais.....	25
Quadro 4 – Tipos de atendimentos técnicos	32
Quadro 5 – Respostas da entrevista semiestruturada	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problemática	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Geral.....	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 Justificativa.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 A Escola do Marketing de Relacionamento	12
2.2 Fundamentos da Fidelização	13
2.3 O Departamento de Pós-Vendas.....	14
2.4 Integração Tecnológica no Pós-Vendas.....	15
2.5 Aprimoramento da Satisfação do Cliente	16
2.6 Revisão de Literatura Recente.....	17
3 METODOLOGIA	22
3.1 Tipo de Pesquisa e Estudo de Caso.....	22
3.2 Questões de Pesquisa e Proposições Teóricas	23
3.3 Unidade de Análise.....	24
3.4 Procedimento para Coleta de Dados.....	25
3.5 Resultados da Entrevista Piloto	25
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Documentos Internos Fornecidos pela Empresa	26
4.2 Entrevista Pessoal	34
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Fornecer produtos e serviços de alta qualidade que superem as expectativas do cliente é essencial para a satisfação. Considerando que o mercado atual está cada vez mais competitivo, os clientes avaliam as ofertas com base no valor percebido, e a satisfação é alcançada quando as expectativas são superadas (Kristensen, 1999).

O pós-vendas, segundo Gaiardelli, Saccani e Songini (2006), pode ser definido como o conjunto de atividades que ocorrem após a compra do produto, e que é destinado a prestar suporte aos clientes no uso e descarte dos bens. A partir da ideia de estreitar laços entre a empresa e o cliente, estabelecendo relações de confiança e benefício mútuo, surgiu uma nova escola do pensamento de marketing: o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento surgiu como um conceito na década de 1950 e amadureceu na década de 1990, evoluindo do marketing tradicional de consumo para o foco em parcerias de longo prazo (Tkachova; Kosenko, 2023). O maior foco na satisfação do consumidor teve início na Escola Gerencial, uma das doze escolas do pensamento de marketing que possui maior ênfase na execução do marketing, e não em sua teoria. Posterior a essa mudança de paradigma, surgiu também a Escola do Comportamento do Consumidor que passou a buscar explicações para as decisões de compra não apenas nas ciências econômicas, mas também na psicologia, sociologia e antropologia (Sheth; Gardner; Garrett, 1988).

Observa-se uma crescente atenção do mercado voltada para a relação entre empresa e cliente, visando estabelecer laços duradouros de confiança e garantir a satisfação do consumidor. Segundo Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005), a ascensão do marketing de relacionamento deu-se por volta da década de 70, quando o mercado passou a considerar mais integralmente a importância do cliente final no processo de venda.

O marketing de relacionamento pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas a desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos (Morgan; Hunt, 1994). A partir desse conceito, é possível estabelecer uma ligação direta dessa escola do pensamento do marketing com o departamento de pós-vendas.

As atividades de pós-vendas estão sendo cada vez mais inseridas aos negócios devido ao seu papel de criação de valor, que possibilita a melhoria das vendas, e consequentemente, a rentabilidade das empresas. Segundo Murali, Pugazhendhi e Muralidharan (2016), os serviços ofertados pelo departamento de pós-vendas se referem às atividades que ocorrem após a compra do produto pelos clientes, e são dedicados a apoiar os clientes no uso e no descarte dos materiais.

Inglis (2002) evidencia a importância deste departamento como garantidor da continuidade das vendas com a seguinte colocação: “cada vez mais o serviço pós-vendas é

reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Ele cria valor econômico, uma vez que frequentemente representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro”.

Atualmente, o marketing de relacionamento trabalha integrado com os avanços digitais, promovendo uma comunicação mais aprimorada entre cliente e fornecedor, visto que as plataformas de mídias sociais facilitam as interações, permitindo que as empresas obtenham *feedbacks* e contatem seus parceiros com maior facilidade, promovendo relacionamentos contínuos, e conseqüentemente, a lealdade. A tecnologia transforma o “boca a boca” tradicional em interações *online*, gerando maior engajamento e recomendações, pontos cruciais para o sucesso da organização (Batta; Pahuja; Sharma, 2024).

Sendo assim, é evidente que as atividades relacionadas ao pós-vendas estão sendo gradativamente mais valorizadas e incorporadas aos negócios, visto que se trata de uma prática de marketing que visa dar suporte ao cliente, garantindo e estimulando vendas futuras, e proporcionando segurança para com o consumidor.

O avanço das ferramentas digitais também permite maior personalização do atendimento ao cliente, possibilitando que as organizações adaptem seus esforços de marketing às preferências individuais do cliente, com base em dados que favoreçam a construção de relacionamentos mais sólidos com os clientes (Mushtai *et al.*, 2023).

1.1 Problemática

Inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas contemporâneas devem adotar estratégias buscando obter vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989). Uma estratégia que pode atuar como instrumento de diferenciação no mercado para o alcance da satisfação do cliente e ganho em competitividade, é o pós-vendas.

Produtos de alta qualidade geralmente levam a experiências positivas para o cliente, mas a eficácia do serviço pós-vendas pode melhorar ou diminuir significativamente essas experiências. Essa interação é essencial para empresas que buscam promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, porém, é válido reforçar que caso um produto apresente baixa qualidade, os clientes podem se sentir insatisfeitos independentemente do suporte recebido após a compra (Ardiansyah; Isyanto; Sumarni, 2024).

A preocupação em garantir a confiabilidade e fidelizar clientes se deve ao fato de que a retenção é fundamental para o crescimento sustentável da empresa, isso porque os consumidores tornam-se mais lucrativos conforme mantêm a continuidade das relações comerciais com as organizações. Além disso, ao alcançarem a satisfação dos clientes, as empresas passam a desenvolver seus negócios com base em relacionamentos sólidos e confiáveis (Stauss *et al.*, 2001; Darzi; Bhat, 2018).

A partir do contexto apresentado, desenvolveu-se a pesquisa em busca de resposta à

seguinte problemática: como as práticas de pós-vendas influenciam a fidelização de clientes no contexto B2B?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar, por meio de um estudo de caso, como o pós-vendas interfere na fidelização de clientes em uma empresa metalúrgica do interior de São Paulo.

1.2.2 Específicos

Sendo assim, tem-se como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- a) compreender o papel do pós-vendas no contexto da estratégia de marketing de relacionamento;
- b) identificar as principais práticas e estratégias de pós-vendas que impactam positivamente a retenção de clientes;
- c) analisar, a partir de uma situação real, o funcionamento do pós-vendas e seus reflexos na retenção de clientes.

1.3 Justificativa

Por volta da década de 70, a área de marketing foi invadida por uma série de trabalhos que passaram a ser denominados como pertencentes ao Marketing de Relacionamento, que defendiam a necessidade de criar forte lealdade junto aos consumidores, gerando relacionamentos duradouros e administrando-os para benefício mútuo (Miranda; De Oliveira Arruda, 2004). A principal justificativa apresentada pelos pesquisadores é que, para atrair novos clientes, são exigidos mais investimentos do que para manter os clientes, basta cumprir as promessas e entregar benefícios à altura das expectativas geradas.

Os investimentos são feitos na manutenção do relacionamento. Isso gera melhoria no desempenho da organização, construção de marcas fortes, possibilidade de trabalhar margens mais altas, entre outros benefícios. A partir do desenvolvimento deste tema, as empresas passaram a enxergar como necessidade a construção de relacionamentos cooperativos e duradouros com outras organizações, expandindo o conceito para o B2B, e deixando evidente sua importância no âmbito social e econômico.

O suporte oferecido pelo departamento de pós-vendas é uma ferramenta de construção de um relacionamento leal entre empresa e cliente. Tais considerações são de grande relevância para o ambiente acadêmico, visto que a assistência técnica ainda é um departamento pouco explorado dentro da Administração, mesmo apresentando imensa

relevância dentro do contexto do Marketing de Relacionamento.

A garantia de que o cliente será amparado mediante qualquer problema encontrado, é o que define a venda. Em resumo, a venda não é efetivada se o cliente final não se sentir seguro com a compra. A importância dessa relação de lealdade com o consumidor também pode ser percebida nas relações de “boca a boca”, onde o cliente satisfeito e retido passa a recomendar a empresa parceira para seus contatos. Isso amplia a rede de consumidores potenciais da empresa vendedora e a potencializa no mercado.

No âmbito acadêmico, o pós-vendas como estratégia de fidelização configura-se como um tema de grande relevância para pesquisas na área de marketing, especialmente aquelas voltadas ao estudo de técnicas para o alcance da satisfação do cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo principal de entender como o pós-vendas interfere na fidelização de clientes, foram estudados artigos com foco inicial em teorias clássicas do Marketing de Relacionamento, e pesquisas voltadas para o aprofundamento dos conceitos de fidelização e retenção. Também foram averiguados os pressupostos do departamento de pós-vendas, bem como sua integração com a tecnologia, estratégias de aprimoramento dos serviços de suporte e estudos recentes com temáticas semelhantes para análise dos métodos utilizados.

2.1 A Escola do Marketing de Relacionamento

Com a crescente competitividade no mercado atual, pode-se dizer que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento, conforme Grönroos (1990) deixa evidente na seguinte fala:

O papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores e outros stakeholders, para que os objetivos de todas as partes sejam alcançados. Isso é feito a partir de trocas mútuas entre as partes e cumprimento das promessas feitas. (Grönroos, 1990, p. 7).

Já Bretzke (1992), parte para um conceito do marketing de relacionamento que abrange inclusive os intermediários envolvidos no processo de compra e venda, e que também impactam na fidelização de clientes, tais como revendedores e distribuidores:

Uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável. (Bretzke, 1992, p. 109).

A venda de uma boa relação é usada como uma ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva sustentável, promovendo a satisfação do cliente a longo prazo, visto que, atualmente, a qualidade do produto já se tornou um requisito padrão universal, fazendo com que as empresas invistam cada vez mais no marketing de relacionamento para se diferenciarem dos concorrentes (Denga; Vajjhala; Rakshit, 2022).

O marketing de relacionamento possibilita à empresa desenvolver a capacidade de aprender com o mercado, permitindo-lhe, assim, disseminar essa conduta por toda a sua

estrutura organizacional. Esse modelo de marketing pode ser interpretado como um investimento estratégico da empresa em seus parceiros, com o objetivo de obter a fidelidade dos clientes, e consequentemente, lucros maiores (Sallby, 1997).

O termo "marketing de relacionamento" passou a ser amplamente utilizado para designar o campo de estudos que analisa as interações entre as organizações e seus clientes, dentro do contexto da disciplina de marketing. Essa vertente, baseia-se principalmente em desenvolver e manter relações de longo prazo que envolvem benefícios tanto para a empresa fornecedora quanto para o consumidor, sendo necessário que ambos se percebam como beneficiados (LaPlaca, 1997).

2.2 Fundamentos da Fidelização

De acordo com Rust e Zahorik (1993), a taxa de retenção de clientes é o componente mais importante para que a marca consolide sua participação no mercado, isso porque um cliente fidelizado gera propagação da empresa na praça, prospectando novas oportunidades mesmo que indiretamente. Segundo Oliver (1997), a retenção de clientes pode ser definida como resultado direto de uma organização que cria benefícios para que um cliente mantenha, ou aumente, seus volumes de compras.

Muito se valorizava o marketing de conquista, enquanto o marketing de serviços era visto por muitos, como apenas um centro de custo. Porém, atualmente o serviço de pós-vendas passou a ser considerado uma vantagem competitiva, essencial para a satisfação e retenção de clientes, criando a ideia de que as organizações não devem se concentrar exclusivamente nas vendas sem garantir um elevado nível de qualidade de serviço (Inglis, 2002).

