



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**ALINE FERNANDES DE OLIVEIRA**

**A SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO PÓS-VENDAS DO  
SETOR AUTOMOTIVO DO BRASIL.**

Brasília – DF

2016

ALINE FERNANDES DE OLIVEIRA

**A SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO PÓS-VENDA DO SETOR  
AUTOMOTIVO DO BRASIL.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Edgar  
Reyes

Brasília – DF

2016

**ALINE FERNANDES DE OLIVEIRA**

**A SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO PÓS-VENDA DO SETOR  
AUTOMOTIVO DO BRASIL.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Aline Fernandes de Oliveira**

Doutor, Edgar Reyes  
Professor-Orientador

Doutora, Olinda Maria Gomes Lesses,  
Professor-Examinador

Mestre, Daniel Pires Vieira  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de janeiro de 2016.

Aos meus pais e ao meu irmão, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida. Dedico esta, bem como as minhas demais conquistas, aos meus amigos, que sempre acreditam em mim e são uma eterna fonte de inspiração. Por fim, ao meu orientador Edgar Reyes e à todo o corpo docente da Universidade de Brasília, por todo o conhecimento e pelos ensinamentos.

Quero expressar o meu agradecimento a todos os que deram o seu contributo para o sucesso deste trabalho.

Ao Professor Edgar Reyes, meu orientador, quem me inspirou a dar o meu melhor e enriqueceu não somente a minha formação acadêmica, mas também me engrandeceu com as lições de vida, cuja quais, absorvi ao longo de várias conversas durante a realização deste trabalho.

À UnB, pela oportunidade de vivenciar todos os seus pilares de aprendizado. Cresci em cada dia que vivenciei esta Universidade, sempre livre e com o suporte necessário para estender meus sonhos.

À Aliança pela Liberdade, pelos desafios que me dispuseram para que eu pudesse atuar como uma mulher de garra exponencial, tal garra que veio não somente das opiniões políticas, mais que isso, foi preciso muita coragem e paciência para obter tudo o que conquistamos, com excelência.

Agradeço à AD&M Consultoria Empresarial, por ter sido o diferencial para iniciar minha carreira profissional. Dono apaixonado define, todos os dias, em que me dispus aos desafios e as vitórias que puder vivenciar como membra.

Ao meu atual estágio, o qual não posso citar, por questões de sigilo das informações do presente trabalho, tal organização que por si só, já se destaca pelo seu construto organizacional. Sua base é formada pelo brilho nos olhos de todos profissionais, juntos somos uma família. Dito isso, me sinto encantada ao observar de perto todos os esforços, que se superam a cada dia, para amenizar os impactos da atual crise do Brasil.

Aos meus amigos e a minha psicóloga, que me encorajaram e me mantiveram focada nesta jornada desde o início.

Aos meus pais e ao meu irmão, que sempre me fizeram acreditar que minha força era capaz de alcançar desafios maiores, as dificuldades se tornam pequenas quando se tem a proteção deles.

Por fim, queria agradecer tudo isso ao meu coração, que abalado passou por essa situação, mas que trouxe a cada batida um sentimento inexplicável. Tal sentimento me fez vencer meus medos e minhas loucuras, fez com que pudesse resistir até o fim, nesse objetivo que cabia somente a mim.

“Não importa o que você seja, quem você seja, ou o que deseja na vida. A ousadia em ser diferente reflete na sua personalidade, no seu caráter e naquilo que você é. E é assim que as pessoas lembrarão de você um dia”.

