

**INTERVENÇÃO EMPRESARIAL**  
**CERUMAR SERVIÇOS EM PROPRIEDADE INTELECTUAL LTDA**

**PÓS-VENDA E RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE CARTEIRA**

**Elaine Stüpp**

**Felipe Foss**

**Reinwald Roepcke**

**RESUMO**

*O presente trabalho tem por objeto de estudo a empresa Cerumar Serviços em Propriedade Intelectual Ltda, com o intuito de identificar quais os pontos fracos do setor de Relacionamento com o Cliente e apresentar a proposta de Intervenção Empresarial para o serviço de pós-venda da empresa.*

**PALAVRAS-CHAVES:** Planejamento Estratégico, Intervenção Empresarial, Pós-venda, Relacionamento com Cliente, Comercial.

**1. INTRODUÇÃO**

Para uma empresa ser próspera, obter bons resultados e se manter competitiva no mercado, é necessário possuir um bom planejamento estratégico. Através de uma boa gestão, organização de processos e alinhamento entre os colaboradores, a empresa se torna referência

em prestação de serviços no segmento em que está inserida.

O presente trabalho visa apresentar a empresa Cerumar Propriedade Intelectual, fundada no ano de 2000 na cidade de Rio do Sul, estado de Santa Catarina, que atua no ramo de prestação de serviços no segmento de Propriedade Intelectual, e a intervenção empresarial proposta para a mesma.

A Intervenção Empresarial proposta consiste em implementar estratégias para o aumento do relacionamento entre a organização e seus clientes de carteira, com o objetivo de aumentar o escopo de proteção do cliente, seja de suas marcas, patentes, desenhos industriais, direito autoral, domínios de internet, entre outras formas de proteger seu capital intelectual, e também como uma forma de estreitar os laços da relação entre cliente e empresa.

Com a realização do artigo, os acadêmicos puderam ter um panorama geral de como é estruturado o setor de Relacionamento com o Cliente da empresa Cerumar, identificando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A proposta de intervenção é considerada de suma importância tanto para os acadêmicos e empresa, quanto para universidade e comunidade, tendo em vista que a empresa tem grande interesse em implementar a estratégia da presente proposta de intervenção, e considerando que a mesma seja viável e seja implementada em todas as unidades do grupo econômico, gerará lucros para a empresa e para a sociedade como um todo, o que cumpre o objetivo da presente disciplina de Intervenção Empresarial.

Como objetivo geral do presente trabalho de intervenção empresarial, pode-se considerar:

- Análise do setor de relacionamento com o cliente como um todo, com o objetivo de entender a organização, planejamento e controle da equipe;

E como objetivos específicos, pode-se destacar:

- Realizar a Análise SWOT do setor, com o objetivo de identificar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
- Verificar qual dos pontos fracos encontrados no setor através da análise SWOT que necessita de maior atenção no atual cenário da empresa;
- Realizar o devido estudo da fraqueza, com o intuito de apresentar uma proposta de melhoria para o setor;
- Apontar estratégias para realização da proposta, bem como a viabilidade econômica do projeto proposto.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2010, p. 44)

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

De acordo com Tachizawa e Scaico (2006):

Empresas estruturadas por processos tendem a focar no ponto de vista do cliente e a função de atendimento é internalizado em seus processos sistêmicos. A premissa básica desse modelo é a identificação das necessidades dos clientes, transformando-as em requisitos de qualidade para os produtos fornecidos pela empresa, bem como para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, também há o trabalho de desenvolver a interação com clientes e fornecedores visando comunicar os aperfeiçoamentos na estrutura organizacional que enfocam o atendimento a esses públicos. Essas ações contribuem para a criação e consolidação dos traços de imagem desejáveis à organização, como proatividade, dinamismo e flexibilidade, agregando valor à organização.

Conforme definição do saudoso professor Denis Borges Barbosa (2003, p. 10):

A Convenção da OMPI define como Propriedade Intelectual, a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. (MOUTELLA, 2003, p. 01).

Para identificar o ponto de melhoria, foi realizada uma Análise SWOT do setor, com o objetivo de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 77):

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e

interno. [...] Uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

### **3. A EMPRESA**

A Cerumar é uma empresa comprometida na questão de organização de processos, planejamento, visão do cliente como sujeito e inovação. Atualmente conta com uma equipe multidisciplinar composta por administradores, advogados, engenheiros, entre muitos outros profissionais treinados para atender a todos os clientes.

A Cerumar é uma empresa prestadora de serviços no segmento de Propriedade Intelectual. A organização é dividida em seis grandes setores: Sinais Distintivos (SD), Pesquisa e Inovação (P&I), Jurídico, Relacionamento com o Cliente/Comercial (RC), Gestão e Internacional. Possui matriz em Rio do Sul, e escritórios regionais nas cidades de Lages, São Bento do Sul, Chapecó, Blumenau, Florianópolis e Tubarão, todas no estado de Santa Catarina.

Conforme descrição precisa da Associação Paulista da Propriedade Intelectual (ASPI), “a Propriedade Intelectual é a área do Direito que, por meio de leis, garante a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto - seja nos domínios industrial, científico, literário ou artístico - o direito de obter, por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação”.

#### **3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA**

A Cerumar iniciou suas atividades no ano de 2000 na cidade de Rio do Sul, estado de Santa Catarina, e atua no segmento de Propriedade Intelectual desde a sua criação.

A Cerumar Marcas e Patentes foi fundada pelo empresário Ciro Cerutti, sendo que em 2002 o jovem empresário e advogado Fernando Müller passou a integrar a equipe para assessorar na área jurídica, tornando-se sócio da empresa em 2003.

Em 2005 foi adotado o conceito amplo de Propriedade Intelectual, onde foi criada a nova identidade corporativa - Cerumar Propriedade Intelectual - utilizada até hoje.

No ano de 2006, o jovem empreendedor Tiago Pisetta passou a integrar a equipe na área comercial. Onze anos após a fundação, Ciro deixou a sociedade e Tiago tornou-se sócio

juntamente com Fernando.

No ano de 2006, a empresa assinou convênio com a FACISC (Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina), onde foi implantado o PRINTE (Programa de Proteção Intelectual), e após teste realizado, em 2008 o programa entrou no mercado em todo o estado. O PRINTE foi criado com o objetivo de facilitar o acesso do empresário, inventor, artista e autor à proteção de seu capital intelectual (marcas, patentes, direito autoral, desenho industrial, domínio de internet, entre outros), e atualmente está presente em 143 associações empresariais do estado de Santa Catarina.