A satisfação pode ser definida como o grau em que o consumidor se sente realizado, ao julgar quão bem as características de um bem ou serviço proporcionam prazer relacionado ao consumo (Oliver, 1997). Identificar as expectativas e os requisitos que atendem às necessidades dos clientes, a fim de alinhar os processos internos da organização e garantir sua satisfação, são ações indispensáveis. Pensando neste viés, a retenção de clientes que propaguem relações duradouras com a empresa, passa a ter prioridade sobre a prospecção de novos parceiros, uma vez que o custo de conquistar um novo cliente é estimado entre três a seis vezes o custo de manter um cliente (Inglis, 2002).

Ainda neste viés, Kumar (2008) estuda a métrica *Customer Lifetime Value* (CLV), que representa o valor presente líquido do lucro que uma empresa espera obter de um cliente ao longo do período de relacionamento. Essa métrica permite mensurar a rentabilidade individual de cada consumidor, servindo como base para a alocação eficiente de recursos de marketing e a maximização da lucratividade de longo prazo com foco em clientes estratégicos.

Para garantir o faturamento e o crescimento lucrativo, as empresas dispõem de duas alternativas: a manutenção dos clientes atuais e a aquisição de novos clientes. As empresas que direcionam o foco em manter relacionamentos duradouros, não apenas atraem novos clientes, bem como melhoram sua relação com os clientes atuais, criando um laço de confiança entre comprador e fornecedor (Berry, 2002).

A confiança pode ser definida como a expectativa mantida por parte de uma pessoa ou organização, de que a palavra ou a promessa feita por um parceiro de troca pode ser confiada (Rotter, 1967). Para Rousseau *et al.* (1998), a confiança também contribui com a redução da incerteza de uma transação, e pode ser identificada a partir da percepção de um cliente quanto à confiabilidade, honestidade e padrões éticos de uma organização.

Até que o cliente chegue na fase de parceiro fidelizado, ele passa por algumas etapas anteriores do chamado Ciclo de Vida do Cliente. O *Customer Relationship Life Cycle* (CRLC), foi desenvolvido por Grönroos (1983) e estuda as etapas do relacionamento entre o cliente e o fornecedor.

A fase inicial é composta pela etapa de interesse, quando um cliente potencial identifica necessidade na oferta em questão. Posterior a isso, há a etapa de experimentação, em que o cliente observa a habilidade da organização na resolução dos seus problemas, fornecendo soluções com uma qualidade satisfatória em termos técnicos e funcionais. Se o cliente permanecer satisfeito com o produto/serviço e com seu valor de oferta, a chance de ele dar continuidade nas relações com a empresa é maior, passando para a fase de parceiro fiel, e até mesmo cliente preferencial (Grönroos, 1983).

Produtos e serviços de alta qualidade, combinados com um suporte pós-vendas eficaz, criam uma experiência abrangente para o cliente, que promove a fidelidade e a satisfação a longo prazo (Alcívar; Llerena, 2022).

2.3 O Departamento de Pós-Vendas

Sob a perspectiva de Inglis (2002), o pós-vendas exige da empresa uma estratégia de serviços orientada ao cliente, que deve ser implementada de maneira a promover a retenção de parceiros a longo prazo, visto que, além do comportamento de compras repetidas de um produto/serviço, clientes retidos estão menos suscetíveis às ofertas da concorrência.

De acordo com Moreira (2000, p. 173), o objetivo do pós-vendas consiste em promover a satisfação e a fidelização do cliente, assegurando que, ao receber um bom atendimento após a conclusão da compra, ele se sinta confiante para realizar novas aquisições, além de influenciar positivamente sua rede de contatos a adotar a mesma conduta.

Cada vez mais a satisfação de clientes vem sendo reconhecida como uma medida do desempenho organizacional (Vavra; Pruden, 1995). Dentro deste pensamento, é possível

afirmar que o serviço de assistência técnica dentro do departamento de pós-vendas, se tornou uma ferramenta de diferenciação de mercado que ganha cada vez mais força na conjuntura contemporânea. Isso se deve à necessidade de o cliente ter o respaldo necessário e atendimento de qualidade em caso de dúvidas ou problemas, gerando a satisfação.

Vavra e Pruden (1995) afirmam que os principais objetivos do departamento de pós-vendas são: garantir a satisfação dos clientes após a concretização da compra; ampliar a probabilidade de que os clientes realizem novas compras do mesmo produto, e que tais clientes também adquiram outros produtos da mesma empresa/marca (itens e serviços complementares ou uma linha de produtos associada), em vez de optarem por concorrentes; e assegurar que os clientes sintam que estão sendo devidamente cuidados e valorizados.

Albrecht e Bradford (1992) apresentam sete condutas que são consideradas "pecados" dos serviços cometidos pelas empresas, quando são solicitadas por um cliente para esclarecimentos ou reclamações:

- a) apatia: atitude de "pouco caso" da empresa para com o cliente;
- b) dispensa: procurar se esquivar do cliente desprezando sua necessidade;
- c) frieza: hostilidade e rispidez no contato com o cliente;
- d) condescendência: tratar o cliente com uma postura paternalista;
- e) automatismo: funcionário que não demonstra individualidade;
- f) livro de regras: colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente.

Para evitar esse tipo de erro, Djabatniko e Handayati (2023) citam a importância do investimento em treinamento da equipe, garantindo que os funcionários estejam preparados para atender às expectativas dos clientes de forma eficaz, levando a uma melhor qualidade de serviço, e atendendo suas reais demandas.

Inglis (2002) também reforça a necessidade da manutenção de um bom pós-vendas, pontuando que manter uma boa relação com os clientes, potencializa a criação de um banco sobre o mercado e suas ofertas, enquanto, por outro lado, um cliente insatisfeito tira da empresa clientes potenciais e, em alguns casos, já fidelizados.

Diante dessa perspectiva, é indubitável que o pós-vendas se tornou uma estratégia de fidelização, que promove segurança no ato da compra. Berry e Parasuraman (1992) denominam o serviço de pós-vendas oriundo de reclamações de clientes como "situações de recuperação do serviço", e alegam que são oportunidades para superar as expectativas do consumidor.

2.4 Integração Tecnológica no Pós-Vendas

A integração da tecnologia nos serviços de pós-vendas é crucial para aumentar a satisfação do cliente e melhorar a eficiência operacional. A título de exemplo, ferramentas de

assistência virtual estão sendo amplamente implantadas pelas organizações. Esse tipo de estratégia proporciona maior eficiência no suporte ao cliente através de respostas imediatas, que reduzem o tempo de espera e melhoram a experiência do cliente. No contexto atual, as estratégias de assistência virtual alcançaram uma taxa de aceitação de 71%, indicando sua eficácia na retenção de clientes (Alcívar; Llerena, 2022).

O uso de assistentes virtuais e outras tecnologias de inteligência artificial, também permite que as empresas coletem dados sobre preferências e comportamentos dos clientes, informações que podem ser analisadas para refinar as estratégias de pós-vendas, e melhorar as ofertas de serviços, oferecendo uma experiência personalizada ao consumidor (Zupok, 2024). As ferramentas digitais, em um contexto geral, permitem a comunicação em tempo real, contribuindo para que as empresas respondam prontamente às dúvidas dos clientes, potencializando a qualidade do serviço de pós-vendas (Chicaiza; Tovar; Garófalo, 2023).

Outra ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para impulsionar as interações com os clientes e melhorar a eficiência do atendimento, é a integração dos *chatbots* aos serviços pós-vendas. O *chatbot* atende às principais necessidades de serviços pós-vendas, aprimorando a interpretabilidade, padronizando os processos de atendimento e reduzindo a carga do desenvolvedor, o que contribui diretamente para melhores interações com os clientes e processos simplificados (Xi *et al.*, 2022).

Por outro lado, embora os *chatbots* ofereçam vários benefícios, sua eficácia pode ser limitada pela complexidade dos problemas dos clientes, e dificuldade de interpretação subjetiva, se tornando necessária intervenção humana, destacando a necessidade de uma abordagem equilibrada nas estratégias de serviço pós-venda (Xi *et al.*, 2022).

2.5 Aprimoramento da Satisfação do Cliente

O pós-vendas pode estimular as vendas aumentando a satisfação do cliente por meio de um serviço confiável, entrega rápida de peças de reposição e manutenção eficaz. Isso gera fidelidade à recompra, pois os clientes valorizam a redução do tempo de inatividade, levando ao aumento do volume de negócios (Kridiawan; Wang, 2023).

Haryadi, Haerofiatna e Alfarizi (2022) alegam que a satisfação do cliente exerce papel mediador na relação entre o serviço de pós-vendas e a lealdade, indicando que o impacto do atendimento após a compra na retenção não ocorre apenas de forma direta, mas depende também do nível de satisfação gerado pela experiência. Assim, cada interação pós-vendas deve ser compreendida como oportunidade estratégica de fortalecer o relacionamento com o cliente, pois somente quando o contato gera satisfação é que se converte em lealdade efetiva e, conseqüentemente, em maior retenção.

Um dos pilares da satisfação do cliente é a qualidade do produto ou serviço. O

tratamento eficaz das reclamações e a alta qualidade do produto são essenciais para promover a lealdade a longo prazo, visto que influencia significativamente a fidelidade do cliente e o comportamento de recompra. Quando os clientes percebem que um produto atende ou supera suas expectativas, é mais provável que permaneçam fiéis, evidenciando que a qualidade do produto é um determinante crucial nas estratégias de retenção de clientes (Putri *et al.*, 2024).

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM - *Customer relationship management*) também é considerada uma aplicação determinante na satisfação dos clientes. A administração do CRM é um gerenciamento dos dados de clientes de maneira individual, os quais são adquiridos no decorrer do relacionamento do consumidor com a organização, permitindo que as empresas alcancem excelência no atendimento, com base no conhecimento específico de cada cliente (Kotler; Keller, 2006).

A utilização de sistemas de CRM pode agilizar processos e aprimorar as interações com os clientes, levando a melhores resultados de satisfação. O CRM possibilita também a customização de produtos, serviços e mídias, promovendo uma melhora direta nos canais de comunicação e na eficiência do serviço (Robianto; Kanedi; Zulfiandry, 2024).

A disponibilidade para serviço em campo também é considerada um diferencial quando o assunto é fidelização do cliente. O serviço de campo aumenta a satisfação do cliente ao fornecer assistência técnica de maneira eficaz, abordando os problemas diretamente na planta do cliente. Esse tipo de serviço muda o foco do atendimento reativo para o proativo, melhorando a confiabilidade e estabelecendo relações fortes com os clientes, que são promovidas por meio de um atendimento personalizado. (Sellitto, 2021).

Além disso, a oferta de peças de reposição também é uma estratégia de aprimoramento da satisfação do cliente. Oferecer peças de reposição estimula a confiabilidade, pois garante que o equipamento permanecerá em funcionamento mesmo diante de alguma inconsistência técnica, o que é crucial para a segurança do cliente. Tal disponibilidade proporciona também suporte à assistência técnica, permitindo reparos rápidos que minimizam o tempo de inatividade dos produtos dos clientes. Em resumo, o foco passa a ser a manutenção preventiva ao invés da corretiva, promovendo maior confiança e satisfação do cliente (Sellitto, 2021).

2.6 Revisão de Literatura Recente

Com o intuito de aprofundar a compreensão sobre o impacto dos serviços de pós-venda na fidelização e identificar as fronteiras do conhecimento atual, no Quadro 1 serão analisadas pesquisas contemporâneas que exploram diferentes métodos e identificam as principais lacunas de pesquisa sobre o tema.