Ayrton Senna

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo trazer uma análise da satisfação dos clientes com o Pós-Venda em uma indústria multinacional. O estudo deste mercado traz um enfoque sobre a organização identificando a opinião do cliente sobre a qualidade, desta forma, pode-se obter como resposta a visão deles relativa à satisfação e recomendação da marca, tanto quanto os serviços prestados pelas concessionárias. O estudo envolve empresa líder de mercado no segmento de veículos comerciais. Como contribuição para a indústria automotiva o foco está principalmente na relação empresa-cliente, onde as organizações e seus gestores possam perceber seu consumidor final como peça chave do processo de satisfação estratégica, ao notar suas necessidades, satisfações, características individuais, tendo com o conjunto benefícios para o consumidor, de tal modo obter-se uma visão orientada especialmente e particularmente para ele, o consumidor final. A relação de qualidade com satisfação está relacionada com a percepção do cliente sobre tal qualidade dos serviços e produtos executados, que conforme suas expectativas individuais percebem a qualidade e desta forma, justifica sua satisfação em suas particularidades. Para alcançar o objetivo, optou-se por um estudo descritivo, quantitativo, onde se obteve 12.854 respondentes da pesquisa de satisfação e recomendação dos clientes da rede de concessionárias da Montadora escolhida, em 63% das concessionárias da marca no Brasil. As regiões abarcadas foram principalmente toda a região Norte, todo o Centro-Oeste, parte do Nordeste e Sudeste. Para aprimorar as análises foram utilizados análise de conglomerado, comparação de médias utilizando ANOVA e correlação bi variável. Na análise descritiva observou-se que 84,71% dos consumidores levam seu veículo para revisão programada, seguido por 32,20% para conserto mecânico e 2,45% para funilaria e pintura. Sobre a satisfação e recomendação, notou-se que as notas médias dos consumidores ao avaliar a satisfação foram de 9,323 com o veículo e 9,049 com a concessionária. Além disso, a recomendação teve nota média de 9,165 para a marca e 9,010 para a concessionária. Logo, observa-se que o cliente tem maior satisfação e recomendaria mais a marca do que o mesmo para as concessionárias. Sobre os motivos que levam à insatisfação, percebeu-se que 34,41% estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços seguidos por atendimento (27,39%) (5,53%). Os clientes que não voltariam à concessionária justificaram como os principais motivos o atendimento (46,88%), qualidade (26,12%) e tempo (13,17%).

Palavras-chave: Qualidade. Satisfação. Recomendação. Setor automotivo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cálculo da Satisfação .....**Erro! Indicador não definido.**



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição mensal da utilização dos serviços Pós-Venda .....	51
Gráfico 2: Distribuição setorial da utilização dos serviços Pós-Venda .....	53
Gráfico 3: Distribuição da amostra por Modelo de veículos .....	55
Gráfico 4: Distribuição da amostra por Estado .....	56
Gráfico 5: Distribuição da amostra por localização .....	57
Gráfico 6: Distribuição da amostra por região do Brasil .....	59
Gráfico 7: Distribuição da amostra por tipo de Concessionária.....	59
Gráfico 8: Distribuição da amostra por tipo de concessionária .....	60
Gráfico 9: Distribuição da amostra por tipo de serviço do Pós-Venda .....	62
Gráfico 10: Distribuição da Amostra em relação ao retorno à Concessionária .....	64
Gráfico 11: Média geral das notas de Satisfação e Recomendação .....	66
Gráfico 12: Distribuição da amostra por motivos insatisfação com a concessionária	71
Gráfico 14: Distribuição da amostra por motivos de não retorno à Concessionária ..	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Locais das concessionárias do Regional Brasília .....	47
Quadro 2: Correlação de Spearman das variáveis.....	69
Quadro 3: Análise de conglomerado pelo Método Ward.....	70
Quadro 4: Teste de ANOVA da análise de conglomerado .....	70

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IQA – Instituto de Qualidade Automobilística

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

CRM – Customer Relationship Management ou Marketing de Relacionamento

ANOVA – Análise Multifatorial

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	12
1.2	Objetivos .....	14
	Objetivo Geral .....	14
	Objetivos Específicos .....	14
1.3	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1	Qualidade .....	19
	2.1.1 A relação com o marketing .....	20
	2.1.2 A relação com o marketing .....	23
2.2	Satisfação dos clientes nos serviços .....	33
2.3	Cenário atual do Setor Automotivo .....	40
3	METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	42
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	42
3.2	Caracterização da organização .....	45
3.3	Participantes do estudo .....	46
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	47
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	50
4.1	Características do usuário de Pós-Venda .....	51
4.2	Satisfação com o Pós-Venda .....	65
4.3	Insatisfação com o Pós-Venda .....	71
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	73
5.0	REFERÊNCIAS .....	76
	ANEXOS .....	85
	Anexo A – Pesquisa de Satisfação e Recomendação dos clientes .....	86
	Anexo B – Mapa das concessionárias da amostra .....	88