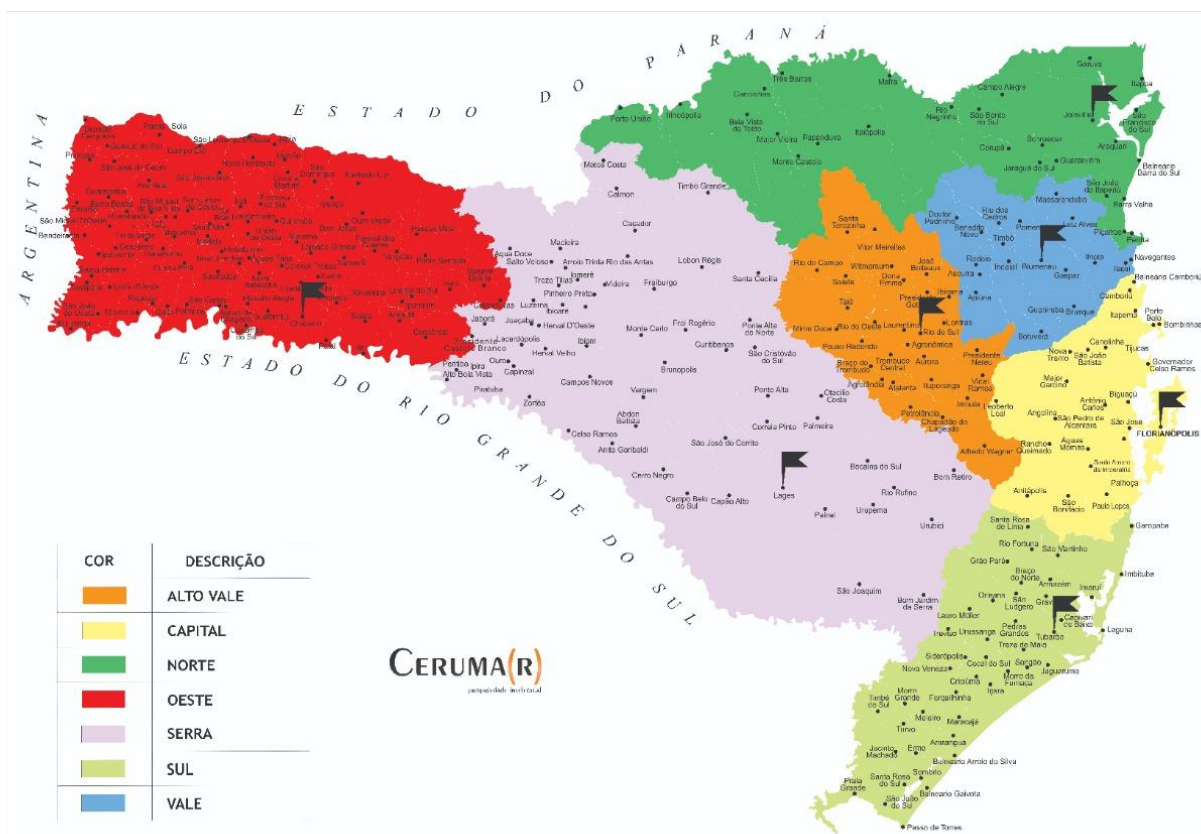
Com o passar dos anos a empresa foi crescendo, firmando parcerias e implantando escritórios regionais pelo estado, com agentes locais para atendimento, bem como parceiros em outras cidades do país e também no exterior.

Atualmente a empresa conta com matriz em Rio do Sul, tendo como sócios Tiago e Fernando, sendo que é a regional responsável pelo atendimento dos clientes do Alto Vale do Itajaí, e escritórios regionais e seus respectivos sócios nas cidades de Lages (sócia Larissa Schutz), responsável por atender a Serra Catarinense e Meio Oeste, São Bento do Sul, responsável pelo atendimento da região Norte e Planalto Norte, Chapecó (sócios Bruno Saldivia e Willian Vicente Wesendonck), responsável pelo atendimento da região Oeste e Extremo-Oeste, Blumenau (sócia Ana Bilbao), responsável pelo atendimento da região do Vale e parte do litoral catarinense, Florianópolis (sócio João Tanan Corrêa), responsável pelo atendimento na região da Grande Florianópolis e parte do litoral catarinense, e Tubarão (sócio João Ramos Mendonça), responsável pelo atendimento da região Sul do estado, todas no estado de Santa Catarina, sendo que a regional de São Bento do Sul é atendida por parceiros.

Possui também o Departamento Internacional, dirigido pela sócia Ana Bilbao, para atender os clientes que possuem negócios no exterior, bem como empresas internacionais que desejam fazer negócios no Brasil, que atua em parceria com os setores de Sinais Distintivos e Pesquisa e Inovação.

Na Imagem 1 abaixo pode-se observar a distribuição das regionais da empresa no estado de Santa Catarina, e onde ficam localizados cada um dos escritórios.

**Imagem 1:** Mapa das regionais da Cerumar.



Fonte: Cerumar, 2022.

### 3.2 SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

Dentre os serviços oferecidos pela empresa, os que mais se destacam e são responsáveis pela maior parte do faturamento são:

- Registro de Marca: consiste na proteção de marcas junto à autarquia que regulamenta a Propriedade Industrial no Brasil, bem como no exterior através de parceiros, compreendendo todo o trâmite necessário para o efetivo registro da marca.
- Proteção de Patente: consiste na proteção de patentes junto à autarquia que regulamenta a Propriedade Industrial no Brasil, bem como no exterior através de parceiros, compreendendo todo o trâmite necessário para a efetiva proteção da patente.
- Estudos de Viabilidade de Marca: consiste na busca de marcas junto à base de dados da autarquia e bases privadas e elaboração de parecer de viabilidade de registro, apontando estratégias para proteção de marca.
- Acompanhamento Processual Estratégico: serviço opcional que pode ou não ser contratado e que consiste no monitoramento dos processos do cliente semanalmente e suas movimentações, bem como de processos de terceiros que possam ser iguais ou

semelhantes aos do cliente, apontando orientações e estratégias para defesa dos interesses do mesmo, que normalmente é cobrado trimestralmente por cada processo do cliente que é acompanhado pela empresa.

- Serviços Jurídicos: contempla os serviços de notificações e contra-notificações, ações judiciais, pareceres jurídicos, elaboração de contratos de transferência de tecnologia, elaboração de termos de confidencialidade, elaboração de contratos de franquia, assessoria jurídica, entre outros.
- Serviços Administrativos junto ao INPI<sup>1</sup>: que compreende os serviços de primeiro decênio de vigência de marca, prorrogações, oposições e nulidades em face de terceiros, manifestações, contrarrazões, recursos contra o indeferimento, caducidades, bem como anuidades de patentes e quinquênios de desenhos industriais.

### **3.3 MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS**

Através do diagnóstico empresarial realizado dentro da organização, pode-se observar que a empresa vem passando por diversas mudanças.

Até o primeiro semestre do ano de 2020, a empresa possuía estrutura de Tecnologia da Informação com servidor físico na unidade de Rio do Sul e as demais regionais trabalhavam utilizando o mesmo servidor remotamente.

Devido à pandemia da COVID-19, onde todas as empresas de serviços não essenciais precisaram adotar o trabalho remoto, a organização teve de se adaptar a uma nova realidade, tendo em vista que o servidor não conseguiria suportar o acesso remoto de todos os colaboradores simultaneamente. Desta forma, a empresa adotou o Google Workspace<sup>2</sup> como ferramenta de trabalho e armazenamento em nuvem de seus arquivos. Antes da pandemia, todos os atendimentos e reuniões realizadas entre a equipe e clientes eram de forma presencial. Hoje, praticamente todos os atendimentos, reuniões e demais atividades que antes eram realizadas presencialmente são feitas de forma online.

Em 2020 também foi realizada a digitalização de todos os processos físicos que a

---

<sup>1</sup> INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial): autarquia federal brasileira, criada em 1970, que "tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial", nos termos do art. 2º da Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970.

<sup>2</sup> Google Workspace é um serviço do Google que oferece versões de vários produtos Google e que podem ser personalizados de forma independente com o nome de domínio do cliente. [<https://workspace.google.com/intl/pt-BR/>].

empresa possuía (cerca de 2500 pastas físicas), que continham documentos e arquivos referentes a processos e clientes. Até o final do mesmo ano, todo o arquivo físico foi digitalizado e hoje a empresa tem seu banco de dados de informações completamente em nuvem com toda a política de retenção e proteção de dados estabelecida.