Quadro 1 – Estudos recentes

Autores e ano	Objetivos	Métodos	Resultados	Limitações e sugestões
Chawla; Aggarwal, 2023.	O estudo visa compreender as expectativas dos clientes em relação aos serviços pós-venda na indústria automobilística, identificando especificamente quais serviços são mais valorizados, e qual o impacto dessas expectativas na satisfação geral do cliente.	O estudo utilizou o Modelo Kano para avaliar as expectativas dos clientes em relação aos serviços pós-venda na indústria automobilística, permitindo a categorização dos atributos do serviço com base em seu impacto na satisfação do cliente. Os dados foram coletados de 220 entrevistados em Punjab usando um questionário Kano.	O estudo constatou que para a indústria automobilística, os serviços de pós-vendas são cruciais para atender as expectativas dos clientes. O coeficiente geral de satisfação do cliente foi positivo para assistência rodoviária e serviço de reboque e coleta/entrega, enquanto foi negativo para os demais serviços pós-venda, indicando uma lacuna entre as expectativas e a satisfação do cliente nessas áreas.	A pesquisa utiliza o Modelo Kano e o coeficiente de satisfação do cliente para avaliar as expectativas do cliente, mas não aborda fatores externos que influenciam a satisfação, como concorrência, condições econômicas ou avanços tecnológicos. Estudos futuros poderiam investigar essas variáveis para obter insights mais profundos sobre a dinâmica da satisfação do cliente no pós-venda.
Arisandi; Nurwati; Riyanto, 2024.	O estudo tem como objetivo investigar a influência da qualidade do produto, da qualidade do serviço pós-venda e da percepção do preço na confiança da marca, com um foco específico em como esses fatores são mediados pela satisfação do cliente entre os clientes de lava-louças da Winterhalter.	Os dados foram coletados de 285 clientes de lava-louças Winterhalter usando um método de amostragem intencional e um questionário na escala Likert de dezembro de 2023 a fevereiro de 2024, para avaliar as relações entre qualidade do produto, qualidade do serviço pós-venda, percepção de preço, satisfação do cliente e confiança na marca.	O estudo constatou que a qualidade do produto e do serviço pós-venda influenciam significativamente a satisfação do cliente e a confiança na marca. A análise indica que as percepções de preços competitivos que se alinham com o valor percebido do produto também contribuem positivamente para a satisfação.	O estudo não explora os efeitos de longo prazo da qualidade do produto na satisfação do cliente e na confiança da marca, e também há uma falta de investigação sobre como diferentes fatores demográficos influenciam as percepções da qualidade do produto e do serviço, o que pode afetar a satisfação geral do cliente.

Hsieh; Chiang, 2023.	O objetivo principal desta pesquisa é avaliar o impacto da satisfação do cliente com o serviço pós-venda no desempenho financeiro de uma empresa de equipamentos médicos, analisando especificamente a correlação entre a satisfação do cliente e o desempenho de vendas, bem como sua influência na fidelidade do cliente.	O artigo utiliza uma metodologia de pesquisa que inclui a criação de um sistema de reclamações e sugestões para coletar opiniões dos clientes, bem como a realização de pesquisas periódicas da escala de satisfação do cliente para obter indicadores da satisfação do cliente.	A pesquisa sugere que melhorar o serviço de pós-vendas pode aumentar a fidelidade do cliente, levando ao aumento das taxas de recompra e ao crescimento da lucratividade da empresa. Também é recomendado que os fabricantes de equipamentos médicos mantenham um elevado padrão de qualidade nos serviços, visando melhorar a lealdade dos clientes.	O artigo identifica a falta de pesquisas existentes que abordem especificamente a correlação entre a satisfação com o atendimento ao cliente e o desempenho financeiro real no setor de equipamentos médicos, indicando uma lacuna na compreensão de como o serviço pós-venda afeta os resultados financeiros.
Gupta; Raman, 2022.	O estudo tem como objetivo examinar a satisfação do cliente especificamente relacionada às experiências de serviço pós-venda no setor automotivo indiano, destacando a importância das interações de serviço em influenciar a satisfação geral do cliente.	Os dados foram coletados por meio de um questionário padronizado, que foi aplicado a 400 entrevistados em Bangalore para analisar a satisfação do cliente em relação às experiências de serviço pós-venda no setor automotivo.	Os resultados mostram que as interações de serviço abordadas possuem um impacto substancial na satisfação percebida pelos clientes. O estudo sugere que melhorar somente um aspecto isolado (por exemplo, reduzir o custo) pode não ser suficiente, é necessário que todas as dimensões de experiência estejam bem trabalhadas.	A pesquisa examina o impacto de interações específicas de serviços, como comportamento dos funcionários, prazo de entrega do serviço, qualidade e custos na satisfação do cliente, mas não explora outros fatores potenciais que poderiam influenciar a satisfação, como fidelidade à marca, expectativas do cliente ou o papel dos serviços digitais na experiência pós-venda automotiva.

Haryadi; Haerofiatna; Alfarizi, 2022.	A pesquisa visa analisar os fatores que contribuem para aumentar a fidelidade do consumidor por meio do serviço pós-venda. O estudo também investiga o papel da satisfação do cliente como fator mediador na fidelidade geral do consumidor.	O estudo utilizou um método de questionário para coletar dados, empregando-o na escala Likert para avaliar as opiniões sobre o serviço pós-venda e seu impacto na fidelidade e satisfação do cliente. Para análise de dados, a pesquisa aplicou a Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais para examinar essa relação.	O estudo conclui que o serviço pós-venda tem um efeito positivo significativo na fidelidade do consumidor, e que este também influencia a satisfação do cliente. Os resultados são baseados em uma amostra de 150 entrevistados da PT. Tunas Toyota Cilegon Banten, com foco na relação entre serviço pós-venda, satisfação do cliente e fidelidade do consumidor.	O estudo não explora os efeitos de longo prazo do serviço pós-venda na fidelidade do cliente, deixando uma lacuna na compreensão de como a lealdade evolui com o tempo. O estudo também não considera o papel da transformação digital no serviço pós-venda e seu impacto na fidelidade do cliente, que é cada vez mais relevante no mercado atual impulsionado pela tecnologia.
--	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos estudos selecionados evidencia que o serviço de pós-venda desempenha um papel fundamental na satisfação e fidelização dos clientes, independentemente do setor investigado. De modo geral, os resultados apontam que a qualidade dos serviços, a percepção de valor e a confiança na marca são fatores determinantes para a satisfação do consumidor.

Nas pesquisas voltadas à indústria automobilística (Chawla; Aggarwal, 2023; Gupta; Raman, 2022; Haryadi; Haerofiatna; Alfarizi, 2022), observou-se que a eficiência e a qualidade no atendimento pós-venda, impactam de forma significativa a percepção do consumidor. Esses estudos reforçam que trabalhar apenas um aspecto isolado do serviço não é suficiente; é essencial abranger todas as dimensões da experiência do cliente. Já no contexto de eletrodomésticos (Arisandi; Nurwati; Riyanto, 2024), constatou-se que a percepção de preço e o alinhamento com o valor percebido do produto são igualmente importantes, contribuindo positivamente para a satisfação e a confiança na marca, evidenciando que existem algumas especificidades que variam de acordo com o setor econômico.

As lacunas de pesquisa destacadas nos estudos apontam para a necessidade de estudos mais amplos, que considerem variáveis demográficas, o papel da transformação digital na experiência pós-venda, bem como a influência do tempo de relacionamento com o cliente. Desse modo, pode-se concluir que o pós-venda constitui um fator estratégico de vantagem competitiva, capaz de fortalecer a imagem da marca, promover a fidelização e gerar valor sustentável para as organizações.

3 METODOLOGIA

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é um método de pesquisa que se utiliza de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Mediante isso, esse capítulo aborda as ações para elaboração e condução da pesquisa, dividido da seguinte maneira:

- a) definição do tipo de pesquisa e suas características;
- b) geração de proposições de pesquisa que orientaram a coleta e análise dos dados;
- c) detalhamento da unidade de análise estudada;
- d) procedimento para coleta de dados;
- e) procedimento para análise e processamento dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa e Estudo de Caso

Primeiramente, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema, visando reunir elementos para o estudo de caso. A pesquisa envolveu a construção do referencial teórico, baseando-se em obras clássicas e trabalhos recentes, além de estudos sobre marketing de relacionamento e sobre o funcionamento do departamento de pós-vendas e seus impactos sobre a retenção de clientes e vendas futuras.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, tendo como base o método de estudo de caso único, em que, segundo Yin (2018), trata-se de um tipo de desenho de pesquisa no qual apenas um caso é selecionado para investigação profunda e detalhada. Neste caso, o fenômeno analisado é o impacto que o serviço de pós-vendas pode gerar na satisfação, e na consequente retenção de clientes, bem como na taxa de recompra.

A adoção da natureza exploratória foi escolhida pois o objetivo central do trabalho é compreender como o setor de pós-vendas contribui para a retenção de clientes, considerando o envolvimento de procedimentos internos, interações humanas e práticas organizacionais que variam conforme a cultura, segmento e a estrutura de cada empresa. A abordagem qualitativa é utilizada visto que busca interpretar percepções, estratégias, práticas e relações que não podem ser mensurados quantitativamente, mas que exigem uma análise subjetiva dos fatores.

A escolha do estudo de caso único justifica-se porque o estudo concentrado em uma única unidade de análise possibilita compreender, com maior riqueza de detalhes, como as práticas de pós-vendas são implementadas, quais resultados geram e de que forma contribuem para a fidelização dos clientes no contexto da empresa metalúrgica estudada. Conforme argumenta Yin (2018), um caso único é apropriado quando o objeto estudado é particularmente relevante para o fenômeno em questão.

Dessa forma, a aplicação do estudo de caso único permite uma imersão nas particularidades da unidade de análise, buscando captar a complexidade das interações e dos fluxos de trabalho que caracterizam o pós-vendas.

3.2 Questões de Pesquisa e Proposições Teóricas

Segundo Yin (2018), as questões de pesquisa são indispensáveis para um fundamento lógico e justificável para se conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de proposições pertinentes, sendo elas:

- a) a qualidade do atendimento pós-vendas influencia diretamente o nível de satisfação e a fidelização dos clientes;
- b) clientes que recebem um bom serviço pós-venda demonstram maior propensão à recompra do que aqueles que não recebem;
- c) a próxima venda começa quando o pós-vendas se inicia.

Dando continuidade ao protocolo de pesquisa, as entrevistas e análises documentais giram em torno dos questionamentos presentes no Quadro 2, que foram desenvolvidos levando em consideração a literatura estudada no referencial teórico, as proposições formuladas, e os objetivos específicos desta pesquisa.

Quadro 2 – Questões de pesquisa

Bloco (geral e específico)	Pergunta	Objetivo da pergunta	Informações e indicadores esperados nas respostas
Analisar, em uma situação real, o funcionamento do pós-vendas e seus possíveis impactos nas vendas futuras	Quando o departamento de pós-vendas foi implantado na empresa?	Obter datas	Data da implantação e/ou período econômico
	Por que foi vista a necessidade de criação desse serviço na empresa?	Identificar as lacunas existentes antes da implantação do pós-vendas	Fatores que contribuíram para a implantação
	Atualmente, como a empresa lida com reclamações, problemas técnicos ou solicitações de suporte dos clientes?	Captar práticas adotadas	Descrição da atividade
	O setor utiliza algum indicador de desempenho ligado ao pós-vendas? Quais?	Verificar indicadores	Metas do departamento e indicadores
	Quais desafios o setor enfrenta que podem influenciar negativamente a retenção de clientes?	Identificar oportunidades de melhoria	Dificuldades e situações que as exemplifiquem

Identificar as estratégias de pós-vendas que impactam a retenção de clientes	O que você considera um serviço de pós-venda de qualidade?	Captar percepções de boas práticas	Identificar boas práticas e pontos de melhoria
	Quais as mudanças percebidas desde a implantação desse serviço da empresa?	Identificar mudanças e impactos	Comportamentos, relacionamentos e números que possam ter sido impactados pelo serviço de pós-venda
	A empresa utiliza alguma ferramenta ou processo específico para acompanhar o relacionamento com o cliente após a entrega do produto?	Identificar sistemas e padrões	Método de coleta de <i>feedbacks</i> e seus resultados
Entender a relação entre o marketing de relacionamento e o cenário do pós-vendas	De que maneira o pós-vendas atua para gerar confiança e segurança ao cliente após a compra?	Captar percepções sobre o relacionamento com o cliente	Identificar padrões de comportamento adotados pela organização
	Como o pós-vendas impacta na retenção de clientes, e consequentemente nas vendas futuras? Cite exemplos que evidenciem a resposta.	Captar boas práticas e exemplos de retenção de clientes	Descrição da administração, fatores que contribuíram para o sucesso

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Unidade de Análise

De acordo com Yin (2018), as unidades de análise representam os elementos do caso a serem examinados, delimitando o foco da pesquisa dentro do estudo de caso. No contexto desta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único, a unidade de análise é o departamento de pós-vendas de uma empresa metalúrgica localizada no interior do estado de São Paulo.