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Cohen *et al.* (1990) as atividades pós-vendas são reconhecidas como uma das principais fontes de receita, lucro e vantagem competitiva para todas as indústrias. Para Kotler e Armstrong (2010) a alta e média gerência da organização, portanto, deve se concentrar na definição de um sistema de medição de desempenho da empresa estruturada para os serviços pós-venda.

Gaiardelli *et al.* (2007) estudou o caso de duas empresas do setor automotivo e suas redes de serviços oficiais. Uma vez que observou que havia muitos parâmetros que estão envolvidos na cadeia de fornecimento de serviços pós-venda, observou que é extremamente necessário para os gestores ter um abrangente e multiatributo conjunto de medidas para avaliarem a qualidade dos seus serviços.

Cordeiro (2004) afirma que os investimentos nos programas de qualidade que as montadoras do setor automotivo fornecem, via recompensas, auxiliam as concessionárias a atuarem preventivamente, com o foco em diminuir as falhas nos serviços prestados no pós-vendas. Logo tais investimentos, não irão beneficiar somente o consumidor final, mas também servem como um incentivo e estímulo para os funcionários das organizações.

Nesse contexto, Cobra (2000) cita que os clientes estão mais sensíveis em relação ao preço em busca de valor. Além disso, outro fator que influencia fortemente os clientes é o fácil acesso à tecnologia deixando os fatores influentes para compra cada vez mais racionais. Existe, todavia uma falta de conscientização dos empreendedores e demais gestores das organizações sobre o perfil de seu consumidor que busca cada vez mais suas preferências individualistas.

Paliwoda *et al.* (2013) sugere uma relação significativa entre a satisfação do cliente e as despesas de consumo. Além disso, a estrutura econômica, cultural, político-econômica e outros fatores socioeconômicos foram analisados para compreender o impacto das diferenças entre os países sobre esta relação. Desta forma, foi possível identificar a importância de se ter os consumidores satisfeitos sobre a economia como um todo, assim, os esforços para aumentar a satisfação do cliente se tornaram uma questão global.

Para enfatizar o foco nas mudanças e buscar revelar o que as empresas têm seguido como estratégia, Bretzke (2000) contextualiza que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência de mercado e para o crescimento estão diretamente ligados às ações que possibilitem uma proximidade maior com o consumidor. Assim sendo, um melhor entendimento de suas necessidades, uma maior flexibilização nas ofertas, para que possam oferecer maior valor, de forma individualmente personalizada e com menores preços.

Dessa forma, se faz necessária uma boa relação do empreendedor com os clientes e com os fornecedores, para que desse relacionamento, ambos obtenham benefícios, que ao se tornarem significativos impactarão positivamente toda a sociedade.

Segundo McKenna (1992) as decisões que visam uma mudança gerencial não podem ser feitas de forma abstrata, elas devem ser tomadas com inteligência, medindo as oportunidades do mercado e, ao mesmo tempo, avaliando os recursos da empresa.

Defronte de uma nova visualização do mercado, dificuldades gerenciais e o realce nos processos voltados ao relacionamento com os clientes, a questão que buscarei identificar estará ligada a análise dessa estratégia de competição para a satisfação dos clientes na Montadora escolhida. Destas considerações surge a seguinte questão de pesquisa: O quão satisfeito estão os clientes do serviço de Pós-Venda no setor automotivo?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a qualidade do Pós-Venda na satisfação dos clientes nas concessionárias do setor automotivo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Descrever os usuários do Pós-Venda do setor automotivo;
2. Analisar os níveis de satisfação com o Pós-Venda;
3. Analisar os motivos da insatisfação com o Pós-Venda.