Outra grande mudança que ocorreu na empresa foi a alteração do sistema de execução e gestão de processos. A empresa vinha utilizando o mesmo sistema desde o ano de 2010, e no ano de 2020 viu-se a necessidade de migrar para um novo, tendo em vista que o utilizado até então já não supria mais as necessidades e encontrava-se defasado.

No segundo semestre de 2021, a empresa iniciou a migração dos processos para um novo sistema. Mas para isso, todos os processos foram mapeados, desenhados e melhorados através de BPMN (Business Process Model and Notation)<sup>3</sup>, com o objetivo de executá-los de uma maneira melhor, mais rápida, menos burocrática, organizada e que trouxesse maiores resultados para a empresa e cliente. Ao todo, 46 processos de execução foram mapeados e desenhados através de BPMN.

Desta forma, pode-se observar que a empresa está em constante mudança, sempre buscando aprimorar seus processos, métodos de trabalho e inovando continuamente.

### **3.4 ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

A empresa é composta por equipe multidisciplinar, formada atualmente por mais de 50 colaboradores das mais diferentes áreas profissionais, como administradores, advogados, engenheiros, designers, entre muitos outros profissionais capacitados para atender a todos os clientes.

A equipe divide-se em seis grandes setores: sinais distintivos, jurídico, pesquisa e inovação, relacionamento com o cliente, internacional e gestão. Cada setor da empresa possui também o seu respectivo líder, responsável por gerenciar e controlar as demandas de cada time.

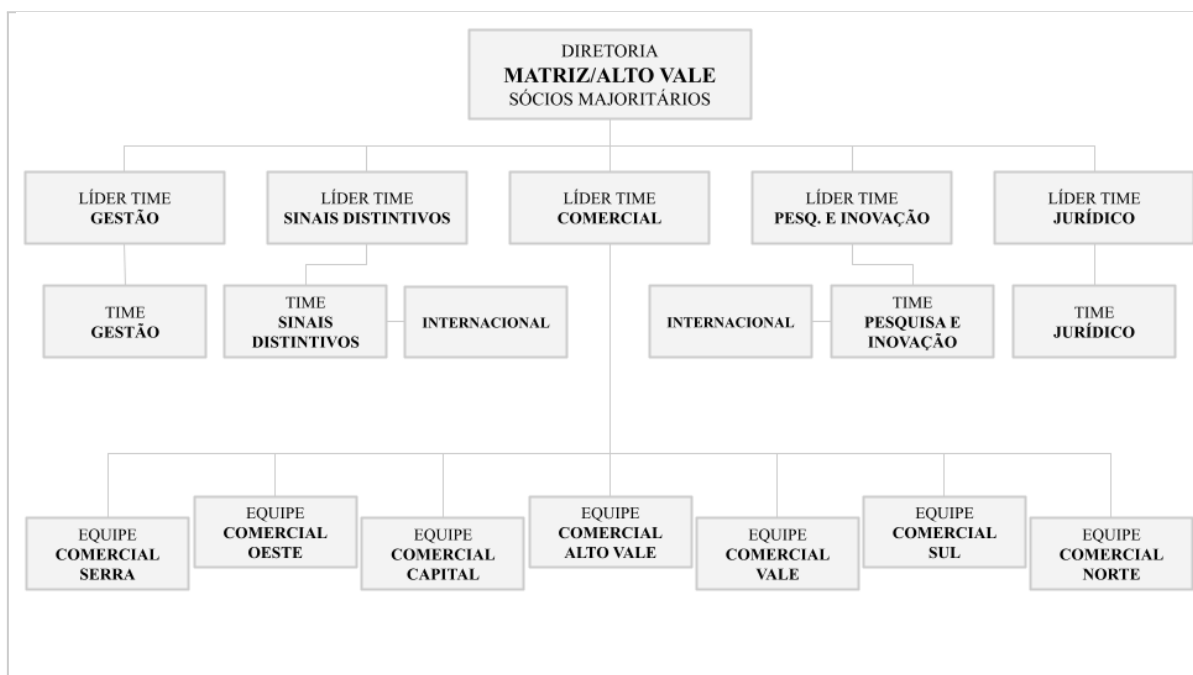
No Organograma 1 a seguir pode-se observar a estrutura organizacional da empresa atualmente:

---

<sup>3</sup> BPMN (Business Process Model and Notation) é o conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. (HEFLO, 2022)



## Organograma 1: Estrutura organizacional da empresa Cerumar.



Fonte: Cerumar, 2022.

As regionais da empresa, localizadas nas cidades de Lages (Serra), Chapecó (Oeste), Florianópolis (Capital), Tubarão (Sul), Blumenau (Vale) e Norte (São Bento do Sul) são compostas apenas de colaboradores do setor de relacionamento com o cliente, sendo que todos os diretores regionais também são agentes comerciais.

As equipes de sinais distintivos, pesquisa e inovação e jurídico, responsáveis pela execução das demandas, estão localizadas na Matriz, em Rio do Sul, bem como o setor de gestão da empresa. Também há em Rio do Sul a equipe de relacionamento com o cliente, que é responsável por atender os clientes do Alto Vale do Itajaí.

### 3.5 SETOR OBJETO DE ESTUDO

Através de diagnóstico realizado previamente, foi possível identificar que o setor de Relacionamento com o Cliente, ou Comercial e que atualmente é o maior da empresa, necessita da implementação de um novo método de relacionamento com seus clientes de carteira. O setor de RC é composto por 22 colaboradores, dentre eles sócios, terceirizados e CLT's que atuam como porta de entrada dos clientes na empresa, e estão localizados em várias cidades do estado.

Segundo Cobra (2010, p. 185) o vendedor “deixou de ser um tirador de pedidos e passou a ser um agente despertador de negócios”.

O time de Relacionamento com o Cliente é responsável pelas vendas, prospecção de novos clientes, elaboração de ordem de serviço, levantamento de informações dos clientes, cadastro e atualizações cadastrais, entrega de estudos de viabilidade/pareceres e orientação, reuniões, participação em eventos e feiras, apresentações e palestras, orientação técnica inicial (consulta técnica), pós-venda e relacionamento com a carteira de clientes.