A escolha do departamento de pós-vendas como unidade de análise do estudo de caso se dá pois é nessa área que estão os processos, interações e práticas diretamente ligadas ao objetivo da pesquisa: compreender o impacto do pós-vendas na retenção de clientes em uma indústria metalúrgica do interior de São Paulo. Conforme Yin (2018) destaca, a unidade de análise deve refletir o foco investigativo do estudo, delimitando o fenômeno a ser examinado de forma aprofundada. Nesse sentido, o departamento de pós-vendas representa o gerador direto das ações que influenciam a satisfação através do acompanhamento técnico, suporte contínuo e relacionamento com os clientes após a venda.

3.4 Procedimento para Coleta de Dados

Segundo Yin (2018), a capacidade de abranger diversos tipos de evidências, como entrevistas, documentos, artefatos e observação, é o que torna o estudo de caso um tipo de pesquisa diferenciado. Diante disso, a investigação deste estudo ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e observação, somada à análise documental, pois se utilizou também de leitura de documentos e indicadores internos da empresa em questão.

A entrevista piloto foi conduzida com o chefe da Seção Assistência Técnica da matriz do grupo a qual a empresa estudada pertence, enquanto que, a entrevista oficial foi realizada com a chefe da Seção Assistência Técnica da unidade de análise. Como complemento das entrevistas, foi realizada uma análise documental de normas internas, indicadores de desempenho do departamento e outros dados no geral que corroboram para o entendimento do funcionamento do pós-vendas da unidade de análise.

Mediante isso, a partir da coleta de dados, os mesmos serão comparados com a literatura recente estudada na fundamentação teórica, bem como com as pesquisas clássicas que nortearam o estudo, para interpretação e análise dos achados.

3.5 Resultados da Entrevista Piloto

Como forma de aprimorar as perguntas da entrevista para coleta de dados, foi feita uma entrevista piloto. Segundo Yin (2018), o estudo de caso piloto pode revelar inadequações no projeto inicial ou pode ajudar a adaptá-lo. Por se tratar de um estudo de caso único, é importante auxílio para aprimorar os planos de coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados, quanto aos procedimentos que devem ser seguidos.

O estudo de caso piloto foi realizado com o responsável (chefe) do departamento de assistência técnica da matriz do grupo estudado nesta pesquisa. Através da entrevista piloto, foi constatada a necessidade de inclusão das seguintes perguntas no roteiro da entrevista:

Quadro 3 – Questões de pesquisa adicionais

Bloco (geral e específico)	Pergunta	Objetivo da pergunta	Informações e indicadores esperados
Entender a relação entre o marketing de relacionamento e o cenário do pós-vendas	Existe alguma rede externa de suporte ao pós-vendas da empresa?	Obter estratégias de negócio	Descrição do funcionamento da atividade
Identificar as estratégias de pós-vendas que impactam a retenção de clientes	Que ações você enxerga como potenciais oportunidades de melhoria na qualidade do serviço de pós-vendas?	Identificar oportunidades de melhoria	Captar exemplos e planos futuros para melhor desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Abaixo serão apresentados os resultados obtidos durante a investigação de campo, estruturados de forma a oferecer uma visão mais abrangente das práticas de pós-vendas da unidade de análise através de diferentes fontes de evidência, sendo uma delas a coleta de dados secundários obtidos através de documentos internos da empresa, e na sequência, os achados da entrevista semiestruturada realizada com a gestão, permitindo confrontar os registros formais com a percepção estratégica sobre o impacto do pós-vendas na retenção e fidelização de clientes.

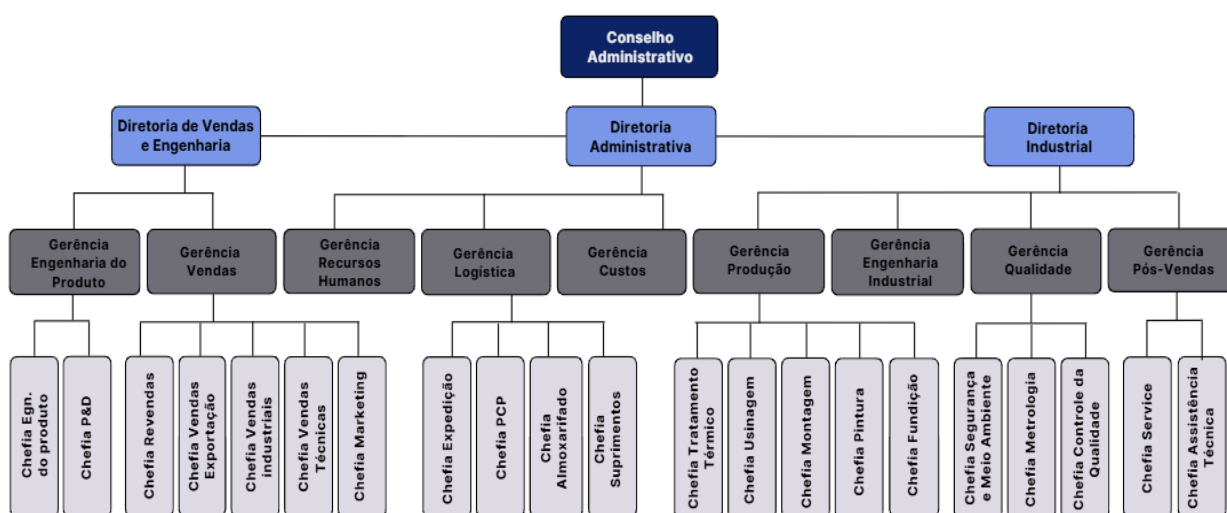
4.1 Documentos Internos Fornecidos pela Empresa

Visando gerar maior entendimento de processos internos do pós-vendas, bem como índices importantes para a conclusão e comparação com a literatura, foram extraídos os seguintes dados da organização através de relatórios, indicadores e normativas internas.

A empresa estudada é uma fabricante de equipamentos mecânicos engenheirados com mais de 120 anos de atuação no mercado, com negócios presentes em toda a América Latina e em expansão para demais mercados mundiais, sendo os principais segmentos atendidos o sucroalcooleiro, metalúrgico, papel e celulose, petroleiro, alimentício, e fabricantes de máquinas. As vendas da empresa são efetuadas através de representantes comerciais comissionados, aderindo o modelo B2B.

Dentro do departamento de Pós-Vendas existem duas seções: assistência técnica, que é o ponto focal deste estudo, e service, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa estudada



Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Em 2011, a empresa em questão se tornou *joint-venture* de um grupo que atualmente é líder de mercado na fabricação de equipamentos elétricos. Desde então, alguns setores como vendas e marketing foram incorporados ao time da matriz, possuindo uma gestão comercial e financeira fisicamente descentralizada das plantas produtoras. Este grupo também possui filiais nos demais países da América do Sul, Europa, América do Norte e Ásia, sendo atualmente considerada uma multinacional.

Dentro do departamento de pós-vendas, a seção service é responsável pela prospecção e venda de serviços, sejam esses serviços de reformas em equipamentos, manutenções preventivas ou *startup* e comissionamentos. O serviço de comissionamento se dá quando, no momento de cotação do produto, o cliente solicita que seja incluso o acompanhamento de um engenheiro no momento da instalação do equipamento em sua planta. No serviço está previsto a emissão de relatórios técnicos com indicadores de funcionamento e testes de carga, bem como o detalhamento da instalação do equipamento acoplado na máquina do cliente, com a certificação de que o conjunto está apto para operar.

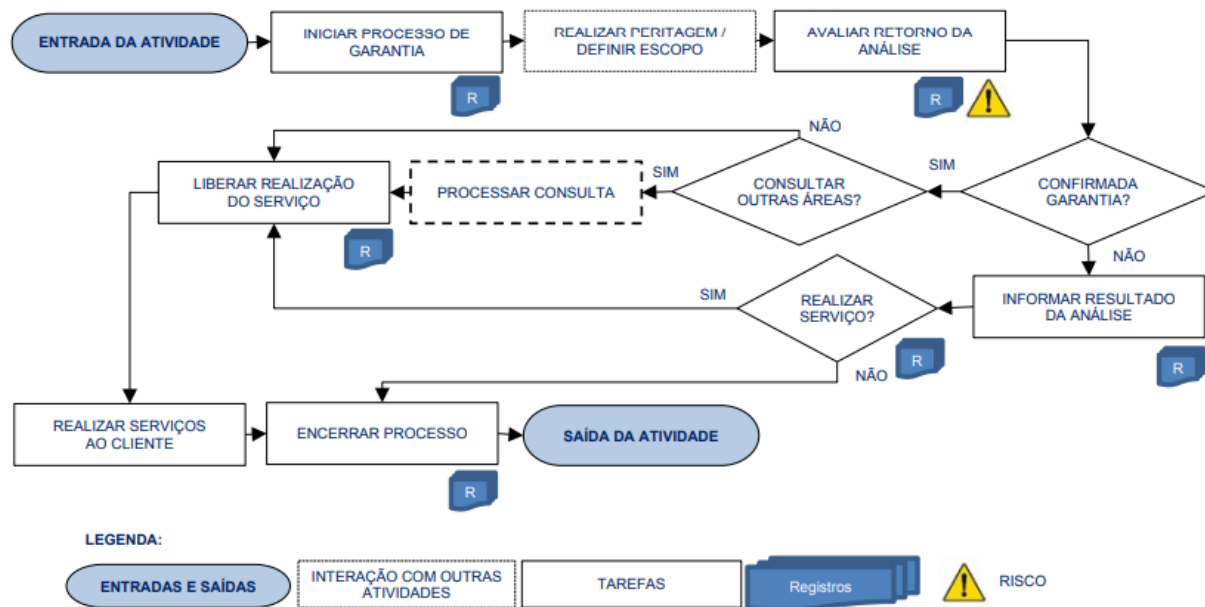
Já a seção Assistência Técnica, atua com foco no atendimento das demandas pós entrega do produto, podendo ser tanto o ato de sanar uma dúvida técnica ou comercial, como também, analisar e conceder, ou, recusar, uma solicitação de garantia.

Dentro da seção assistência técnica, também existem outras equipes além do atendimento, sendo elas:

- a) coordenação comercial: uma equipe focada exclusivamente na administração dos pedidos de peças de reposição e elaboração de cotação desses itens;
- b) gestão da rede de assistentes técnicos: dedicados ao desenvolvimento e acompanhamento da rede de oficinas autorizadas externas, bem como sua capacitação técnica e desempenho comercial;
- c) administração da garantia: realizam as atividades administrativas que suportam o time de atendimento técnico, como emissão de notas fiscais, apontamento dos indicadores departamentais e gerenciamento das demandas da oficina;
- d) oficina: equipe composta exclusivamente por técnicos responsáveis pelo apoio nas análises de garantias, intervenções em campo, e treinamento prático dos assistentes técnicos externos.

Dentro do processo de atendimento há a possibilidade de uma análise de garantia ser destinada a um Assistente Técnico Autorizado externo, ou, que seja solicitado o retorno do material para reparo na própria planta produtora. O fluxo dessa atividade pode ser observado na Figura 2, extraída de uma das normas internas do grupo que rege o processo de Administrar Garantias do Produto.

