

Desenvolvimento de resposta rápida ao cliente do setor têxtil através da aplicação do método aditivo com veto para apoio à decisão

Maria Luíza (UNIFAVIP | Wyden) marialuizaeng@hotmail.com
Matheus Valeriano (UNIFAVIP | Wyden) valeriano1214@hotmail.com
Hugo Augusto (UNIFAVIP | Wyden) hugo_augusto07@hotmail.com
Jefferson Evair (UNIFAVIP | Wyden) Jefferson_evair@hotmail.com
Jean Turet (UNIFAVIP | Wyden) jeanturet@gmail.com

Resumo: As empresas situadas no APL Têxtil do agreste pernambucano estão sempre em constante crescimento, seja sob olhares internos ou externos à sua região. É dentro dessa visão que as oportunidades surgem e, por sua vez tem exigências cada vez maiores. Estas advindas principalmente dos consumidores, no qual possuem criticidades para vários fatores; mas o ponto forte está no atendimento. Neste cenário é possibilitado o conhecimento de alguns fatores que proporcionem uma melhor relação entre empresa e cliente, através de boas práticas, políticas de gestão e rapidez na resposta ao consumidor. Deste modo, o artigo possui o objetivo de propor um modelo multicritério para auxiliar o processo decisório nas empresas que necessitam de um plano de ação para fornecer um melhor atendimento aos seus clientes.

Palavras chave: APL Têxtil, Modelo multicritério, Atendimento ao cliente.

Development of rapid customer response in the textile industry by applying the veto additive method to support decision making

Abstract: The companies located in the APL Têxtil of the Agreste Pernambuco are always constantly growing, whether under internal or external looks to their region. It is within this vision that opportunities arise and, in turn, has ever greater demands. These mainly come from consumers, in which they have criticism for various factors; But the strong point is in attendance. In this scenario, it is possible to know some factors that provide a better relationship between company and client, through good practices, management policies and rapidity in response to the consumer. Thus, the article aims to propose a Multicriteria model to assist the decision-making process in companies that need an action plan to provide better service to their customers.

Key-words: APL Textil, Multicriteria model, Customer service.

1. Introdução

Diante a uma realidade competitiva e exigente quando se trata de atendimento ao cliente, diversas empresas buscam meios para atingir às necessidades do seu público. Assim, ao utilizar desses recursos, acreditam que já conseguiram preencher as lacunas existentes entre empresa e cliente, mas nem sempre essa concepção está correta devido aos fatores que passam a fazer parte desta relação, que acabam distanciando o usuário da marca no lugar de encurtar.

De acordo com Payne (2006), o CRM trata-se de uma estratégia para as empresas criarem valor e desenvolver relacionamentos condizentes para com seus principais clientes e segmentos de clientes, com foco em resultados lucrativos e relacionamentos duradouros.

Dessa forma, precisa de integração entre pessoas, operações, processos e marketing para serem colocados em prática através de informações, tecnologias e aplicações.

Numa pesquisa realizada pela Octadesk e Mindminers em 2018, intitulada como “*Customer Experience Trends*”, sobre a experiência do cliente no Brasil, observou-se que 68% dos clientes desqualificam o atendimento, julgando que os profissionais responsáveis pelo atendimento não estão habilitados o suficiente para o exercício do cargo. Um detalhe importante nesta informação é a queda de 13% no índice, pois no ano anterior (2017) a pesquisa indicava 81% de descontentamento por parte dos consumidores. Ainda assim, há muita margem para melhoria nos serviços por parte das empresas.

Com a crescente expansão das mídias sociais, diversas empresas têm recorrido a elas como uma opção bastante viável para divulgação e venda dos seus produtos. Na 4ª Edição do *NuvemCommercer* (2018) - Relatório Anual de Comércio Eletrônico - foi apontado que 21% das vendas eletrônica aconteceram via redes sociais, e dentro desta representatividade, 38% das vendas ficaram por parte do segmento de moda e vestuário.

Dentro desta realidade, o presente artigo tem como objetivo realizar a proposição de um modelo multicritério de apoio à decisão, utilizando-se do método aditivo com veto, para ordenação de um conjunto de ações que viabilizem uma resposta rápida ao consumidor, bem como o aumento de confiabilidade em empresas do setor têxtil localizadas no agreste pernambucano.