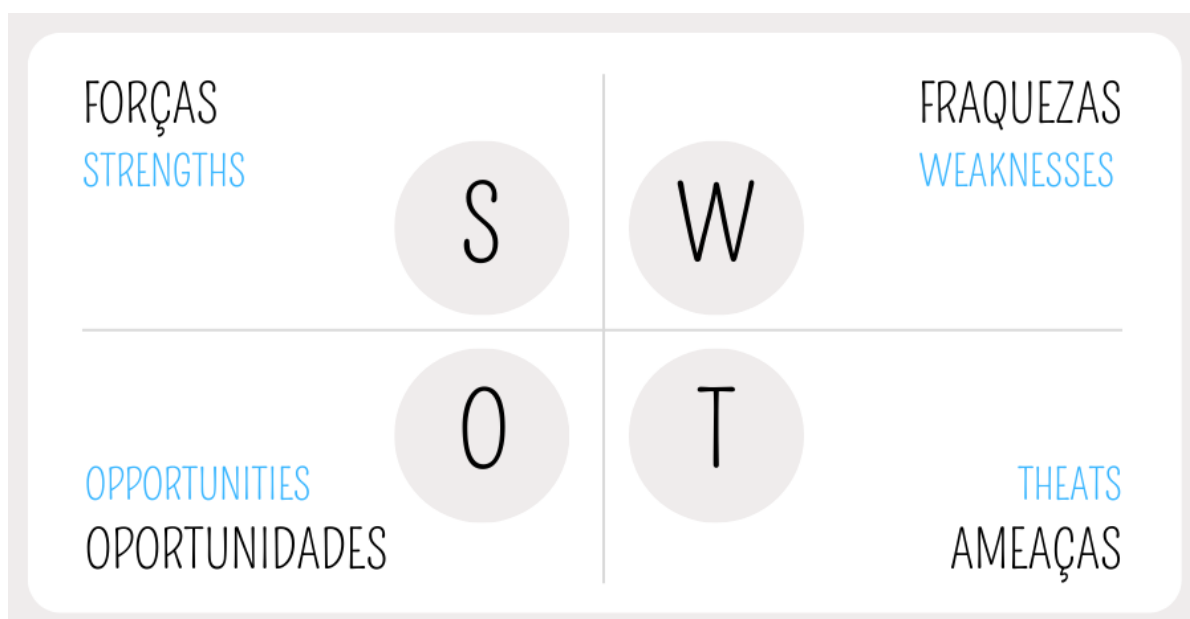
Dentre todos os setores da empresa, atualmente o setor que encontra-se com o maior número de colaboradores é o de relacionamento com o cliente. O setor possui atualmente 22 colaboradores, dentre eles sócios, terceirizados e CLT's.

### 3.6 ANÁLISE SWOT DO SETOR

Para Ferreirinha (2016, p. 44), “a formulação de estratégias começa normalmente pela análise SWOT, que vem do inglês e significa: *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *theats* (ameaças). A análise SWOT é uma importante ferramenta para levantamento do cenário atual da organização, usada principalmente na administração de empresas”.

Na Imagem 2 a seguir pode-se observar uma representação prática de uma Matriz SWOT:

**Imagem 2:** Matriz Swot.



Fonte: Elaine Stüpp, 2022.

Dentre as **forças** observadas no setor comercial, pode-se destacar o fato de que é um time composto por grande número de colaboradores das mais diversas áreas profissionais, como administração, direito, design, entre outros, o que contribui com a capilaridade da empresa, bem como sua capacidade técnica. A localização estratégica também é um ponto forte do time, pois as regionais da empresa estão todas localizadas em associações empresariais, centros de inovação e parques tecnológicos.

Também destaca-se o atendimento personalizado de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, onde são apresentadas as estratégias de acordo com cada caso. O atendimento de forma personalizada é um dos fatores que contribuem com a vinda de novos clientes para a empresa através de indicação de outros.

Como **fraquezas**, pode-se destacar a ausência de um serviço de pós-venda estruturado, já que a empresa não possui um colaborador específico para realizar tal serviço. Hoje, o time comercial possui muita demanda em atender clientes novos e em negociações de serviços provenientes dos processos que já estão tramitando no INPI (despachos). Também pode-se destacar como fraqueza a ausência de um gestor direto, sendo que a responsabilidade de gestão do time comercial é realizada pelos sócios em conjunto. Outro ponto que pode ser destacado é a ausência de remuneração variável.

Como **oportunidade** para o time, pode-se destacar os clientes em potencial localizados nas cidades em que a empresa atua. De acordo com o site Negócios SC, em 2021 o estado possuía mais de 1 milhão de empresas ativas. Conforme matéria publicada no site ND+ em 07 de outubro de 2021, 51 empresas catarinenses estão entre as 1000 maiores empresas do país. Desta forma, pode-se observar que a empresa possui grandes oportunidades de negócios com empresas do próprio estado, tendo em vista que muitas destas empresas estão localizadas na cidade ou em cidades próximas de onde a organização possui escritórios.

A empresa vem desenvolvendo planejamentos de estratégia comercial em suas unidades regionais, tendo como exemplo a regional Capital e as cidades em que a mesma é responsável por atender, existem 25 cidades na região, dentre elas 10 associações empresariais, 4 parques tecnológicos, 6 centros de inovação e 4 incubadoras de empresas, sendo que a maior concentração dos mesmos ficam na cidade de Florianópolis. Outros pontos relevantes desta região é que existem mais de um milhão e quinhentos mil habitantes e mais de 109 mil empresas, de acordo com dados do IBGE<sup>4</sup> 2021. Como características econômicas da região, destaca-se primeiramente o setor de comércio, seguido dos setores de serviços,

---

<sup>4</sup> IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

turismo, governo, tecnologia e indústria, respectivamente. Dentre as estratégias para atuação nas principais cidades da região, estão o estudo e entendimento da economia local, criação de linguagem, elaboração de ação conforme a micro-região e envolvimento da equipe.

Desta forma, pode-se observar que a Cerumar possui grandes oportunidades de negócios com empresas do próprio estado, tendo em vista que muitas delas estão localizadas na cidade ou em cidades próximas de onde a organização possui escritórios.

Dentre as **ameaças** para o setor, pode-se ressaltar as mudanças realizadas dentro da própria autarquia competente (a exemplo de procedimentos administrativos que podem no futuro serem realizados pelo próprio usuário, não necessitando mais de assessoria da Cerumar para estes serviços), bem como de softwares criados por startups que facilitam ao usuário final realizar de forma autônoma a proteção de seus bens intangíveis.

### **3.7 EXPLORANDO AS FRAQUEZAS DO SETOR**

Ao realizar a análise SWOT do setor, foram identificadas quais as três maiores fraquezas encontradas, sendo elas: ausência de remuneração variável, ausência de um gestor/líder direto e pós-vendas.

#### **3.7.1 PÓS VENDAS**

O pós-venda é a etapa do processo de venda onde as empresas têm a oportunidade de estreitar os laços com seus consumidores, criando uma relação de confiança, e conseqüentemente gerando maiores ganhos.

Guerra (2007, p. 166) tem o seguinte entendimento sobre o assunto:

“O Pós-Venda é importante ser realizado, pois agindo assim o vendedor pode medir o grau de assertividade que teve com a venda do produto ao cliente. Como o produto está sendo utilizado? Quais as novas necessidades do cliente com relação ao nosso produto? O que seu círculo de amizade comentou com relação ao nosso produto? Além disso, a satisfação do cliente poderá gerar indicações para futuros contatos, aumentando a carteira de clientes e certamente novas vendas”. (GUERRA, 2007)

Nesta etapa é onde deverá ser garantida a satisfação do consumidor por ter adquirido o serviço pelo qual contratou.

Dentre os três pontos de melhoria ressaltados, o que hoje encontra-se com maior necessidade de aprimoramento é o pós venda da organização, tendo em vista que hoje o foco

da empresa é atender seus clientes de carteira.

### **3.7.2 LÍDER/GESTOR DO SETOR**

De acordo com definição do Dicionário Aurélio, um líder é uma pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros, é a pessoa que lidera.