Figura 2 – Fluxograma do processo de administrar garantias do produto



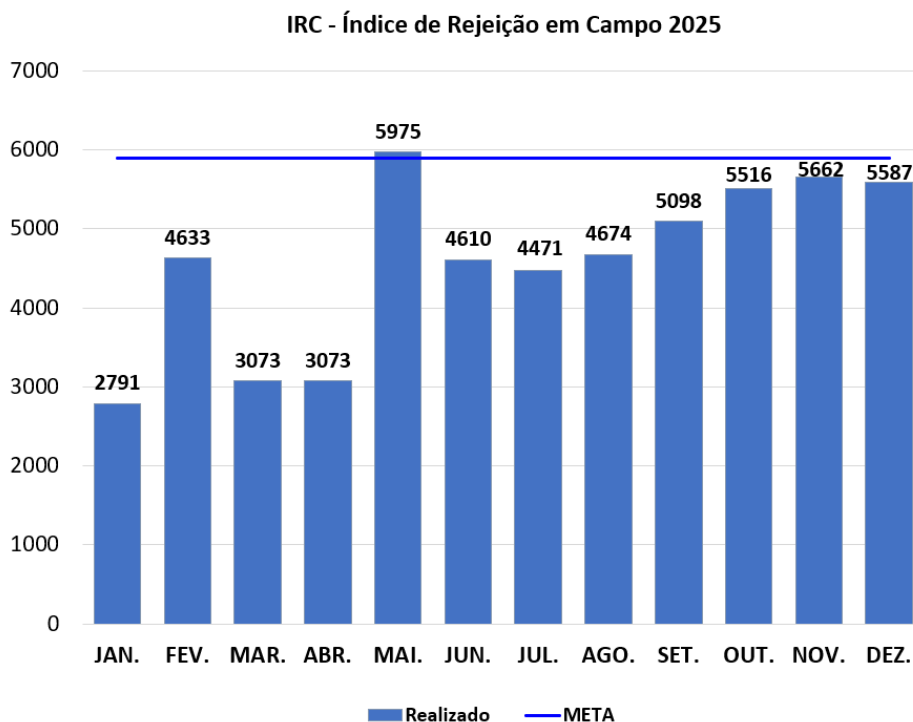
Fonte: Documento interno da empresa estudada

A atividade que prevê consulta a outras áreas se refere às solicitações em que não é possível descobrir a origem de uma falha apenas através de análise do time de atendimento técnico. Nestes casos, áreas como engenharia industrial, engenharia de produto, vendas (visto que conhecem a aplicação em que se encontra o equipamento do cliente), e principalmente o controle de qualidade, trabalham em conjunto com a assistência técnica para melhor condução do atendimento.

A unidade de análise também conta com um robusto termo de garantia que é enviado ao cliente fisicamente com o material, bem como, permanece disponibilizado para eventuais consultas no site da empresa. Neste documento, a orientação que mais afeta a área de pós-vendas é a premissa de que, se identificado pelo time de atendimento técnico que foi feita qualquer tentativa de intervenção no equipamento por um parceiro não homologado, o cliente perde o direito à garantia do produto.

No que tange aos indicadores de desempenho, um dos principais índices, que inclusive impacta a distribuição de lucros da empresa, é o IRC (Índice de Rejeição em Campo). Esse indicador mensura a taxa de produtos que apresentaram defeito em campo em relação ao total de produtos vendidos, sendo expresso em PPM (partes por milhão). A meta estabelecida mensalmente é de, no máximo, 5.900 PPM, caracterizando-se como um indicador do tipo "quanto menor, melhor". Através da Figura 3, constata-se que, em maio, a meta foi excedida devido ao valor de 5975 PPM, expressando que, aproximadamente 6 em cada 1.000 produtos estão falhando no cliente.

Figura 3 – Índice de rejeição em campo 2025



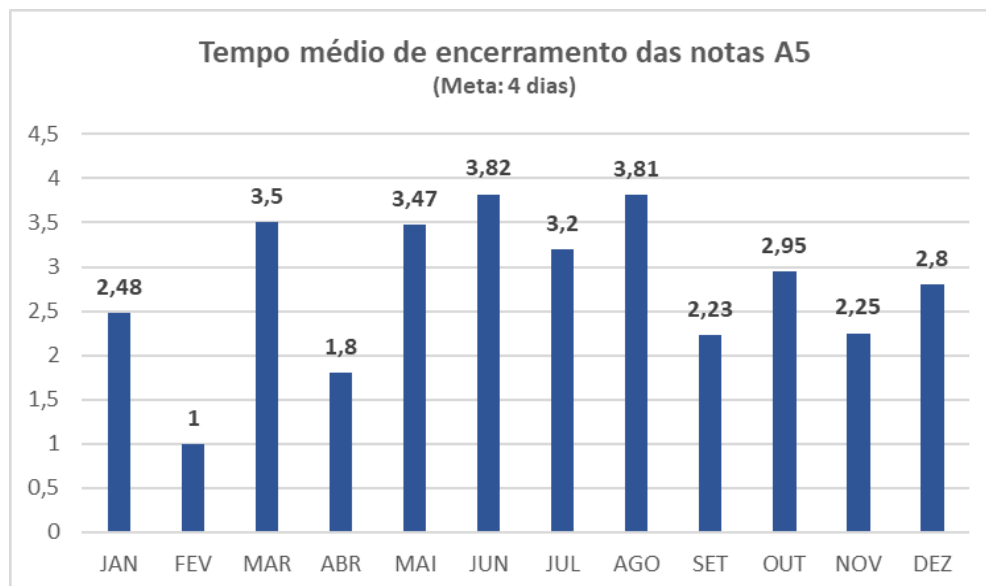
Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Esse indicador é gerido pela equipe de Controle da Qualidade com base nos registros efetuados em sistema pelo time de pós-vendas, e é considerado meta corporativa pois, ao evidenciar a quantidade de produtos que apresentam falhas em campo, a empresa não somente consegue monitorar o desempenho operacional no mercado com base nos defeitos que mais foram pontuados pelos clientes, como também, permite à organização traçar ações que visem reduzir este número.

A nível departamental, o setor de pós-vendas possui indicadores de desempenho próprios, sendo um deles o tempo médio de encerramento das notas A5. Esse índice representa o tempo (em dias), que a equipe de atendimento técnico leva para dar uma disposição inicial do atendimento ao cliente, seja uma orientação, um encaminhamento ou a própria concessão de uma garantia.

O indicador possui este nome pois, no momento em que um analista inicia um atendimento, é registrada uma nota A5 dentro do ERP utilizado, e quando é dada uma disposição para essa solicitação, a nota deve ser encerrada no sistema. A meta para o ano de 2025 era de 4 dias, e os resultados podem ser analisados através da Figura 4 que representa o fechamento mensal deste indicador.

Figura 4 – Indicador de tempo médio de encerramento das notas A5



Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Ainda no cenário do atendimento técnico, ao final de todo ano é feito um levantamento geral de dados, que visa destacar os pontos de maior relevância no que tange à reincidência de reclamações, bem como auxiliar na melhor distribuição de tarefas dentro do departamento.

Visto que essa equipe é dividida por regiões, uma das informações levantadas é o número de atendimentos por região, expresso na Tabela 1, que indica que em 2025 o departamento teve um total de 1010 atendimentos ao longo do ano. Além destes números, a distribuição de regiões por analista também considera outros fatores subjetivos, como dificuldade de acesso da região, nível de exigência do cliente, quantidade de assistentes técnicos disponíveis no local e volume de vendas.

Tabela 1 – Quantidade de atendimentos técnicos por região de 2025

Atendimentos por região - 2025	
Sudeste	438
Sul	419
Centro-oeste	43
Nordeste	28
Norte	16
Mercado externo	66
Total	1010

Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Em conjunto com o departamento de controle da qualidade, também é feito um levantamento dos 5 principais tipos de reclamações registradas no ano, contabilizadas em número de atendimento, para que seja possível traçar ações corretivas mais eficazes junto aos demais setores, principalmente as potenciais áreas causadoras das falhas de campo. Através da Tabela 2, é possível verificar que em 2025 a principal reclamação registrada pelo time de Assistência Técnica foi vazamento de óleo, seguido de troca de produto/embalagem e componente solto/quebrado.

Tabela 2 – Quantidade das principais reclamações de 2025

Principais reclamações - 2025	
Vazamento de óleo	125
Troca de produto/embalagem	124
Componente solto/quebrado	124
Falha comercial (vendas/representante)	103
Ruído	84
Total	560

Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

A título de exemplo, uma das ações que foram traçadas pelo time da qualidade em conjunto com a fábrica, através de evidências e históricos levantados pelo time de assistência técnica, foi o rompimento de contrato de fornecimento com um dos fornecedores de matéria-prima utilizada no sistema de vedação e lubrificação do produto, visando mitigar os casos excessivos de vazamento de óleo.

Com o objetivo de avaliar a classificação dos atendimentos que foram prestados anualmente, principalmente para verificar quantos de fato foram garantia procedente, e quantos ainda permanecem em análise antes do encerramento do ano, também é feito um levantamento dos tipos de disposição que foram atribuídas aos processos ao longo do ano, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Quantidade de atendimentos técnicos por categoria de 2025

Tipos de atendimento - 2025	
Garantia Padrão	564
Cortesia Técnica	89
Cortesia Comercial	115
Recusada	115
Garantia Estendida	37
Em Análise	90
Total	1010

Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

No Quadro 4 consta uma breve descrição de cada status de atendimento técnico, extraída da Diretriz de Garantia interna da empresa.

Quadro 4 – Tipos de atendimentos técnicos

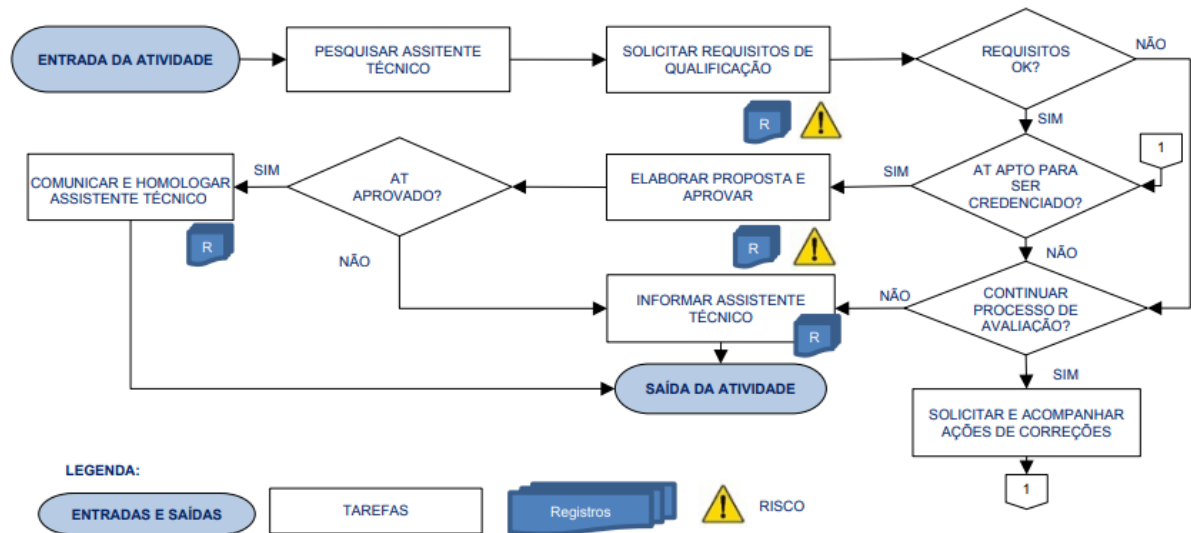
Status	Descrição
Garantia Padrão	Status conferido ao atendimento ocorrido no período estabelecido no termo de garantia padrão (12 meses contados a partir da emissão da Nota Fiscal), sem extensão ou acordo comercial do prazo.
Cortesia técnica	Status conferido ao atendimento associado a um problema técnico do produto, ocorrido fora do período de garantia padrão (vício oculto).
Cortesia comercial	Status conferido à uma concessão comercial autorizada pelo departamento envolvido, à um cliente em determinada ocasião.
Recusada	Status conferido a uma reclamação não procedente de acordo com os termos de garantia padrão.
Garantia Estendida	Status conferido a toda e qualquer garantia que exceda os prazos estabelecidos no termo da garantia padrão, e que esteja previamente definido por um acordo comercial.
Em análise	Status conferido a um atendimento que ainda esteja em processo de avaliação pelo analista responsável.

Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Atualmente a empresa conta com 131 Assistentes Técnicos no Brasil e 53 na América do Sul e Central. Além da prestação de serviço em garantia, esses parceiros também possuem autorização para revender peças de reposição dos produtos fabricados pela empresa. O vínculo de prestação de serviço de assistência técnica é formalizado através de um contrato que exige exclusividade da marca e discrimina os demais direitos e deveres de ambas as partes.

No que tange aos atendimentos coordenados pela rede de assistência técnica, para garantir que as oficinas autorizadas tenham a estrutura adequada, integridade jurídica e capacidade técnica para prestar um serviço de qualidade em nome da empresa, o time responsável pela gestão da rede é quem rege o processo de avaliação, homologação e acompanhamento desses parceiros credenciados. Posterior ao credenciamento, os parceiros são constantemente avaliados e capacitados, visando garantir um bom atendimento, atividade representada conforme Figura 5.

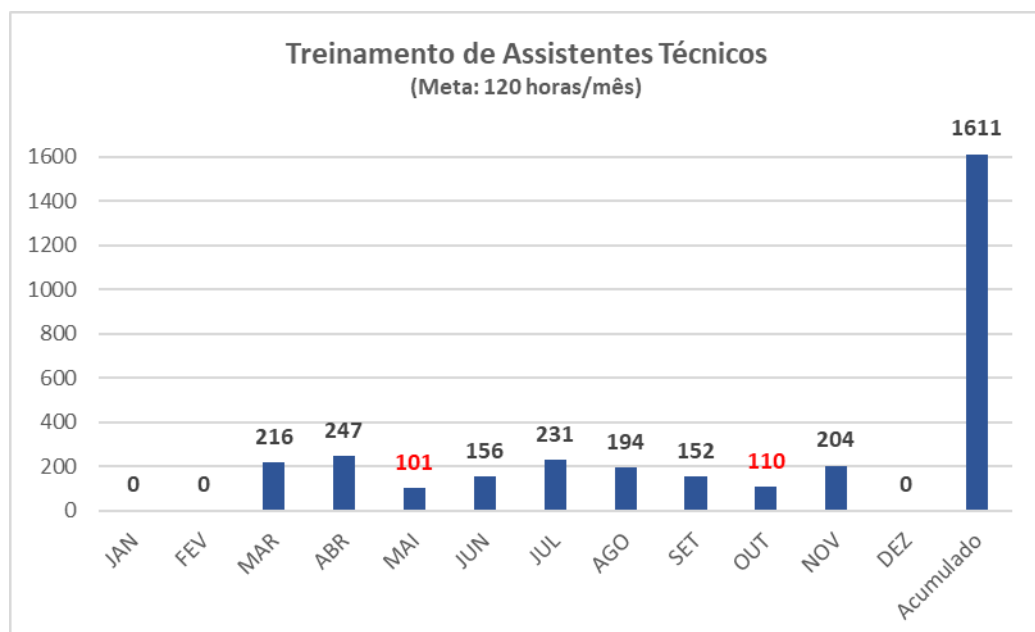
Figura 5 – Fluxograma do processo de administrar rede de assistentes técnicos



Fonte: Documento interno da empresa estudada

A capacitação exigida para estes parceiros pode ser feita através de treinamentos presenciais ou *on-line*, e conta com módulos comerciais e técnicos. Essas capacitações são contabilizadas em um indicador mensal que possui como meta um valor de 120 horas de treinamento por mês, conforme Figura 6 que ilustra o fechamento do indicador do ano de 2025.

Figura 6 – Indicador de horas de treinamento de assistentes técnicos



Fonte: Elaborado pela autora com base em documento interno da empresa estudada

Nos meses de janeiro, fevereiro e dezembro as metas são zeradas devido ao período sazonal que aumenta exponencialmente a demanda de solicitações de manutenção, tanto nos assistentes técnicos, quanto na própria fábrica, dificultando a disponibilidade de técnicos para a realização das capacitações. Para os demais meses em que a meta não for batida, a responsável pelo departamento deve justificar em uma comissão anual o motivo do não atingimento.

4.2 Entrevista Pessoal

Visando compreender a importância do pós-vendas na retenção de clientes sob a perspectiva de uma organização que possui foco nesse diferencial, e aprimorar os dados obtidos através de documentos, indicadores, e normativas internas da empresa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a responsável pela área de assistência técnica da unidade de análise.

Em relação ao período de implantação do setor na empresa, a entrevistada relatou que não se recorda de uma data exata, mas ainda que não houvesse inicialmente um departamento formalizado, o suporte ao cliente existia desde o início da comercialização dos equipamentos. Segundo ela, a partir do momento em que se inicia a venda de um produto, é necessário ter um atendimento posterior ao faturamento, mas que a necessidade da criação formal desse departamento se deu pela crescente demanda por um suporte técnico especializado, principalmente considerando que os produtos da empresa são engenheirados e altamente técnicos.

Some-se a isso, a entrevistada destacou que o pós-vendas não se limita ao atendimento em garantia, mas abrange todas as dúvidas e necessidades técnicas e comerciais que surgem após a entrega do produto. Dentre os impactos decorrentes da implantação oficial do setor, foi destacado que atualmente há uma seção estruturada com equipe definida, centro de custo próprio, coordenadores comerciais (responsáveis pela venda de peças de reposição), técnicos de campo e rede de assistência autorizada externa para melhor atender os clientes, bem como a expansão de atividades da seção voltadas para o mercado externo.

Com o objetivo de entender como a empresa lida com reclamações e solicitações, foi questionado o fluxo de atividades do setor. A entrevistada explicou que há uma linha de frente responsável pelo primeiro atendimento via canais de comunicação como telefone, e-mail ou WhatsApp. Essa equipe realiza uma triagem inicial, solucionando dúvidas técnicas simples ou tratando demandas mais complexas em conjunto com a fábrica. Para assegurar a eficiência dessa atividade, existe também uma equipe de campo composta por técnicos de oficina e uma rede externa de assistentes técnicos homologados.

Outro aspecto relevante analisado, refere-se à existência de algum tipo de mensuração de resultados no pós-vendas através de indicadores de desempenho. Segundo a entrevistada, a empresa possui hoje como principal índice do departamento o indicador de treinamentos realizados para a rede de assistência técnica, contabilizado em horas, conforme evidenciado no trecho a seguir:

Hoje o nosso foco maior é a capacitação dessa rede de assistentes técnicos e um dos indicadores que a gente tem, específico para esse foco nosso, é o de treinamento. Então, quem acompanha esse indicador é a responsável pela gestão de rede, é um indicador bem direto, onde a gente mede o tanto de treinamentos que a gente vem executando, em horas (Entrevistada, 2026).

A importância da capacitação dessa rede de apoio externa é retificada novamente em outro momento da entrevista, conforme abaixo:

Nós fornecemos para o Brasil todo e a gente vem crescendo cada vez mais no mercado externo também, e é um produto bem técnico, onde se houver uma parada ou um problema, impacta diretamente na produção do cliente. Então, a gente precisa ter parceiros capacitados que possam dar esse primeiro atendimento (Entrevistada, 2026).

Ainda no que tange aos indicadores, o departamento também possui um indicador de encerramento de notas de atendimento, chamadas internamente de “Notas A5” pelo ERP utilizado. Este indicador mede o tempo médio de resposta da equipe de atendimento técnico, ou seja, quanto tempo o time leva para dar uma disposição inicial sobre uma solicitação ao cliente.

Sobre os principais desafios enfrentados no pós-vendas, a entrevistada destacou que a maior dificuldade não está diretamente ligada ao setor, mas sim na garantia da qualidade do produto entregue. Segundo ela “o departamento de assistência técnica, de pós-venda, é estritamente necessário, mas cabe a toda e qualquer organização trabalhar em cima das melhorias de ações, para que os problemas que a gente venha a ter com os nossos clientes não se repitam.” Entrevistada (2026). Em conjunto com a seção de assistência técnica, a fábrica, especialmente o setor de controle da qualidade, deve traçar ações corretivas internas com o objetivo de não gerar falhas recorrentes em campo.

Ao explorar a percepção própria da entrevistada, identificou-se que em sua opinião, a agilidade é o principal fator que reflete qualidade em um atendimento de pós-vendas. Ela destaca que, mesmo quando a solução não é imediata, o cliente precisa receber um retorno inicial rapidamente, visto que essa postura transmite segurança, confiança e fideliza o parceiro.

Em relação às ferramentas para medição da satisfação do cliente, o time de marketing da empresa utiliza um método de pesquisa de satisfação, no entanto, não trata esses

resultados com o time de pós-vendas. Como uma atividade adicional posterior à entrega do produto, a entrevistada cita que a empresa trabalha também com a venda de serviço de *startup* e comissionamento técnico no cliente, quando previamente negociado.

Ao solicitar que a entrevistada comentasse sobre os impactos que o pós-vendas pode gerar na retenção de clientes e consequentemente nas vendas futuras, a percepção relatada foi a de que o pós-vendas pode ser mais determinante que a própria venda inicial, conforme expresso no trecho abaixo:

Eu vejo o pós-venda até mesmo mais importante do que a própria venda em si, né? Um bom pós-venda vai resultar em outras futuras vendas, seja para aquele usuário que vai falar para o outro, ou que vai passar para um corporativo. É o que abre portas para muitas novas negociações e para manter aqueles que a gente já tem (Entrevistada, 2026).

Segundo a entrevistada, um atendimento eficiente pode reverter situações críticas junto a um cliente, gerar *feedback* positivo, abrir portas para novas negociações, converter clientes inicialmente resistentes e ampliar oportunidades em vendas de serviço de manutenção.

Ao solicitar que a entrevistada citasse exemplos onde foram possíveis observar esses impactos, foram relatados casos em que um problema técnico bem conduzido pelo time de pós-vendas resultou não apenas na retenção, mas no crescimento exponencial do cliente em volume de vendas de novos produtos e serviço oferecidos pela empresa.

A fim de captar maiores detalhes sobre a estratégia de atuação do departamento, foi questionado à entrevistada se a empresa possuía uma rede de suporte externa, e segundo ela, este é um dos focos da empresa no momento visando maior agilidade nos atendimentos técnicos. A empresa possui e desenvolve continuamente uma rede homologada de assistentes técnicos externos para apoio das solicitações, com abrangência no mercado Brasil e mercado externo.

Por fim, no que tange às oportunidades de melhoria, a entrevistada destacou a necessidade de maior automatização de processos internos, mencionando que parte da alimentação do ERP utilizado ainda depende muito de preenchimentos manuais, o que acaba gerando morosidade no processo e fazendo com que a equipe de atendimento dispenda muito tempo em atividades consideradas secundárias.

No Quadro 5 consta uma breve consolidação das respostas obtidas na entrevista semiestruturada, de forma sintetizada, para melhor visualização do atingimento dos objetivos das questões elaboradas.