### 1.3 Justificativa

Gaiardelli (2007) afirma que no meio globalizado presencia-se uma característica forte que marca o ambiente empresarial: a competição. Dito isso, existe um planejamento das organizações onde por meio de estratégias, buscam a eficiência operacional. Tais atributos auxiliam e as levam à sobrevivência no mercado.

Para Santos (2002), as empresas brasileiras hoje vivem em um mercado desprotegido, onde os impactos da concorrência externa são fortes. Tal ambiente exige um empenho tanto no plano gerencial como também no plano operacional das organizações. Além disso, se faz necessário um monitoramento desses planos para adequá-los ao longo do tempo.

Com a situação atual percebe-se uma era competitiva que se formou, conforme McKenna (1992), por diversos motivos como: a diversificação de produtos e serviços, a crescente competição global, a maior segmentação de mercado, faz com que as diferenciações por meio dos produtos estejam pouco nítidas. Com a diminuição acelerada no ciclo de vida dos produtos, as empresas diminuem e se reestruturam, os percursos em um ambiente competitivo são incertos e irregulares. Relativa a essa situação, as organizações não conseguem obter previsões e nem pesquisas suficientes para traçarem um plano de ação nítido.

Abreu (1996) afirma que existe uma busca nas organizações para se obter um valor pleno de duração com cada consumidor essa busca ajuda na conquista de novos clientes. O modo como isso é feito, se refere principalmente aos fornecedores e aos provedores de serviços que começaram a dar um foco nos clientes e têm se instruído no objetivo de atender às suas necessidades e à satisfação na troca de valor, construída nos negócios.



Segundo Harrington (1993) no novo contexto do mercado há uma mudança nos clientes que estão, por sua vez, mais exigentes e que prezam hoje por atributos de qualidade mais do que em qualquer outra época. Os direitos naturais e o poder do consumidor estão aumentando com tal frequência que as empresas não podem mais desconsiderar as exigências e orientações feitas nas percepções do cliente, individualmente.

Desta forma, existe um novo tipo de cliente, que em seu conjunto, se tornam uma nova classe de consumidores onde buscam muito além de um produto ou serviço adquirido, estes prezam por um relacionamento aprofundado com a organização. São as percepções sob as organizações, que fazem com que os clientes dirijam seus hábitos de consumo.

Segundo Albrecht e Zembke (2002), níveis de conformidade, tolerância e satisfação dos consumidores seguem em um processo intenso de evolução e trazem uma problemática relacionada à perspectiva da competitividade que abrem os olhos das mais distintas indústrias. Com tal maturidade, é possível com que as organizações busquem ferramentas estratégicas dentro do marketing que possibilitem o alcance da satisfação dos clientes, tendo em vista um aumento do volume de vendas.

Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) explicam que conforme o nível de competição se intensifica, as estratégias de qualidade passam por uma evolução que levam para novas estratégias fundamentadas em serviços ao cliente.

Segundo Gordon (1998) as estratégias possibilitam um grande avanço na habilidade das organizações de reter a clientela, ao longo do tempo, e de conseguir alcançar a satisfação da mesma.

Neto (2015) afirma que o setor automotivo vem sofrendo sob as influências do mercado com uma saturação de empresas no mercado. As ações do marketing no setor automotivo, principalmente no setor de pós-venda, são pouco desenvolvidas

no Brasil, ao que se refere aos fabricantes e da mesma forma as concessionárias.

Segundo Keese (2014) a indústria automotiva está vivenciando a sensação de uma montanha russa, com um longo tempo de crescimento constante, pois, durante estes anos as montadoras e fornecedores obtiveram lucros recorde. Todavia, atualmente a queda se faz presente e a perspectiva para o futuro é altamente negativa.