Segundo Guimarães (2002):

Mais do que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos. Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 558):

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

A figura do líder dentro da empresa apresenta como vantagem proporcionar uma relação funcional. Desta forma, os respectivos aspectos internos, externos e competitivos, analisam que, são elementos essenciais o clima organizacional e a motivação. Os dois fatores interferem na produtividade dos influenciados. Visto que, pode oscilar tanto a produzir mais quanto a menos do esperado. (CHIAVENATO, 2010)

### **3.7.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Remuneração variável é uma forma de recompensa que complementa a remuneração fixa de um colaborador. Uma das intenções da remuneração variável é estimular o colaborador a trabalhar além do estipulado, bem como aumentar seu desempenho profissional, já que as pessoas se motivam pela possibilidade de ganho de acordo com as suas ações, e irá se esforçar para atingir maiores resultados.

De acordo com Wood e Picarelli (2004), “a remuneração variável é vinculada a metas

de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Assim, a remuneração variável inclui formas de remuneração de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo como bônus executivo”.

É uma forma de reconhecer o colaborador de acordo com sua dedicação e entrega e recompensá-lo por isso.

De acordo com Carvalho (2011, p. 126):

A remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização como um todo. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências. O mercado vem adotando muito esse modelo, tendo como ponto de partida metas de redução de despesas, ganho de mercado, resultados financeiros, entre outros.

#### **4. METODOLOGIA CIENTÍFICA**

Foi utilizado como abordagem a metodologia de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, pois se entende que a pesquisa qualitativa possibilita uma melhor compreensão de um fenômeno, por meio da análise empírica, em seu ambiente natural. (GODOY, 1995)

Kirk & Miller (1986, p. 10) observam que a pesquisa qualitativa identifica a “presença ou ausência de algo” (que tipo de coisa e o que a qualifica).

Segundo Mendonça (2009), “a pesquisa exploratória visa criar maior familiaridade em relação a um fato/fenômeno/processo, investigando o estágio em que se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto.”

Para realização das entrevistas foi utilizado o método semi estruturado, onde foram elaboradas as perguntas previamente com o objetivo de entender a estruturação do setor, dando maior liberdade para o entrevistado falar mais abertamente sobre o tema, o que torna a entrevista mais flexível e dinâmica, abrindo espaço para perguntas que não foram previamente planejadas.

Para coletar os dados necessários para a realização do presente trabalho, bem como identificar qual o setor da empresa que seria o objeto de estudo e da proposta de intervenção, foram realizadas entrevistas e conversas com os dois sócios majoritários da empresa, Fernando e Tiago, bem como líderes e colaboradores de cada setor da empresa, bem como leituras de autores conceituados em relação aos assuntos abordados no decorrer do presente trabalho.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

### 5.1 PROCESSO DE VENDA

O processo de venda é um passo a passo que tem como objetivo orientar a equipe comercial de uma organização a desempenhar suas atividades de venda com maior precisão, aumentando a produtividade e por consequência atingir melhores resultados.

Um dos objetivos de se ter um processo de venda bem elaborado é reduzir erros na operação e diminuir o tempo gasto em questões que já podem ser resolvidas previamente.

O processo de venda é composto por sete etapas (HEFLO, 2022):

1. Etapa de prospecção de clientes, onde é realizada a busca por novos clientes em potencial.

2. Etapa de contato inicial, onde é realizado o contato com o cliente, seja por telefone, e-mail ou redes sociais. Neste momento o contato precisa explicar de forma clara e objetiva do que se trata o produto/serviço que a empresa está oferecendo.

3. Etapa de qualificação, onde é realizada a separação dos clientes interessados dos que não possuem interesse.

4. Apresentação/oferta, onde é realizada a apresentação da empresa e qual produto/serviço que a empresa oferece, de forma completa.

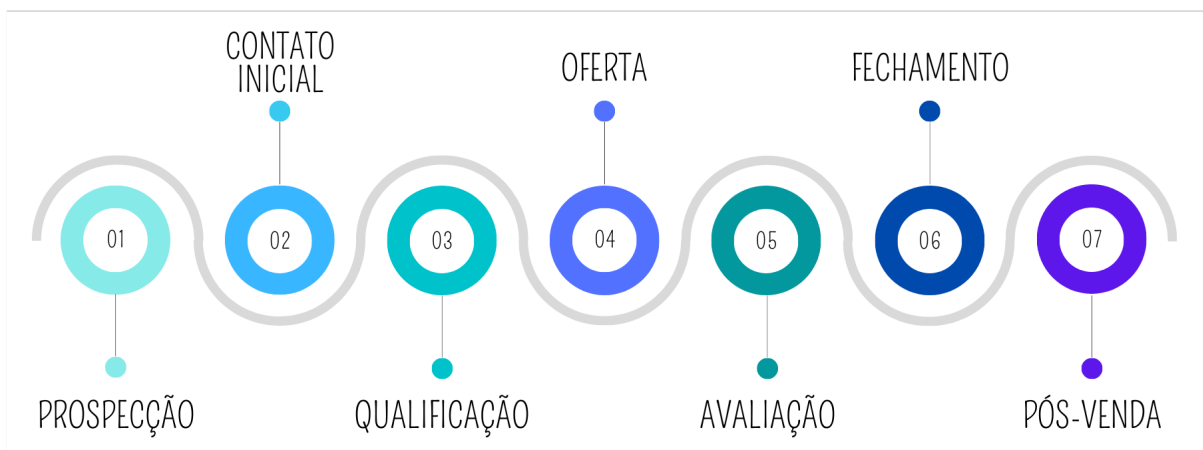
5. Avaliação, etapa onde o vendedor fica disponível para sanar as eventuais dúvidas restantes do cliente após o mesmo analisar o serviço e proposta apresentada.

6. Fechamento, etapa do fechamento da venda de fato, onde são colhidos os dados faltantes do cliente e formalizada a relação de trabalho.

7. Pós-venda, a última etapa do ciclo de vendas, onde é realizado o suporte que o cliente eventualmente necessitará. É onde o cliente também dará o feedback do serviço prestado.

O ciclo do processo de venda pode ser melhor observado na Imagem 1 a seguir:

**Imagem 1:** Ciclo do processo de venda.



Fonte: Elaine Stüpp, 2022.

## 5.2 A IMPORTÂNCIA DO PÓS VENDA

Uma das maiores e melhores ferramentas para reter e fidelizar clientes em uma relação de negócios é o pós-venda. No entanto, muitas empresas, ao atingir o objetivo da venda de fato, acabam encerrando o atendimento, o que faz com que o cliente não valorize o serviço pelo qual ele contratou.

O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar. (LAS CASAS, 2008, p. 28)

Segundo Berro (2010), “o objetivo maior do pós-venda é manter o cliente satisfeito através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.”

Segundo Kotler (1999), “conquistar um novo cliente custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter um atual”. Desta forma, pode-se observar a importância em manter um relacionamento com um cliente que já é de carteira da empresa, já que clientes que já possuem um relacionamento com a empresa podem trazer muito mais lucro do que novos, desde que realizado um serviço de pós-venda adequado.

De acordo com Weber (2014):

O pós-venda é uma técnica do marketing de relacionamento muito importante para toda e qualquer organização. O mau funcionamento desse processo, e a não atualização do mesmo, deixam as empresas enfraquecidas no mercado. Inovações destas ferramentas procuram modernizar esta área, impulsionando as vendas e



aprimorando a qualidade do pós-venda.

Berro (2010) ainda enfatiza que a fidelidade do cliente se conquista por meio de atitudes que transmitam confiança, respeito e atenção. É um processo contínuo, um compromisso de toda a empresa e portanto deve fazer parte da sua cultura e missão.