Para tanto, composto de 7 seções, este trabalho está estruturado da seguinte maneira: na 1ª seção há a introdução, onde o problema é contextualizado esclarecendo o cenário em que a pesquisa está inserida; na 2ª apresentam-se os desafios críticos com relação a resposta rápida no atendimento ao cliente; na 3ª seção há a apresentação de alguns estudos relacionados a pesquisa; na 4ª seção há a caracterização da metodologia adotada; na 5ª seção há a proposição do modelo; na 6ª seção têm-se uma aplicação numérica para ilustrar a aplicabilidade do modelo apresentado; na 7ª e última seção, se dá as considerações finais sobre o estudo, salientando as limitações encontradas bem como a sugestão de trabalhos futuros.

2. Principais Desafios

Na trilha do aperfeiçoamento do atendimento, grandes empresas investem pesado nos recursos que otimizem suas páginas e agradem aos usuários. As opções são diversas e podem ser escolhidas de acordo com a realidade de cada setor/empresa, garantindo um melhor aproveitamento do investimento realizado.

O investimento em tecnologia por si só não é suficiente, pois quando o assunto é atendimento ao cliente o contexto torna-se mais complexo. Apesar das ferramentas buscadas terem sua aplicação mais recomendada dependendo do setor, esta ideia não se aplica aos consumidores, tendo em vista que o nível de exigência é o mesmo independente do ambiente de compra.

Nessa linha, na empresa em que o estudo foi realizado, surgiram desafios (Quadro 1) no que diz respeito à satisfação do cliente sob a ótica do atendimento.

| ID | Desafios | Descrição |
|----|----------------------------------|--|
| D1 | Agilidade na resposta | Devido à demora nas respostas ao cliente, o nível de insatisfação pode aumentar e levar à não concretização do pedido |
| D2 | Mídia atualizada | Quando o responsável não possui as fotos mais recentes disponíveis para envio no momento solicitado é gerado tempo de espera e uma imagem negativa de organização e planejamento |
| D3 | Medidas das peças | A depender do tipo de material e forma do corte, a variação da medida de um determinado produto pode variar e essa situação não proporciona segurança e bem estar ao cliente |
| D4 | Identificação do público alvo | Com o foco na demanda por atacado, a empresa é passiva de ser contactada por curiosos ou varejistas |
| D5 | Conversão de contatos em pedidos | A ausência de habilidades comerciais não promove a concretização de vendas e o tempo gasto no processo afeta diretamente num possível atendimento que deixou de ser realizado |

Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Quadro 1 - Desafios críticos para uma resposta eficiente ao cliente

Estes desafios enquadrados pela empresa, situada no APL Têxtil do agreste pernambucano, surgiram das relações existentes com os próprios clientes. Entre os perfis mais exigentes e os mais passivos, os gargalos foram sendo identificados ao longo do tempo e juntamente surgiu o interesse em buscar meios que solucionassem tais desafios, através de estudos focados com o auxílio de um método adequado.

3. Estudos Relacionados

No que se refere a decisão em indústrias têxteis existem alguns estudos presentes na literatura, porém relacionados à modelos multicritérios de apoio à decisão para a problemática abordada ainda são limitadas as aplicações.

Turet (2015) desenvolveu um modelo multicritério para apoiar o desenvolvimento de uma estratégia de negócio que permitam que as organizações aumentem a confiança de seus consumidores no ambiente *m-commerce*. Foi identificado os principais desafios que ocorrem para implementação e manutenção do *m-commerce*, em consequente foram sugeridas algumas alternativas de ações que podem ser implementadas para garantir o resultado esperado. A utilização de canais como o *e-commerce* e o *m-commerce*, proporcionam a essas organizações vantagens competitivas para aumentar lucratividade e fidelização do cliente. Para realizar a ordenação das alternativas de ações que aumentem a confiança do usuário foi utilizado o modelo aditivo com veto. O estudo apresentou resultados positivos, visto que pôde considerar as limitações do sistema e após sua finalização, retornou um ranking de alternativas de ações a serem executadas.

Pohludka & štverková (2019) abordam que um cliente satisfeito é um dos pontos principais para o sucesso de uma empresa. Desta forma nos últimos anos as mesmas têm se concentrado em buscar atender as necessidades de seus consumidores com maior acurácia.