De acordo com Neto (2015) a grande questão pendente é encontrar alguma fórmula que possa satisfazer o consumidor individualmente. Sendo assim, pode-se tentar controlar a vontade dos gestores de ganhar margem sob cada venda e ao invés disso, força-los a fazer um trabalho de formiguinha; constante, organizado e persistente.

Um estudo mercadológico feito no setor automotivo indica que o Brasil está na quinta posição no ranking dos locais onde mais se vendem carros no mundo. Isto reflete na alta competitividade do setor que atualmente receberam novas fábricas que se instalaram no Brasil, tais como: Cherry, Jeep e Nissan. Em breve, também está prevista a abertura de outras mais, como: BMW e Jaguar Land Rover (Redação AUTOESPORTE, 2014).

Graner (2015) afirma que os investimentos externos no setor automotivo estão despencando. A crise econômica está afetando fortemente, principalmente nos setores que tiveram um excelente crescimento nos últimos anos. Para a indústria automotiva, o cenário atual é altamente desafiador com a continuidade da estagnação e o declínio, por enquanto leve. Relacionando isso tudo aos lucros dos anos anteriores, a pressão que se gerou com a crise causa uma alta dificuldade em se sustentar os negócios.

Como resultado, o setor automotivo se depara com um faturamento e margem de lucro em declínio. Relativo a isso, destaca-se que a crise vem afetando todo o mercado, mesmo as marcas mais consolidadas no mercado, como se acontece no

caso da Montadora escolhida.

Tais informações justificadas apontam que o período de crise no setor automotivo do Brasil está se prolongando. Desta forma, os gestores organizacionais que sentirem os impactos negativos desta crise podem buscar alternativas estratégicas. Principalmente no que se trata de perceber seu consumidor final como peça chave do processo de satisfação estratégica. Tendo como principal benefício, uma visão orientada especialmente e individualmente para ele, o cliente.

Objetivando trazer uma análise baseada na cena atual da qualidade nos serviços, satisfação e sua atuação no setor automotivo. Este trabalho mostra-se altamente relevante não apenas para as organizações dessa indústria, mas para outros setores que estão passando por um período turbulento. Além disso, destaca-se que os serviços. A falta de previsão dos gestores sobre seu negócio, traz incertezas que refletem na maior necessidade de estudos sobre seu ramo específico.

Por fim, compreende-se que os serviços de Pós-Venda costumam ficar em segundo plano, pois os gestores acabam se esforçando mais no que lhes trazem maior retorno financeiro, a venda do veículo. As organizações que buscam através do cliente, adaptar-se para melhor satisfazer-lo podem vir a ganhar um diferencial competitivo de tal maneira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo a ser apresentado tem como objetivo principal relatar os conceitos e as linhas lógicas de pensamento conforme alguns autores que serviram como base. As informações levantadas estão relacionadas ao objetivo proposto, sendo suas categorias divididas como: Qualidade, Satisfação, Marketing e Setor Automotivo. A ligação principal entre os componentes se trata da qualidade como base para percepção do cliente, sobre a sua satisfação com os serviços ou produtos. Além disso, o estudo do Marketing traz benefícios relacionados à como manter o cliente satisfeito, fidelizado e assim, visualiza-lo como peça fundamental para o negócio. Por fim, considerando a cena econômica do País é fundamental que este trabalho dê contributos que tenha uma visão da realidade atual do Brasil e no mundo. Assim sendo, relatou-se brevemente sobre as novidades e perspectivas do Setor Automotivo. Tais teorias pretendem conduzir um entendimento fácil ao leitor, buscando assim, melhores análises e interpretações do conteúdo, que assim levarão a direcionamentos ao mesmo.

### 2.1 Qualidade

De acordo com Cordeiro (2014, p.3) “o conceito de qualidade é reconhecidamente complexo, apesar de haver inúmeros autores que a definem. No setor de serviços, especialmente pela característica de subjetividade e aspectos pouco ou até mesmo intangíveis torna-se ainda mais difícil. ”.

Conforme Campos (2006) a origem da qualidade vem do latim “qualitate” onde pode designar ao atributo ou condição das coisas ou pessoas capazes de distingui-las das outras e de lhe determinar a natureza.