A empresa atualmente conta com o serviço de acompanhamento processual estratégico, realizado em sua maior parte pelos setores de sinais distintivos e pesquisa e inovação da empresa, sendo que é um serviço que o cliente pode ou não optar em contratar, e que consiste no monitoramento do processo do cliente junto à autarquia e suas movimentações, bem como o monitoramento de processos de terceiros que venham a ser requeridos junto à autarquia.

O pós-venda, no entanto, é um serviço que deve fazer parte do processo de venda, já que, ao contratar um serviço, é esperado que se tenha um bom atendimento da prestadora do mesmo, para sentir que o investimento realizado seja valorizado.

No setor de serviços, há diversos tipos de falhas que afetam a satisfação dos consumidores. Alguns exemplos frequentes são: quantidade reduzida de pessoal de atendimento, falta de cortesia no tratamento dos clientes, morosidade na realização das tarefas, não cumprimento dos prazos de entrega, burocracia nos procedimentos de serviços, falhas no agendamento dos prazos de entrega, burocracia nos procedimentos de serviço, falhas no agendamento das reservas de clientes e negligência em relação às necessidades dos clientes. (SARQUIS, 2009, p. 11)

Hoje a empresa tem como foco atender a clientes que buscam segurança e valorizam inovação, relacionamento e orientação em propriedade intelectual.

Atualmente a empresa conta com mais de 2.500 (dois mil e quinhentos) clientes ativos e realiza o acompanhamento processual de mais de 3.400 (três mil e quatrocentos) processos de marcas, patentes e desenhos industriais.

Desta forma, trabalhar com clientes de carteira, que já conhecem e sabem da importância de proteger seu capital intelectual pode ser mais lucrativo do que trabalhar apenas realizando prospecção de novos clientes, tendo todo um investimento de tempo em instruir sobre a importância de proteger seu capital intelectual, considerando que a empresa já possui uma grande carteira de clientes, e muitos deles com grandes chances de aumento da proteção de seus bens intangíveis, no entanto não possuem o conhecimento desta informação.

### **5.3 NOVO MODELO DE PÓS-VENDA**

Como forma de aprimoramento do pós-venda da empresa, duas estratégias podem ser utilizadas para aumentar o relacionamento com o cliente de carteira.

Além de realizar o serviço de pós-venda que normalmente é realizado pela equipe comercial, onde é informado o cliente dos próximos passos, orientação técnica e demais dúvidas que possam surgir, também deve ser realizado um serviço que consiste em aumentar o escopo de proteção do cliente, seja de suas marcas, patentes, desenhos industriais, direito autoral, domínios de internet, entre outras formas de proteger seu capital intelectual, e também como uma forma de estreitar os laços da relação entre cliente e empresa.

#### **5.3.1 AUMENTAR O ESCOPO DE PROTEÇÃO DE CLIENTES ANTIGOS**

Conforme abordado anteriormente, os clientes-foco da empresa são pessoas que buscam segurança e valorizam inovação, relacionamento e orientação em propriedade intelectual.

Desta forma, trabalhar com clientes de carteira, que já possuem conhecimento do que se trata propriedade intelectual e sabem da importância de proteger seus bens intangíveis são boas oportunidades de negócio.

Uma solução para trabalhar com os clientes de carteira, com o intuito de implementar um serviço de pós-venda mais aprofundado e de aumentar o relacionamento com os clientes já existentes, é realizar um trabalho em conjunto entre a equipe comercial e as equipes de execução (sinais distintivos, pesquisa e inovação e jurídico).

As equipes de execução serão responsáveis em realizar um levantamento prévio de todos os clientes e processos ativos de cada regional da empresa, sendo que após realizado o levantamento e encaminhado para as regionais, a equipe comercial fará a seleção de qual cliente deseja atender.

Após escolhido o cliente, será informado ao time de execução para elaborar um relatório dos processos que o cliente possui ativos, e após finalizado, será encaminhado novamente para a equipe comercial.

A equipe comercial fará então a inclusão das principais informações a serem repassadas ao cliente. Através de pesquisa em redes sociais, sites e demais ferramentas de pesquisa, serão levantadas quais proteções o cliente poderá requerer, seja de novas marcas,

protegendo novas atividades e identidades visuais, patentes e desenhos industriais, protegendo inovações e tecnologias que o cliente desenvolva, assim como domínios de internet, direito autoral, entre outros.

Também serão realizadas pesquisas em sites e redes sociais de eventuais usos indevidos da marca do cliente e quais medidas podem ser tomadas frente a este terceiro, caso houver.

Todas as informações levantadas pelo time comercial serão incluídas no relatório processual, que será interativo e contará com gráficos e tabelas para melhor visualização e compreensão pelo cliente. Após finalizado o relatório, o cliente será contatado para agendamento de reunião, que poderá ser presencial ou online, para apresentação do relatório e explicação.

Após reunião com o cliente, o processo poderá ter três resoluções:

1. Cliente solicita proposta dos serviços que foram apresentados em reunião, sendo que a devida proposta contemplando serviços e valores será elaborada pelo time comercial e enviada ao cliente, o qual fará análise da mesma;

2. Cliente não deseja realizar nenhum serviço, onde será apenas informado ao time da execução para inclusão das informações no sistema;

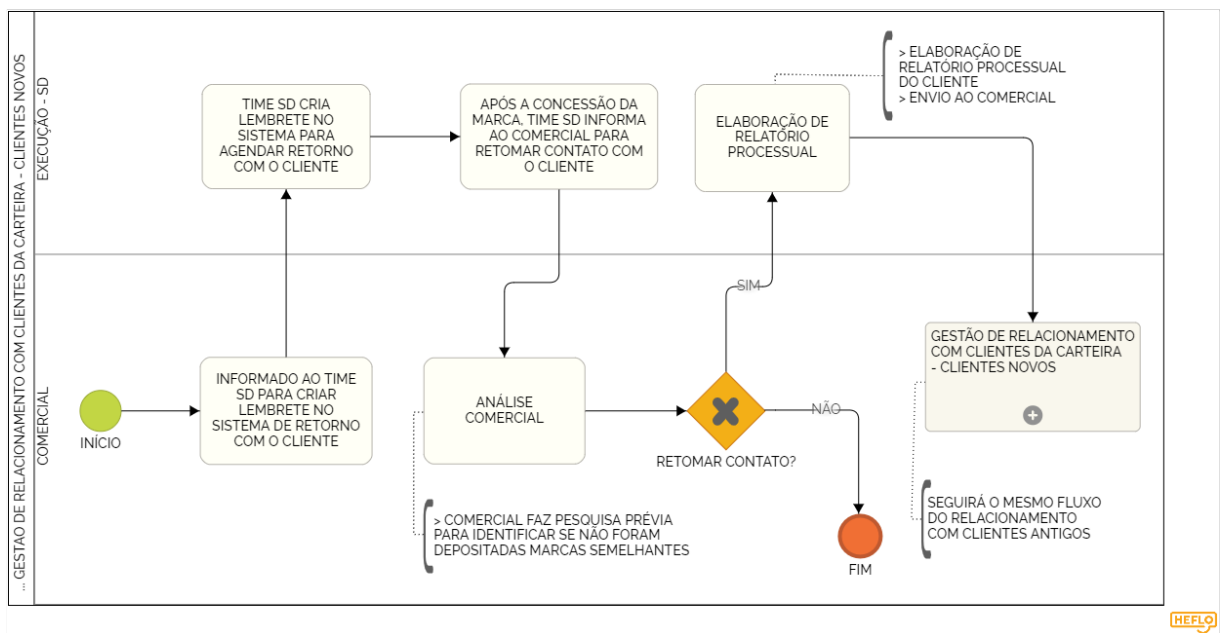
3. Cliente decide cancelar os serviços, que poderá ser em sua totalidade ou parcialmente.