Quadro 5 – Respostas da entrevista semiestruturada

Pergunta	Objetivo	Resposta obtida
Quando o departamento de pós-vendas foi implantado na empresa?	Obter datas	Entrevistada não soube informar uma data exata, mas relatou que desde o início da comercialização dos produtos já existiam pessoas dedicadas para dar o suporte pós-faturamento ao cliente.
Por que foi vista a necessidade de criação desse serviço na empresa?	Identificar as lacunas existentes antes da implantação do pós-vendas	A entrevistada relatou que principalmente pelo fato de o produto vendido pela organização ser altamente técnico e engenheirado se viu a necessidade da formalização de um departamento de pós-vendas.
Quais as mudanças percebidas desde a implantação desse serviço da empresa?	Identificar mudanças e impactos	Além da estruturação da equipe com atividades bem definidas (como técnicos de campo e analistas técnicos) a entrevistada citou também a existência de uma rede de assistência técnica externa que dá suporte tanto a nível nacional, quanto global.
Como a empresa lida com reclamações, problemas técnicos ou solicitações de suporte dos clientes?	Captar boas práticas	A entrevistada relatou que a empresa possui uma equipe técnica qualificada, que é responsável pelo atendimento ao cliente e que atende por diferentes canais de comunicação, como WhatsApp, e-mail e telefone. Além disso, mencionou o apoio de uma equipe de campo, que auxilia tanto clientes quanto assistentes técnicos homologados durante a execução de serviços, garantindo suporte contínuo conforme a complexidade das solicitações.
O setor utiliza algum indicador de desempenho ligado ao pós-vendas? Quais?	Verificar indicadores	A entrevistada informou que o indicador de maior foco no momento é o de capacitação da rede de assistentes técnicos, medido através das horas de treinamentos ministrados à rede externa. Há também o indicador de tempo médio de encerramento das notas A5, que mede quanto tempo leva para a equipe de atendimento técnico dar uma posição inicial ao cliente sobre sua dúvida/reclamação.
Quais desafios o setor enfrenta que podem influenciar negativamente a retenção de clientes?	Identificar oportunidades de melhoria	A entrevistada destacou que o maior desafio não está propriamente dentro do setor de pós-vendas, mas sim, na organização como um todo, no que tange à garantia da qualidade dos produtos e na implantação de ações corretivas que visem mitigar as falhas recorrentes em campo.
O que você considera um serviço de pós-venda de qualidade?	Captar percepções e oportunidades	Na percepção da entrevistada, um serviço de pós-venda de qualidade está diretamente relacionado à agilidade no atendimento e à capacidade técnica da equipe para solução das demandas. Enfatizou a importância de oferecer respostas rápidas aos clientes, especialmente em situações que possam impactar seus processos produtivos, além de manter acompanhamento contínuo da rede de assistência técnica externa.

A empresa utiliza alguma ferramenta ou processo específico para acompanhar o relacionamento com o cliente após a entrega do produto?	Identificar sistemas e padrões	A entrevistada informou que a equipe de marketing utiliza pesquisas de satisfação como ferramenta para acompanhar o relacionamento com o cliente ao longo de toda a cadeia de fornecimento, incluindo o pós-venda.
De que maneira o pós-vendas atua para gerar confiança e segurança ao cliente após a compra?	Captar percepções e oportunidades	A entrevistada destacou que o pós-venda exerce um papel fundamental na geração de confiança ao cliente após a compra, sendo, em sua percepção, até mais relevante do que a própria venda. Ressaltou que um bom atendimento pós-venda contribui diretamente para a fidelização, indicação para novos clientes e abertura de outras oportunidades de negócio.
Como o pós-vendas impacta na retenção de clientes, e consequentemente nas vendas futuras? Cite exemplos que evidenciem a resposta.	Captar boas práticas	A entrevistada citou exemplos práticos em que problemas críticos de fornecimento foram solucionados com eficiência pelo time de assistência técnica, gerando alto nível de satisfação. Mencionou ainda casos em que o pós-venda abriu portas para novos negócios, inclusive em clientes onde anteriormente não havia espaço para vendas, ampliando oportunidades para outros serviços e produtos do portfólio da organização.
Existe alguma rede externa de suporte ao pós-vendas da empresa?	Obter estratégias de negócio	A entrevistada informou que a empresa conta com uma rede externa de suporte ao pós-venda, composta por parceiros homologados que são capacitados continuamente, com o objetivo de garantir maior agilidade no atendimento, especialmente devido à abrangência nacional e ao crescimento no mercado externo.
Que ações você enxerga como potenciais oportunidades de melhoria na qualidade do serviço de pós-vendas na empresa?	Identificar oportunidades de melhoria	A entrevistada apontou como principal oportunidade de melhoria a automatização de processos que atualmente ainda são realizados manualmente. Apesar de a empresa possuir um sistema robusto, mencionou que o registro de informações acaba sendo moroso. Nesse sentido, destacou que há iniciativas em andamento para o desenvolvimento de ferramentas que otimizem esses processos, permitindo que a equipe técnica dedique mais tempo a ações estratégicas e efetivas no atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados na empresa, comparada com o referencial teórico, permite compreender como as práticas de pós-vendas se alinham aos conceitos de marketing de relacionamento e retenção de clientes estudados.

A literatura define o marketing de relacionamento como o desenvolvimento de parcerias de longo prazo que visam benefícios mútuos. Na unidade de análise, essa visão é confirmada pela entrevistada, que afirma que o pós-vendas pode ser "mais importante do que a própria venda em si", funcionando como porta de entrada para novas negociações e para a manutenção da carteira de clientes já existente. Esse dado também ratifica a premissa de Inglis (2002) de que manter um cliente é de três a seis vezes mais barato do que conquistar um novo, uma vez que o investimento é voltado na manutenção da lealdade, e não na conquista dela.

Ainda em comparação com o ponto de vista de Inglis (2002), o pós-vendas por muito tempo foi visto apenas como um centro de custo, porém no mercado contemporâneo, ele é considerado um diferencial competitivo no que tange à retenção de clientes. Isso se aplica na unidade de análise estudada, visto que segundo a entrevistada, a formalização do departamento de pós-vendas trouxe organização, divisão clara de responsabilidades e maior profissionalização do atendimento, trazendo resultados na satisfação dos clientes da empresa.

Além disso, por ser um produto engenheirado e altamente técnico, o pós-vendas passa a ser um requisito necessário no caso da unidade de análise estudada. Conforme evidenciado nos estudos recentes, mais especificamente por Arisandi, Nurwati e Riyanto (2024), a existência de um pós-vendas robusto nestes casos influencia diretamente na percepção de valor do cliente.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), a satisfação do cliente é alcançada quando as expectativas são superadas, especialmente através de serviços confiáveis e entrega rápida. Na empresa estudada, a agilidade foi identificada como fator determinante para a prestação de um serviço de pós-vendas de qualidade, visto que transmite segurança ao parceiro, mesmo quando a solução final não é imediata.

Para aferir essa agilidade, a empresa utiliza o indicador de tempo médio de encerramento das "Notas A5", com meta de 4 dias para dar uma disposição inicial ao cliente. Esse controle reflete a necessidade apontada por Vavra e Pruden (1995), de assegurar que os clientes se sintam cuidados e valorizados após a compra. O gráfico de desempenho do indicador mostra que, embora a empresa tenha oscilado, a média ainda se mantém dentro da meta, o que impacta diretamente a percepção de valor do cliente.

Embora a meta atenda à necessidade de agilidade, existe o risco de que a equipe de atendimento priorize a celeridade em detrimento da profundidade técnica, fornecendo disposições iniciais genéricas apenas para assegurar o cumprimento do índice no ERP da organização. Dessa forma, uma oportunidade de melhoria neste indicador seria implementar métricas complementares que avaliassem a eficiência e a resolutividade do atendimento, e não somente o tempo.

Conforme informado pela entrevistada, foram diversos os casos em que a prestação de um bom serviço de assistência técnica abriu portas para outras unidades de negócio da empresa, bem como, impactaram no aumento de vendas de produto. Isso confirma o que diz na literatura, visto que, segundo Kridiawan e Wang (2023), o pós-vendas estimula a taxa de recompra através da segurança gerada na relação entre cliente e fornecedor, levando ao aumento do volume de negócios.

A literatura também alerta que, se um produto apresentar baixa qualidade, o suporte pós-vendas pode não ser suficiente para garantir a satisfação (Ardiansyah; Isyanto; Sumarni, 2024). Esse ponto foi relatado como o maior desafio da empresa estudada, que enfatiza a necessidade de a fábrica e do setor de controle de qualidade trabalharem na correção de falhas recorrentes para que o pós-vendas não seja apenas um "apagador de incêndios". Isso reforça que a retenção não depende apenas do atendimento corretivo, mas de um alinhamento organizacional voltado à melhoria contínua e prevenção de falhas.

Os dados secundários revelam que as principais reclamações de 2025 envolveram questões técnicas como "vazamento de óleo" e "componente solto/quebrado". O tratamento ágil e eficaz dessas reclamações é essencial, pois, conforme apontado por Berry e Parasuraman (1992), eventuais necessidades de recuperação do serviço são oportunidades para superar as expectativas e reconquistar a confiança do consumidor. No entanto, ainda é necessário reforçar que a qualidade é um fator fundamental para a fidelização de um cliente, conforme retificado por Putri *et al.* (2024).

Outro ponto referenciado na literatura que se aplica à realidade da empresa estudada é a disponibilidade para serviço em campo, que segundo Sellitto (2021), é considerado um diferencial na satisfação do cliente, principalmente pelo fato deste serviço passar confiabilidade e estreitar laços com o cliente. Para assegurar esse diferencial, a empresa conta com técnicos de campo próprios e com a rede de assistentes técnicos externa, como uma opção mais ágil para clientes distantes da planta produtora.

Ainda neste viés, a unidade de análise possui uma vasta rede de assistentes técnicos, sendo 131 no Brasil e 53 na América do Sul e Central. Essa estratégia permite maior agilidade geográfica e melhor tempo de resposta, especialmente considerando a atuação nacional e internacional da organização. Para garantir a qualidade desse serviço descentralizado, a empresa possui diretrizes rígidas para o processo de credenciamento, e posterior à

homologação, monitora um indicador de treinamento, com meta de 120 horas mensais de capacitação. Essa prática alinha-se à recomendação de Djatmiko e Handayati (2023) sobre a importância do investimento no treinamento da equipe para atender às reais demandas dos clientes.

Outro ponto importante de acordo com Sellitto (2021), é a disponibilidade de vendas de peças de reposição ao mercado, já que isso garante ao cliente que o equipamento permanecerá em funcionamento mesmo diante de uma falha de funcionamento, atividade importante dentro da empresa estudada, visto que segundo a entrevistada, dentro do setor de assistência técnica há um time dedicado exclusivamente para a cotação e coordenação comercial de peças de reposição.

Embora autores como Zupok (2024), Xi *et al.* (2022) e Chicaiza; Tovar; Garófalo (2023) destaquem que a integração tecnológica seja crucial para a eficiência do trabalho no contexto atual, a entrevista revela que a realidade da empresa ainda apresenta dependência de preenchimentos manuais no ERP utilizado. Por mais que o detalhamento do sistema contribua para a manutenção de um banco de dados completo e acompanhamento de indicadores, acaba gerando certa morosidade no processo, além de ficar sujeito a falhas humanas. A automatização poderia ser um caminho para aumentar eficiência operacional e liberar tempo da equipe técnica para atividades estratégicas.

Além disso, apesar de o time de marketing realizar pesquisas de satisfação com os clientes da empresa, os resultados não são compartilhados nem tratados com o setor de pós-vendas. Essa desconexão sugere uma oportunidade de melhoria, visto que o feedback é fator crucial para desenvolvimento de melhorias e deveria ser compartilhado com o time que possui contato direto com o cliente posteriormente à entrega do produto. Segundo Kotler e Keller (2006), o Customer Relationship Management (CRM) deve ser um gerenciamento individualizado de dados para alcançar a excelência no atendimento, reforçando a importância dessa integração de informações, ponto que ainda é considerado uma lacuna no pós-vendas da empresa estudada.

Em suma, a unidade de análise aplica os princípios fundamentais do pós-vendas como estratégia de retenção e marketing de relacionamento, possuindo processos estruturados e indicadores claros, mas ainda enfrenta desafios no que tange à integração tecnológica, qualidade do produto, e na comunicação interdepartamental. Tanto a entrevista, quanto a coleta de dados da empresa, demonstraram que a organização estudada está enquadrada com os objetivos do pós-vendas descritos por Vavra e Pruden (1995), que se baseiam em garantir a satisfação do consumidor, contribuir com o aumento da probabilidade de recompra e de que o cliente também adquira outras linhas de produto da mesma empresa.

Com base na coleta de dados e nas análises pontuadas acima, tem-se como principais práticas do pós vendas que influenciam na percepção de valor e satisfação dos clientes, os seguintes pontos:

- a) Agilidade no atendimento inicial;
- b) Domínio técnico expresso através de eficácia no atendimento;
- c) Rede de assistência técnica externa capilarizada;
- d) Oferta de peças de reposição no mercado;
- e) Disponibilidade para prestação de serviço em campo (na planta do cliente);
- f) Acompanhamento de atividades através de indicadores de desempenho;
- g) Coleta de *feedbacks* por meio de pesquisas de satisfação.