A pesquisa realiza uma análise do uso do CRM (*Customer Relationship Management*) em pequenas e médias empresas na República Tcheca no intuito de encontrar fatores determinantes para a implementação desse sistema. Obter um sistema de CRM funcional pode ser considerado uma vantagem competitiva. Fazendo uso do CRM integrado ao ERP é possível gerenciar atividades comerciais e de marketing direto, assim como também as atividades da empresa. Sendo assim melhora o gerenciamento do relacionamento com o cliente e leva a um negócio sustentável.

Deste modo torna-se perceptível que ao se analisar os trabalhos já existentes na literatura é possível identificar o quanto manter um bom relacionamento com o cliente assim como o fazer de maneira mais ágil é fundamental para a empresa que deseja se manter competitiva no mercado, destacando ainda mais os benefícios de se desenvolver ações que fomentem a obtenção deste objetivo.

4. Metodologia

O presente trabalho busca identificar os principais desafios relacionados a resposta rápida ao consumidor em uma empresa do setor têxtil pernambucano, partindo posteriormente para identificação e ordenação de ações a serem implantadas com base no método aditivo com veto, para que esta resposta seja cada vez mais eficaz e aumente a confiabilidade do mesmo na empresa.

Para início do estudo foi realizado um levantamento bibliográfico a respeito dos assuntos que permeiam a problemática, como modelos de resposta rápida ao cliente, participação das redes sociais no relacionamento com o cliente, modelos multicritério e método aditivo com veto. Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto à sua natureza, que segundo Menezes e Silva (2005) objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática, apresentando solução de problemas característicos.

Quanto aos meios de abordagem é um estudo de caso que de acordo com Gil (2008) acontece por meio da realização de um estudo aprofundado a respeito de um determinado objeto a ser analisado, de modo que seja possível a obtenção de um conhecimento mais amplo e minucioso na identificação de novas perspectivas a seu respeito.

Dado que também é realizado o uso de metodologias da pesquisa operacional na proposição do modelo, o problema é abordado na perspectiva quantitativa, que segundo Fonseca (2012) fundamenta-se na relação entre as variáveis e qual a influência de uma sobre a outra, desta forma parte de uma coleta de dados mensuráveis destas variáveis verificando e analisando sua realidade.

Deste modo dando continuidade à pesquisa foi realizada a proposição de um modelo multicritério de apoio à decisão utilizando-se do método aditivo com veto e em consequente uma aplicação numérica foi realizada para demonstrar a aplicabilidade do modelo.

5. Proposição do Modelo

Constantemente as organizações passam por processos decisórios que impactam amplamente todos os setores da empresa, tais decisões sempre causam grande inquietação em seus gestores (De Almeida, 2013). A análise de decisão multicritério (*MCDA - Multiple-criteria decision analysis*) tem sido amplamente aplicada nas mais variadas problemáticas, uma vez que seus resultados têm apresentado contribuições efetivas para as organizações.

O presente trabalho propõe um modelo multicritério embasado no método aditivo com veto para a problemática da ordenação proposto por de Almeida (2013). Tal método propõe a minimização dos problemas causado pelo efeito compensatório intercritério do método aditivo determinístico. Sendo assim há a inclusão de uma penalização intracritério nas alternativas, estabelecendo-se através do decisor limiares superiores e inferiores para os critérios avaliados.

Para realizar a identificação do veto utiliza-se dois limiares para um dado critério:

- u_i = Limite superior, onde o decisor especifica um valor mínimo de desempenho $v_i(a)$ ao qual determinado critério em qualquer alternativa necessitará alcançar.
- l_i = Limite inferior, onde o decisor especifica um valor máximo de desempenho $v_i(a)$. Ou seja, qualquer valor abaixo ou igual a este, sofrerá penalização.

Se um desempenho $v_i(a)$ for acima do limiar inferior l_i , o usuário poderá: aceitar a alternativa, desde que o desempenho $v_i(a)$ também esteja acima do limiar superior u_i ; caso o desempenho $v_i(a)$ esteja abaixo do limiar superior, uma função de veto $z_i(a)$ entre 0 e 1 passa a ser considerada entre os dois limiares.