Considerando que o cliente decida seguir com os serviços propostos, o time comercial fará a formalização do mesmo, elaboração de contrato de prestação de serviços e envio ao cliente, bem como demais procedimentos cabíveis.

Nos casos em que o cliente decida por não realizar nenhum dos serviços propostos, o comercial informará a equipe técnica, a qual fará a inclusão das informações necessárias no sistema de acompanhamento.

No fluxograma 1 a seguir pode-se observar como deverá transcorrer o fluxo operacional interno do serviço, realizado em conjunto entre a equipe de execução e comercial.

**Fluxograma 1:** Fluxo operacional interno do aumento de escopo da proteção de clientes antigos.



Fonte: Desenvolvido na Plataforma Heflo por Elaine Stüpp, 2022.

Para melhor execução do processo, deverá ser criado um fluxo deste serviço no sistema de execução da empresa, que contará com tarefas que serão atribuídas a cada responsável pela elaboração do relatório, bem como para acompanhamento após o contato com o cliente. O processo deverá ocorrer de forma cíclica, ou seja, o deverá se repetir entre 6 meses a 1 ano após realizado o último contato com o cliente.

### 5.3.2 AUMENTAR O ESCOPO DE PROTEÇÃO DE CLIENTES NOVOS

De acordo com a atual legislação, existem 45 classes em que uma marca pode ser requerida, sendo que 34 delas são referentes à produtos (como alimentos, vestuário, cosméticos, acessórios, entre muitos outros), e 10 são referentes à serviços (como comércio, construção civil, consultoria, serviços jurídicos, entre muitos outros).

Para saber qual a classe mais adequada para uma marca ser protegida, é realizado um estudo de viabilidade de marca pelo time de sinais distintivos, que consiste em estudar a marca do cliente e apontar em quais atividades a mesma pode ser protegida, de acordo com o objeto social da empresa que será a titular do registro.

Neste estudo de viabilidade realizado, muitas vezes são apontadas diversas classes e atividades onde o cliente poderá requerer o pedido de registro, no entanto, nem sempre o cliente deseja realizar a proteção em todas elas, seja pelo custo de realizar todos os pedidos de registro de uma única vez, ou então por haverem potenciais impeditivos em determinada

classe.

Como uma estratégia para retomar o contato com o cliente e aumentar o escopo de proteção da sua marca, nos casos em que o cliente optou por não realizar todos os pedidos de registro sugeridos no estudo de imediato, desde que nas atividades em que não foi requerido o pedido inicialmente haja boas chances de êxito, serão agendados internamente um retorno ao cliente após sair a concessão/registro dos pedidos requeridos inicialmente, para retomar as tratativas de requerer os pedidos de registro nas demais classes apontadas no estudo, para o cliente proteger sua marca em todos os ramos de atividade em que atua.

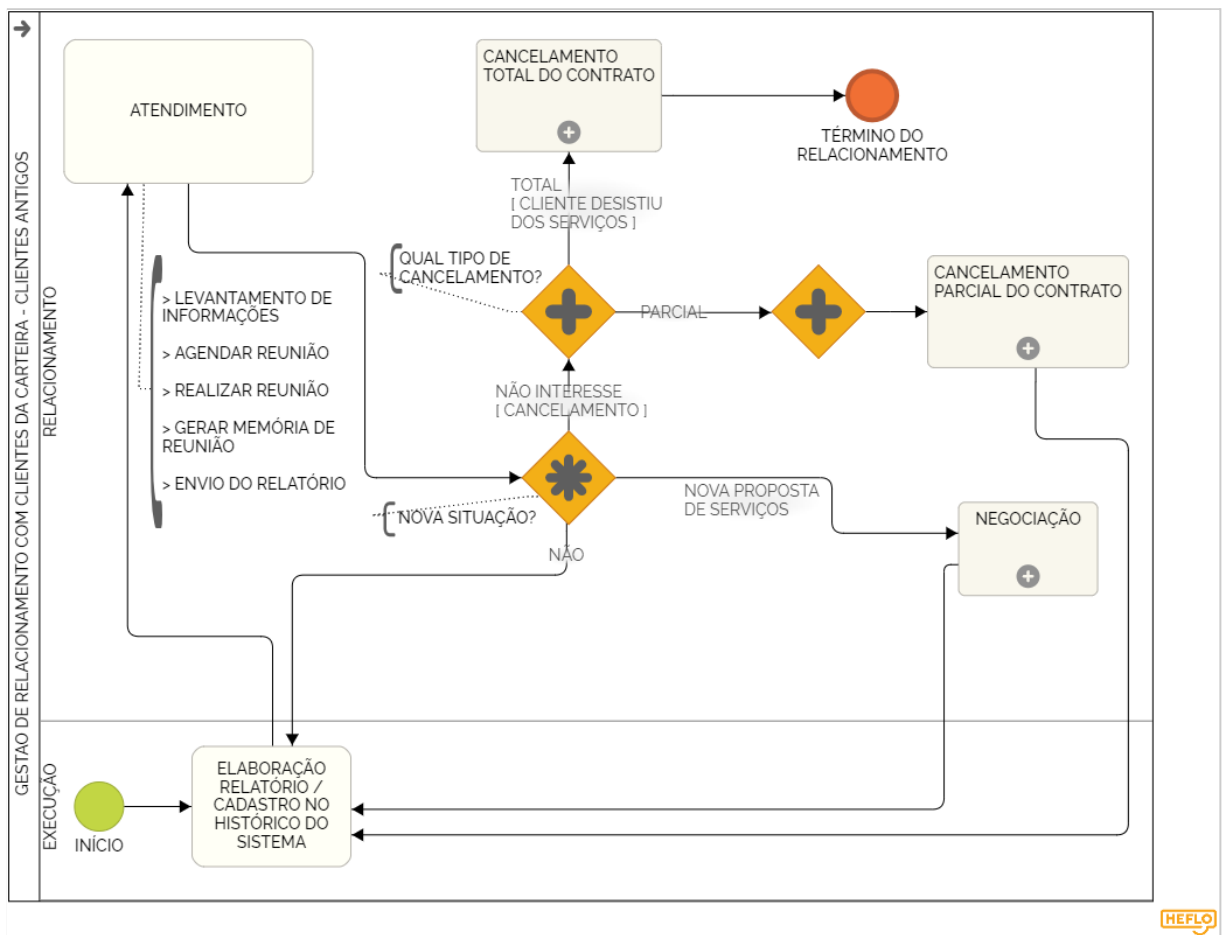
Atualmente um processo de marca leva cerca de 11 a 12 meses para ser concedido pela autarquia. Após a concessão dos pedidos de registro realizados inicialmente, o comercial deverá retomar contato com o cliente sobre realizar os pedidos de registro nas demais atividades.

Para tanto, a equipe comercial informará a equipe de sinais distintivos através de e-mail para agendar a retomada do assunto com o cliente, a qual criará um lembrete no sistema de acompanhamento para que assim que sair a concessão dos pedidos de registro requeridos inicialmente, relembrar a equipe de relacionamento de retomar o assunto com o cliente.