Ferreira, Saraiva e Casas Novas (2012, p.4) afirma que “Relativamente aos benefícios da qualidade e efeitos obtidos, vários são os autores que destacam a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da organização e dos produtos e

serviços, a sistematização dos métodos de trabalho, processos e responsabilidades e a melhoria da resposta e serviço ao cliente”.

Desta forma, a grande interface entre qualidade e satisfação está no ponto em comum, onde a qualidade dos produtos e serviços busca atingir certo padrão de qualidade quando acordaram em satisfazer os desejos e os anseios daqueles que irão consumi-lo.

### 2.1.1 A relação com o marketing

Para Barçante (1999), no final dos anos 70, os produtos advindos do Japão se destacavam por sua alta qualidade. De tal forma, invadiram os Estados Unidos da América e ameaçaram as concorrentes locais de todos os portes. Os impactos disso no país fizeram com que houvesse uma mudança focada em recuperar o comércio alicerçado na aplicação progressiva da qualidade em todas as características do negócio.

Relativamente a isso, conforme o autor surge com a definição de Qualidade Total: a aplicação da qualidade em tudo que pode ser feito nas empresas, em todas as áreas e níveis, incluindo as que não estão relacionadas à produção de fato.

Segundo Albrecht (1992) adequar a qualidade total nos serviços é uma realidade na qual uma empresa proporciona qualidade e serviços superiores a seus consumidores, sejam estes proprietários ou funcionários.

Para Demo (2013) a partir da década de 90, pode-se afirmar que houve uma mudança significativa no mercado de bens e serviços que trouxe consigo novos comportamentos, oportunidades e desafios. A competitividade torna os consumidores mais exigentes, porque acarreta em diversas alternativas de consumo, o que obriga o empenho das empresas em garantir a melhor oferta para o cliente.

De acordo com Branco (2008), a era da qualidade total tem, como foco, a melhor desenvoltura estratégica das organizações. A visão de qualidade deve ser diretamente relacionada como um diferencial competitivo, dando foco nas necessidades de mercado e concorrência, usa como métodos o planejamento estratégico, o estabelecimento de objetivos e a mobilização da empresa. A função dos gestores da qualidade tem como propósito o estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria e outros departamentos de programas, sendo os profissionais responsáveis pela qualidade na organização de toda a empresa, com o gerenciamento de topo a liderar e visão na gestão da qualidade.

Segundo Saraiva e Silva (2012, p. 335) “Atualmente, a sociedade vive numa era orientada para o consumidor, em que este é cada vez mais exigente e onde as organizações têm que trabalhar de forma a estimular, renovar e aliciar, proporcionando um serviço de excelência, para que o cliente esteja satisfeito e volte. O cliente procura qualidade e valor na totalidade de serviços e produtos que adquire”.

Segundo Sousa e Rodrigues (2015, p. 86), “Para ir de encontro às necessidades dos clientes externos é fundamental que a organização tenha capacidade para fornecer “serviços” de qualidade aos clientes internos, pois a qualidade não só vende melhor como também custa menos”.

Segundo Las Casas (1999), a qualidade total em serviços vai além dos clientes externos e reúne, além destes, os participantes que interagem com a organização e podem de alguma forma, impactar em seus negócios. Partindo do pressuposto que os serviços são atos, desempenho e ação (LAS CASAS, 1999) cada indivíduo relacionado à organização é considerado como consumidor. Desta forma, se a organização focar seus esforços para satisfazer todos seus consumidores, terá um aumento na probabilidade de obter sucesso.

Denton (1991) acrescenta que em diversas vezes as empresas podem incidir em práticas elitistas. Quanto maior forem os níveis gerenciais, mais estes ficam afastados da realidade do fornecimento de melhores serviços ou mesmo para

entenderem, de uma forma generalizada, o que poderia ser relevante para seus clientes internos, externos e os demais *stakeholders*.