A função veto $z_i(a)$, proposta por De Almeida (2013), para o critério i , é dada por:

$$z_i(a) = \begin{cases} 0, & \text{if } v_i(a) \leq l_i \\ 1, & \text{if } v_i(a) \geq u_i \\ \frac{v_i(a) - l_i}{u_i - l_i}, & \text{if } u_i < v_i < l_i \end{cases} \quad (1)$$

Se o desempenho de determinado critério em dada alternativa for menor que o limiar inferior, este obterá o valor de 0 e se o desempenho for maior que o limite superior, obterá o valor de 1, e utilizará de uma fórmula quando o desempenho de determinado critério estiver entre o limiar inferior e superior.

Segundo De Almeida (2013), existem dois métodos aditivos com veto: um para a problemática de escolha e outro para problemática de ordenação. Para o segundo, o decisor está interessado em estabelecer um ranking ao invés de escolher apenas uma alternativa entre tantas, logo para se obter uma posição relativa de cada alternativa em dado conjunto uma função ponderada é aplicada para cada critério i :

$$r_i(a) = z_i(a)k_i \quad (2)$$

Onde a função veto $z_i(a)$ é obtida de acordo com (1) e k_i trata-se da constante de escala do critério " i " para o qual a alternativa está sendo vetada.

Para a formação do índice ponderado de veto, é realizado o somatório de todas as funções de vetos obtidas em (2), logo tem-se a seguinte equação:

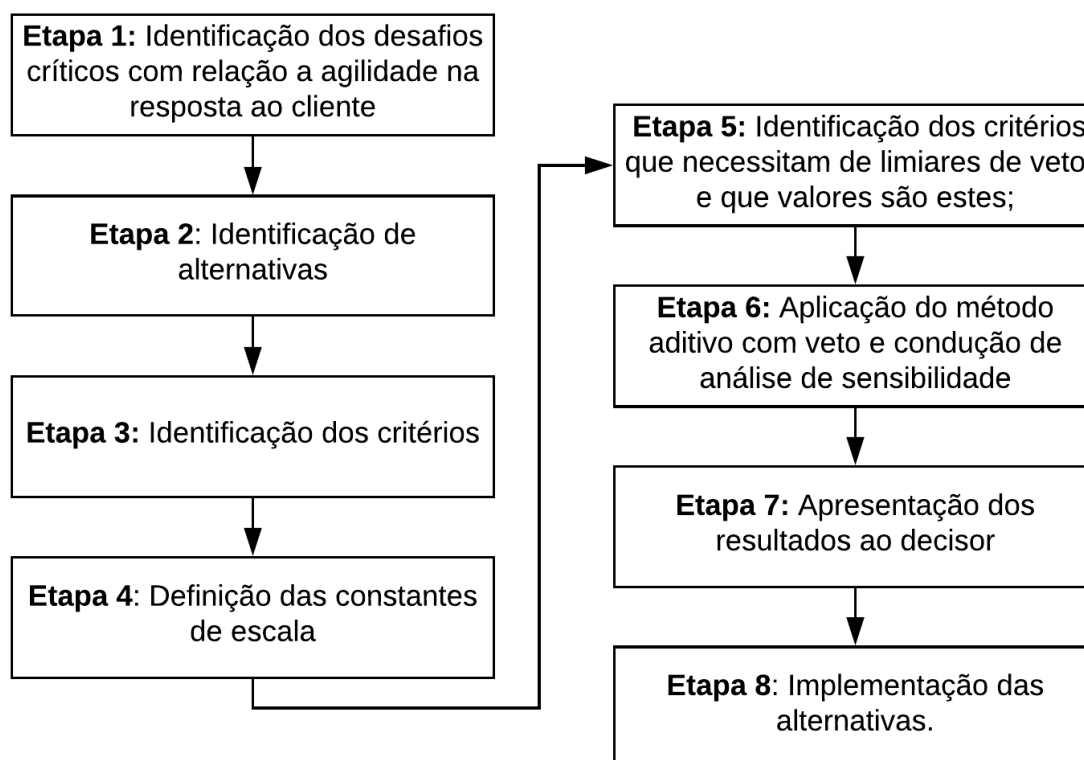
$$r(a) = \sum_{j=1}^n r_j(a) \quad (3)$$