Após a devida concessão dos processos requeridos inicialmente, a equipe comercial fará uma pesquisa prévia junto ao banco de dados do INPI para verificar se neste período entre a realização do estudo de viabilidade e a concessão dos pedidos de registro iniciais não foram requeridas marcas semelhantes nas mesmas atividades por terceiros. Caso não tenham impeditivos, o time comercial solicitará um relatório processual do cliente à equipe de execução, que após finalizado fará o envio à equipe comercial, que entrará em contato com o cliente para tratativas.

No Fluxograma 2 a seguir, pode ser melhor observado como será o fluxo interno do agendamento:

**Fluxograma 2:** Fluxo operacional interno do agendamento de retorno com o cliente.



Fonte: Desenvolvido na Plataforma Heflo por Elaine Stüpp, 2022.

### 5.3.3 VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO

Para que o projeto possa ser viável, será preciso também avaliar no piloto a capacidade produtiva da equipe de atendimento. Isso porque cada visita com apresentação de relatório dos processos dos clientes, demandará certo tempo e dedicação, tanto do time de relacionamento como do time de acompanhamento processual (execução).

Considerando que a empresa acompanha mais de 3.000 processos, distribuídos por mais de 2.500 clientes ativos, não se sabe ainda quanto tempo levará para realizar o atendimento em todos os clientes dessa carteira. Portanto, faz-se necessário aplicar projeto piloto para medir a capacidade de um profissional ativo neste trabalho. Em seguida, será possível analisar quantas pessoas serão necessárias para que esta atividade aconteça dentro de um ciclo desejado.

No projeto piloto, também deverá ser medida a efetividade e lucratividade desta atividade. Ou seja, quantas reuniões e visitas serão necessárias para haver algum fechamento

de negócios e também, o ticket médio<sup>5</sup> de cada negócio fechado nestas visitas de relacionamento.

Sugere-se que esta atividade seja acompanhada entre 90 e 180 dias para que se haja um parecer mais assertivo. Após este período, a empresa poderá calcular se a sugestão de reuniões de acompanhamento é viável economicamente, pois saberá a média de faturamento para esta atividade e poderá deduzir o custo do profissional que irá realizar a visita. Se, uma pessoa exclusivamente para esta atividade realizar negócios suficientes para cobrir os custos diretos, a empresa entende que é viável manter esta atividade. Isto porque, os clientes da carteira já remuneraram a empresa periodicamente para realizar acompanhamento processual. A prática sugerida é apenas para melhorar a efetividade do acompanhamento e buscar novos negócios atendendo assim os clientes de maneira mais profissional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível observar que o setor de relacionamento com o cliente/comercial da empresa possui grandes oportunidades de aumentar o número de vendas para clientes de carteira, o que pode ser uma grande oportunidade de crescimento para a empresa, tendo em vista que o cliente de carteira já possui certo conhecimento e valoriza a proteção de seus bens intangíveis.

Após análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do setor, foram apresentadas sugestões de implementação de um novo método de pós-venda, tanto para clientes novos, quanto para clientes mais antigos, que consiste em realizar pesquisas com o intuito de aumentar o escopo de proteção dos bens intangíveis dos clientes.

No quadro 1 a seguir pode-se melhor observar as estratégias, de forma resumida, que deverão ser implantadas para aumentar o relacionamento com os clientes de carteira, e conseqüentemente, o número de vendas.

**Quadro 1:** Proposições de melhorias para o setor comercial.

### **Propostas de melhorias:**

→ Aumentar o escopo de proteção de clientes antigos de carteira, realizando uma

---

<sup>5</sup> O ticket médio é um indicador de desempenho essencial que fornece o valor médio de vendas por cliente. (CONTA AZUL, 2021)

pesquisa em redes sociais, sites e demais ferramentas de pesquisa, com o intuito de estudar quais novas proteções o cliente pode requerer.

→ Aumentar o escopo de proteção de clientes onde foi realizado estudo de viabilidade de marca e que o cliente decidiu por não prosseguir com todos os pedidos de registro inicialmente, desde que as demais classes possuam boas chances de êxito.

Fonte: dados da pesquisa.

Após analisado os dados coletados na organização e o setor como um todo, entende-se que a proposta de implementação do novo modelo de pós-venda é adequada para a realidade atual da empresa, tendo em vista que seu cliente-foco são pessoas que buscam segurança e valorizam inovação, relacionamento e orientação em propriedade intelectual.

A empresa demonstra grande interesse na implementação da estratégia sugerida, tendo em vista que a organização realiza diversos planejamentos de mercado e futuro em todas as suas regionais, sendo que a proposição de melhoria para o pós-venda é um projeto que irá contribuir com o planejamento estratégico da organização.



## 7. REFERÊNCIAS

BERRO, Diego. **Atendimento pós-venda: gestão estratégica da excelência.** Administradores.com, 2010. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/atendimento-pos-venda-gestao-estrategica-da-excelencia>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

**BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION.** Heflo, 2022. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/definicoes/o-que-e-business-process-model-notation/>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni. **Cargos, carreiras e remuneração.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas, 2010.

DAHLKE, Ana Paula. **As empresas de SC listadas no ranking das 500 Maiores do Sul.** Economia SC, 2020. Disponível em: <<https://economiasc.com/2020/12/08/as-empresas-de-sc-listadas-no-ranking-das-500-maiores-do-sul/>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Planejamento governamental.** Indaial: Uniasselvi, 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas.v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GUERRA, Paulo. **Administração de Vendas - O Passo para a Gerência.** Rio de Janeiro:

Ciência Moderna, 2007.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e Felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 21 de maio de 2022.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL. INPI, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/identidade-institucional>> Acesso em: 10 de maio de 2022.

KIRK, Jerome; MILLER, Marc. **Reliability and validity in qualitative research.** Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira.** 1. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos.** Salvador: Unifacs, 2009.

MOUTELLA, C. **Fidelização De Clientes Como Diferencial Competitivo,** 2003. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br>> Acesso em 20 de maio de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2010.

**Organizando seus processos com as 7 etapas de vendas.** HEFLO, 2022. Disponível em:

<<https://www.heflo.com/pt-br/vendas/etapas-de-vendas/#:~:text=As%20etapas%20de%20vendas%2C%20tamb%C3%A9m,prospec%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20p%C3%B3s%20vendas.>> Acesso em: 21 de maio de 2022.

**PROPRIEDADE INTELECTUAL.** ASPI, 2022. Disponível em: <<https://aspi.org.br/propriedade-intelectual/>> Acesso em: 10 de maio de 2022.

**SANTA CATARINA TEM SALDO DE 138 MIL NOVAS EMPRESAS 2021.** Negócios SC, 2022. Disponível em: <<https://negociossc.com.br/noticia/santa-catarina-tem-saldo-de-138-mil-novas-empresas-em-2021/#:~:text=Santa%20Catarina%20fecha%202021%20com,de%20empresas%20ativas%20no%20Estado.>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de Marketing para Serviços: Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**VEJA QUAIS SÃO AS MAIORES EMPRESAS DE SC EM RANKING NACIONAL.** ND+, 2021. <<https://ndmais.com.br/economia-sc/veja-quaes-sao-as-maiores-empresas-de-sc-em-ranking-nacional/>> Acesso em 10 de maio de 2022.

WEBER, Graciele. **Análise da importância do pós-venda como ferramenta para o relacionamento com o cliente: uma abordagem sob a perspectiva das redes varejistas e do consumidor final.** Nova Petrópolis: Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis, 2014.

WOOD, Thomas.; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.