Tais estratégias podem contribuir como um conjunto de ações para outras organizações que atuam em segmentos semelhantes, estruturarem e aprimorarem suas práticas de pós-vendas, demonstrando que a fidelização depende de uma postura proativa, técnica e voltada a superar as expectativas do consumidor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu analisar a importância estratégica do pós-vendas na retenção de clientes em uma indústria metalúrgica situada no interior do estado de São Paulo, confirmando que este departamento deixou de ser um mero centro de custos para se tornar um diferencial competitivo, e que é ferramenta essencial para criar e manter um bom relacionamento com o cliente, conforme também demonstrado pela literatura recente.

Os objetivos propostos foram alcançados, confirmando que os pressupostos do marketing de relacionamento são essenciais para a manutenção de uma relação de longo prazo com o cliente, também ficando claro que a agilidade no atendimento e sua eficácia são os pilares que sustentam a confiança no cenário B2B estudado, bem como, que o desenvolvimento e constante acompanhamento de uma rede de assistência técnica externa são estratégias cruciais na garantia de um bom pós-vendas.

Como exposto na entrevista através de exemplos, boas práticas de pós-vendas contribuem para o aumento da taxa de recompra, e para novas oportunidades de vendas dentro do portfólio de produtos da organização, além de gerar recomendações “boca a boca”, evidenciando que o marketing de relacionamento, no que tange à prestação de serviço de assistência técnica, pode estimular as vendas por meio da satisfação do cliente, proporcionada através de um serviço confiável, entrega rápida de peças de reposição e soluções eficazes, o que confirma a primeira proposição, isto é, “clientes que recebem um bom serviço pós-venda demonstram maior propensão à recompra do que aqueles que não recebem”.

Conclui-se também que a qualidade do produto permanece como pilar fundamental e indispensável para o sucesso de qualquer estratégia de retenção. No estudo de caso, evidenciou-se que falhas técnicas recorrentes, como vazamento de óleo, representam grande desafio operacional. Conforme reforçado tanto pela literatura quanto pelo relato da gestão, um serviço de pós-vendas ágil e eficiente, embora essencial, precisa estar alinhado com a qualidade, visando garantir que o produto atenda ou supere as expectativas técnicas do mercado, permitindo que o pós-vendas foque em sua missão estratégica de fortalecer o relacionamento com o cliente. Para que o pós-vendas deixe de atuar apenas como “apagador de incêndios”, a empresa deve fortalecer a comunicação entre fábrica e controle de qualidade, visando a eliminação definitiva de falhas recorrentes.

A revisão de literatura e o estudo de caso identificaram lacunas importantes que ainda existem dentro do tema pesquisado. Observou-se uma escassez de estudos que explorem o impacto de variáveis externas na percepção de valor de um serviço de pós-vendas, como condições econômicas e a atuação da concorrência. No que tange às limitações de pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único focado em uma metalúrgica específica do interior de

São Paulo, os resultados refletem uma realidade particular, não permitindo a generalização para outras empresas, visto que a análise qualitativa priorizou o aprofundamento de informações da unidade de análise estudada.

Com base nos achados, também foi possível identificar uma lacuna estratégica na empresa estudada no que tange a integração de dados entre marketing e assistência técnica, sendo necessário que os resultados das pesquisas de satisfação realizadas pelo time de marketing, sejam compartilhados e tratados em conjunto com o departamento de pós-vendas. Outra opção, seria o pós-vendas desenvolver uma pesquisa própria, focada no suporte e assistência técnica. Esses dados contribuiriam para que a equipe desenvolvesse melhor suas competências de acordo com os *feedbacks* coletados, permitindo focar nos pontos de melhoria indicados pelos clientes.

Outra oportunidade de melhoria identificada foi a necessidade de melhor aproveitamento tecnológico, visto que, mesmo proporcionando um banco de dados completo sobre as atividades do departamento de pós-vendas, o ERP utilizado acaba burocratizando o trabalho da equipe, fazendo com que dispendam muito tempo em atividades consideradas não essenciais. Ao aproveitar as ferramentas digitais, as empresas podem atender melhor às necessidades dos clientes e otimizar os processos.

A segunda proposição, de que a qualidade do atendimento pós-vendas influencia diretamente o nível de satisfação e a fidelização dos clientes, foi confirmada a partir dos resultados da entrevista e da coleta de dados secundários, principalmente nos momentos em que se evidencia que agilidade e eficácia são os principais determinantes da qualidade percebida pelo cliente. Segundo a gestão, mesmo quando uma solução definitiva não é imediata, um retorno ágil transmite segurança e confiança, fatores essenciais para a satisfação do cliente.

No contexto da unidade de análise estudada, conclui-se que agilidade é um fator de extrema importância pelo fato do produto fabricado ser altamente técnico e de representativo valor agregado, sendo componente indispensável nas linhas produtivas de determinados clientes, conforme citado pela entrevistada nos exemplos descritos.

Sobre a relação do pós-vendas com a taxa de recompra dos clientes, também ficou evidente que a assistência técnica funciona como porta de entrada para novas negociações. A entrevistada relatou casos reais em que problemas técnicos bem conduzidos resultaram não apenas na retenção, mas no crescimento do volume de vendas de novos produtos e serviços para esses mesmos parceiros. Sendo assim, confirma-se a última proposição, que afirma que a próxima venda começa quando o pós-vendas se inicia, sendo válido relembrar o posicionamento da entrevistada de que, muitas vezes o pós-venda é até mesmo mais importante do que a própria venda.

Mediante os dados coletados e a conclusão desenvolvida, nota-se oportunidades de

trabalhos futuros que foquem em interpretar o impacto que a qualidade do produto proporcionada pelas áreas produtivas, pode gerar no pós-vendas, se aprofundando na efetividade de ações corretivas interdepartamentais, visto que este foi um dos tópicos citados na entrevista como dificuldade enfrentada pelo time de assistência técnica.

Em conclusão, o estudo de caso permitiu confirmar que a oportunidade para uma próxima venda é gerada através da prestação de um bom serviço de pós-vendas, e que esse departamento desempenha papel fundamental na fidelização de clientes. Embora a empresa estudada apresente uma estrutura robusta de atendimento, com hierarquia bem definida, rede de assistência técnica externa para garantir a agilidade no atendimento, time focado na comercialização de peças de reposição e acompanhamento constante dos indicadores, a busca pela qualidade de fabricação, excelência tecnológica e integração da comunicação interna representam os próximos passos para consolidar sua vantagem competitiva e garantir a sustentabilidade das relações comerciais a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. **Serviço com qualidade**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALCÍVAR-CRUZ, B.; LLERENA-IZQUIERDO, J. After-sales and customer loyalty strategies for fixed internet through the implementation of virtual assistance in the Ecuadorian context. **International Conference on Science, Technology and Innovation for Society**, Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. p. 139–149.
- ARDIANSYAH, M. F.; ISYANTO, P.; SUMARNI, N. Pengaruh service quality dan after sales service terhadap customer loyalty pada OPS Garage. **El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam**, v. 5, n. 4, p. 2275–2287, 2024.
- ARISANDI, R. A.; NURWATI, E.; RIYANTO, A. Enhancing customer satisfaction for Winterhalter dishwashers. **Jurnal Manajemen dan Bisnis Performa**, v. 21, n. 2, p. 175–187, 2024.
- BATTA, A.; PAHUJA, P.; SHARMA, R. Social media marketing strategies for innovating relationship marketing in the digital era. **Innovative technologies for increasing service productivity**, Hershey: IGI Global, p. 198–211, 2024.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59–77, 2002.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, V. A. Prescriptions for a service quality revolution in America. **Organizational Dynamics**, v. 20, n. 4, p. 5–15, 1992.
- BRETZKE, M. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing em busca da vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.
- CHAWLA, B. K.; AGGARWAL, P. K. Evaluation of customer expectation and satisfaction towards after-sales services using Kano model. **Orissa Journal of Commerce**, v. 44, n. 4, 2023.
- CHICAIZA, P. M.; TOVAR, J. B.; GARÓFALO, V. L. Servicio postventa digital en una empresa de productos farmacêuticos. **Medwave**, 2023.

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.

DENGA, E. M.; VAJJHALA, N. R.; RAKSHIT, S. Relationship selling as a strategic weapon for sustainable performance. **Sales management for improved organizational competitiveness and performance**, IGI Global, 2022. p. 78–101.

DJATMIKO, D. N.; HANDAYATI, Y. Quality improvement to enhance customer satisfaction using lean six sigma (case study: XYZ restaurant). **International Journal of Current Science Research and Review**, v. 6, n. 2, p. 1448–1459, 2023.

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. **Strategic management and marketing in the service sector**, Cambridge: Marketing Science Institute, 1983.

GUPTA, R.; RAMAN, S. After-sale service experiences and customer satisfaction: an empirical study from the Indian automobile industry. **Research in Transportation Business & Management**, v. 45, 100873, 2022.

HARYADI, D.; HAEROFIATNA, H.; ALFARIZI, A. W. The role of after-sales service on customer loyalty mediated by customer satisfaction. **eCo-Buss**, v. 5, n. 2, p. 583–592, 2022.

HSIEH, M. F.; CHIANG, H. T. Evaluation and analysis of the impact of customer satisfaction of after-sales service of medical equipment on financial performance – taking a medical equipment company as an example. **Advances in Management and Applied Economics**, v. 13, n. 4, p. 1–5, 2023.

INGLIS, P. F. O lucro está no pós-venda. **HSM Management**, v. 32, n. 6, p. 1–6, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KRIDIWAN, Y.; WANG, G. A systematic literature review on customer retention in the automobile or automotive industry. **Cakrawala Repositori IMWI**, v. 6, n. 4, p. 937–948, 2023.

KRISTENSEN, K.; MARTENSEN, A.; GRONHOLDT, L. Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction. **Total Quality Management**, v. 10, n. 4-5, p. 602-614, 1999.

KUMAR, V. Customer lifetime value: the path to profitability. **Foundations and trends in marketing**, v. 2, n. 1, p. 1-96, 2008.

LAPLACA, P. Letter for the special issue on relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 85–86, 1997.

MIRANDA, C. M. C.; OLIVEIRA ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p. 40–57, Fortaleza, 2004.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

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.

MUSHTAI, V. et al. Relationship marketing within the concept of sustainable development and global digitalization of the tourism industry. **Modern Economics**, 2023.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 3, p. 313–331, Bedford, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PUTRI, N. E. et al. The influence of product quality and marketing strategy management on consumer satisfaction and customer loyalty with the use of Wardah skincare products in Jambi City. **International Journal of Economics (IJECE)**, v. 3, n. 2, 2024.

ROBIANTO, D.; KANEDI, I.; ZULFIANDRY, R. Operational customer relationship management (CRM) application to improve customer satisfaction web-based customer satisfaction. **Jurnal Komputer, Informasi dan Teknologi**, v. 4, n. 1, 2024.

ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, v. 35, p. 651–665, 1967.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention and market share. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193–215, 1993.

SALLBY, P. E. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **ERA Light**, v.4, n.3, p-12, 1997.

SELLITTO, M. A. The after-sales strategy of an industrial equipment manufacturer: evaluation and control. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 38, n. 7, p. 1593–1613, 2021.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory**, New York: John Wiley & Sons, 1988.

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

TKACHOVA, N.; KOSENKO, S. Theoretical and methodological essence of relationship marketing. **Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute**, v. 2, p. 3-9, 2023.

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

XI, X. et al. A low-cost, controllable and interpretable task-oriented chatbot: with real-world after-sale services as example. **Proceedings of the 45th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval**, 2022. p. 3398–3402.

YIN, R. K. **Case study research and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

ZUPOK, S. **Contemporary tools for creating customer value**. L'Università ta' Malta, 2024.