Sendo assim, para finalizar e se obter a ordenação final das alternativas, há a integração da função ponderada de veto à fórmula do método aditivo determinístico. Disposta através da seguinte equação:

$$v(a) = r(a) \sum_{j=1}^n k_j v_j(a) \quad (4)$$

O modelo multicritério desta pesquisa foi estabelecido para a problemática de ordenação de alternativas voltadas para o desenvolvimento de uma resposta rápida ao cliente em empresa do setor têxtil. Para tanto o uso do modelo aditivo com veto se dará para uma análise mais aprofundada das necessidades das organizações bem como suas limitações. Tal modelo proposto é voltado para um problema que envolva apenas um único decisor.

O modelo proposto segue oito etapas, a saber:



Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Figura 1 - Etapas do modelo proposto

Onde:

- **Etapa 1:** na fase inicial há a identificação dos desafios com relação a agilidade na resposta ao cliente. É de fundamental importância que a priori exista a compreensão adequada destes desafios, visto que as alternativas serão propostas para solucionar tais falhas identificadas. Ou seja, torna-se decisivo para o sucesso do modelo.
- **Etapa 2:** identificação de alternativas que serão avaliadas para posterior implementação, visando as melhorias na agilidade de resposta ao cliente;
- **Etapa 3:** há a identificação dos critérios que serão adotados no modelo para avaliação das alternativas. Necessita de objetividade para que viabilize uma avaliação adequada de desempenho das alternativas. Em consequente, realiza-se a elaboração da matriz de avaliação;
- **Etapa 4:** definição das constantes de escala. Nessa etapa faz a identificação das constantes de escala para cada um dos critérios adotados na avaliação. Para tanto, estas são elicitadas através do procedimento de *trade-off* proposto por Keeney e Raiffa (1976).
- **Etapa 5:** identificação dos critérios que necessitam de limites de veto e que valores são estes. Dada as limitações do sistema, alguns critérios podem ter valores que ultrapassem a realidade da organização, logo será inviável ser aplicado na prática, por isso estabelece-se o veto para respeitar tais limitações;
- **Etapa 6:** nessa etapa há a aplicação do método aditivo com veto para problemática de ordenação e em sequência realiza-se a condução de análise de sensibilidade para validação dos resultados;
- **Etapa 7:** após a execução do método aditivo, retorna-se um ranking com a ordenação das ações a serem implementadas para atender as expectativas da organização quanto a agilidade em fornecer resposta ao cliente. Posteriormente se apresenta os resultados ao decisor, para que este possa avaliá-los;
- **Etapa 8:** diante do que o decisor considerar pertinente para o problema que ele precisa resolver e concordando com os resultados retornados do modelo, faz-se a implementação das alternativas na organização.

6. Aplicação Numérica

O cenário tem caráter real, dentro de uma empresa situada no APL Têxtil do Agreste Pernambucano. O gestor da empresa (decisor) possui seis anos de experiência no mercado e passou a identificar situações que comprometem a satisfação dos seus clientes quando entram em contato com a empresa para solicitar os produtos e tirar dúvidas. Desta forma, o gestor precisa elencar ações para transformar este cenário e amenizar os impactos negativos decorrentes da possível insatisfação gerada. Entretanto, estas ações devem ser ordenadas de forma precisa a fim de torná-las exequíveis e por isso há um certo grau de dificuldade nesta etapa. Para isso, é importante destacar o papel do analista; que irá auxiliar o decisor com esta ação.

Fundamentado no modelo proposto, Figura 1, conseguiu-se reconhecer as questões críticas no atendimento ao cliente. Deste modo, teve como foco principal os seguintes pontos: agilidade na resposta e conversão de contatos em pedidos.

Utilizando-se do direcionamento exposto acima, algumas alternativas foram sugeridas para as questões citadas. Elas servem como fonte de melhoria nos aspectos apontados, e tendenciam a um aperfeiçoamento nos atendimentos. As alternativas, contidas na Tabela 1,

levantadas foram decorrentes de pesquisas literárias, bem como pesquisas especializadas em análise de experiência dos clientes, como a *Customer Experience Trends* realizada em 2018.

| ID | ALTERNATIVA | DESCRIÇÃO |
|----|--|--|
| A1 | Implantação de metas de atendimento e relacionamento | Adotar métricas e passar a medi-las como forma de estimular a melhoria contínua no atendimento |
| A2 | Investimento em treinamentos de atendimento ao cliente | Contratação de empresas com ênfase em técnicas de vendas, de relacionamentos e posturas de acordo com a especificidade de cada cliente |
| A3 | Implementação de um sistema que monitore a satisfação dos clientes | Aquisição de um software voltado para a análise de sentimentos, visando a rápida interpretação das reações dos clientes |
| A4 | Adotar o fornecimento de atendimentos personalizados | Proporcionar uma experiência exclusiva de acordo com os perfis de cada cliente e sua assiduidade de compras |
| A5 | Identificar potenciais clientes atacadistas | Contratação de uma empresa especializada em captação de clientes de acordo com o perfil desejado |
| A6 | Automatizar o processo de resposta | Adotando perfis comerciais, que agilizem o primeiro contato com o cliente diminuindo o tempo de espera |

Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Tabela 1 - Alternativas de ações estratégicas para minimização de desafios

Para realizar o processo decisório, os critérios mais importantes para o decisor foram identificados (Tabela 2) e utilizados no modelo para obter os resultados, cujas constantes de escala e valores de cada alternativa estão apresentadas na matriz de avaliação (Tabela 3).

| ID | CRITÉRIOS | ESCALA | DESCRIÇÃO |
|----|-----------------------------------|--|--|
| C1 | Custo de Implementação | Monetária | Valor para implementação da alternativa de ação |
| C2 | Custo de Manutenção | Monetária | Valor para manutenção da alternativa de ação |
| C3 | Tempo de implementação | Dias | Tempo para que a alternativa seja implementada de ação |
| C4 | Impacto no atendimento ao cliente | Escala ordinal de três pontos: 1- Baixo; 2- Médio; 3- Alto. | Percepção do cliente quanto ao impacto gerado pela alternativa de ação |

Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Tabela 2 - Critérios para avaliação das alternativas

| | C1 | C2 | C3 | C4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ki | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,5 |
| A1 | 1500 | 1400 | 15 | 2 |
| A2 | 7500 | 1500 | 20 | 3 |
| A3 | 40000 | 3500 | 90 | 2 |
| A4 | 5000 | 1400 | 45 | 3 |
| A5 | 15000 | 1750 | 90 | 1 |
| A6 | 4500 | 1000 | 5 | 3 |

Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Tabela 3 - Matriz de avaliação

Com todas estas informações disponíveis, a realização do modelo aditivo com veto está apta para ser executada. Para tal, foi utilizada uma planilha eletrônica construída com base nos critérios adotados pelo decisor, cujo ranqueamento das alternativas a serem implementadas está representado da Tabela 4 abaixo.

| Ranking Sem Veto | Alternativa Sem Veto | Ranking Com Veto | Alternativa Com Veto |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 0,285427817 | A6 | 0,285427817 | A6 |
| 0,195236184 | A1 | 0,178718096 | A2 |
| 0,178718096 | A2 | 0,170817115 | A4 |
| 0,170817115 | A4 | 0,123807613 | A1 |
| 0,093942997 | A3 | 0,040143505 | A5 |
| 0,07585779 | A5 | 0,022514426 | A3 |

Fonte - Elaborado pelos autores (2019)

Tabela 4 - Ordenações finais utilizando modelos aditivos com e sem o veto

Na tabela acima, é possível fazer uma comparação entre os modelos com veto e sem veto, e assim notar a importância de se adotar uma condição que possibilite vetar um critério baseado numa necessidade sentida pelo decisor. A única alternativa que manteve-se em sua posição foi a A6 (Automatizar o processo de resposta), cujas condições para ela continuar sendo a primeira alternativa de execução em ambos os métodos são de fato imbatíveis dentre as opções, destacando-se a sua rapidez, custo baixo e alto impacto aos clientes. Em

contrapartida, todas as outras alternativas tiveram alterações em sua ordem de execução; provando assim a importância de utilizar o veto, pois os resultados de uma implementação poderão ser realmente positivos sob a adoção de decisões assertivas e um caminho bem seguido de forma ordenada é crucial para o êxito.

A alternativas que tiveram suas ordens de implementações postergadas foram a A1 (Implantação de metas de atendimento e relacionamento) caindo da segunda posição para a quarta posição, e a A3 (Implementação de um sistema que monitore a satisfação dos clientes) da quinta para a sexta posição. E todas as outras foram adiantadas, a A2 (Investimento em treinamentos de atendimento ao cliente) prevista para ser a terceira implementada e foi definida como a segunda; a A4 (Adotar o fornecimento de atendimentos personalizados) seguiu da mesma forma subindo uma posição e a A5 (Identificar potenciais clientes atacadas) encontrou-se a mesma situação, passando de última ação para a penúltima.

Nesse sentido, é possível enfatizar que as melhores alternativas que a empresa adote como ação são as A6, A2 e A4. De início, deve-se automatizar o processo de resposta ao seu cliente, evitando que o mesmo fique esperando um retorno por muito tempo e consequentemente o possível desgaste nesse íterim. Após esta realização, o investimento em treinamentos de atendimento ao cliente precisa ser realizado; pois é a partir deste conhecimento que a empresa poderá ser vista como referência na qualidade de atendimento e mostrar uma boa receptividade para todos os clientes, sejam novos ou antigos. Como fonte de continuidade na implementação das alternativas, a adoção do fornecimento de atendimentos personalizados é bastante interessante pois possibilita a criação de vínculos e os clientes sentirão prazer em ser atendidos pela empresa.

7. Considerações Finais

Imersas em um contexto dinâmico pautado em fornecer os melhores serviços aos seus clientes, empresas se vêem necessitadas a desenvolver suas habilidades para consolidar suas relações com o público consumidor. Não diferente das demais, as empresas têxteis situadas no agreste pernambucano também devem se atentar nas necessidades dos seus clientes, dedicando tempo e energia para executar ações assertivas para desenvolverem-se internamente e alcançar então o reconhecimento externo, advindo principalmente do consumidor.

Embasando-se na literatura, o modelo aditivo com veto para problemática de ordenação estabelecido por De Almeida (2013) possibilitou determinar de forma mais assertiva as ações que o decisor precisa tomar para alcançar seus objetivos. Portanto, os desafios surgidos tiveram alternativas propostas para superá-los e teve como foco a automatização do processo de resposta e investimentos em treinamentos de atendimento ao cliente. Com respeito aos aspectos limitantes a análise não considerou questões comportamentais do decisor, assim como, só houve restrições aplicadas apenas em um dos critérios avaliados (Impacto no atendimento ao cliente).

No que se refere a trabalhos futuros as alternativas serão implantadas na organização a fim de verificar a sua utilidade quando se comparar antes e depois da adesão. Pode-se também incluir novas metodologias para análises mais profundas e identificação de processos críticos no relacionamento com o cliente assim como também pode-se adotar outras restrições para aplicação do veto.

Referências

De Almeida, A. T. (2013). **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. 1 ed. rev. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, pg. 54, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2008.

Kenney, R.L; Raiffa, H. (1976). **Decision with multiple objectives: preferences and value trade-offs**. New York: John Wiley.

MENEZES, E.M, SILVA, E.L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.138p.

Payne, A. (2006). **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier

RÍMOLI, T., MELO, D.. **A Voz dos Consumidores em Redes Sociais: Proposição de um Modelo Eficaz de Gestão de Reclamações às Empresas**. Revista Brasileira de Marketing, 17, feb. 2018. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3693/2456>. Acesso em: 18 Sep. 2019.

TURET, J.G.; DAHER, S.F.D., **Aplicação de modelo multicritério para elaboração de plano de ação em m-commerce**. In: XLVII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL. Porto de Galinhas, 2015.

LIRA, Anne. **Experiência do Cliente Brasileiro: Tendências para 2019**. 2018. Disponível em: <https://reviewr.me/pesquisa-tendencias-experiencia-do-cliente-no-brasil-2019/>>. Acesso em: 16 ago. 2019.

SHOP, Nuvem. **NuvemCommerce: 4ª edição do Relatório Anual de comércio eletrônico 2018**. 2018. Disponível em: https://www.nuvemshop.com.br/ebooks-ecommerce/relatorio-anual-comercio-eletronico-2019/?utm_source=epr&utm_medium=branding-pr&utm_campaign=nuvemcommerce19>. Acesso em: 16 ago. 2018.