Para o autor, as empresas que costumam fornecer bons serviços encontram maneiras simplistas e inovadoras para condicionar a administração, em concordância com os interesses dos clientes e com a rotina dos negócios.

Segundo Cordeiro (2014) os estudos indicam que é positivamente correlacionado o investimento em sistemas motivacionais, por meio de recompensas, com o resultado final de qualidade. Essa operação tem benefícios que não se restringem ao consumidor final, mas a todo o corpo de funcionários.

Albercht (1992) caracteriza um fenômeno nas organizações, que remete com que alguns dos gestores assumem que sabem exatamente o que os consumidores desejam ou o que seria melhor para estes. Esses gestores buscam empurrar suas propostas de produtos e serviços para cima dos consumidores ao invés de se informar por fontes de pesquisa, descobrir a verdade e por esta em prática. Isto acontece frequentemente com diversas indústrias.

Segundo Andreasi (2014, p.58) atualmente percebe-se que a realidade não se modificou ao longo do tempo: “É um erro muito comum dos empresários prometerem o que sabem que não podem cumprir. Eles agem dessa forma porque acreditam que quanto maior for à expectativa criada, maior será a demanda em cima dos seus produtos e serviços. Isso pode até ser verdade, desde que eles consigam cumprir com aquilo que prometeram, o que convenhamos, quase nunca acontece”.

De acordo com Denton (1991) o desenvolvimento e a conceituação de um sistema de eficácia de medição são críticos para a compreensão da qualidade total no setor de serviços. Assim sendo, é de suma importância que a empresa tenha organização e controle para aprimoramento de seus serviços. Ainda assim, é necessário que haja um incentivo para que se possam superar os padrões e para modificar atitudes e comportamentos. Os fornecedores de serviços de alto padrão exigem com que se conheça a ciência por de trás disto. Relativo a isso, a abordagem indica que primeiramente se identifique um requisito, ou seja, o

reconhecimento da necessidade para objetivar as expectativas de negócios considerando a qualidade e a produtividade.

### 2.1.2 A relação com o marketing

No entendimento de Kotler e Keller (2012, p.03) a administração de marketing tem como seu objetivo escolher os mercados-alvo com os quais irá trabalhar, buscar, manter e fidelizar os clientes por intermédio da criação e entrega de valores superiores para os consumidores.

Conforme os autores, o marketing tem sua origem de estudo recente. Somente no século XX que se desenvolveram as primeiras ideias das atividades conhecidas como marketing. Naquela época, já existiam muitos países desenvolvidos em suas indústrias e juntamente a isso, as corporações do comércio começaram a obter problemas relacionados à logística de produtos e venda, nas atividades de gestão interna das empresas. No começo do século XX, surge um movimento de universidades que percebem essa necessidade das corporações que devido aos problemas de distribuição resolvem ministrar diversos cursos relacionados ao marketing em sua forma tradicional.

Segundo Dias (2007), a partir de 1910 houve um aumento, principalmente nos Estados Unidos, de centros de pesquisa e capacitação em marketing. Segundo o autor, posteriormente ao ano de 1929, onde ocorreu a crise, orientada pela quebra da bolsa de Nova Iorque, os fundamentos do marketing que antes eram mais utilizados na distribuição, agora obtém seu foco nas vendas. O motivo que deu essa mudança no papel do marketing foram as ofertas, que na crise se tornaram maiores que as demandas.

De acordo com Kotler (2012) nos anos 60 foram desenvolvidas muitas pesquisas objetivando uma melhor conceituação do o que seria marketing e para que serviriam suas funções. Na mesma época houve um marco importante devido à publicação considerada como referência que foi lançada McCarthy, onde



caracterizou os instrumentos de marketing atualmente conhecidos como 4P's de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. O reconhecimento foi devido a conexão lógica estabelecida pelo autor entre a definição do marketing e as quatro variáveis de impacto.

Para Kotler (2012), fundador de diversas teorias do marketing logo propôs uma definição, nos anos 80, que foi vista como genérica na época. Afirmou que o marketing está relacionado com a forma em que as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e avaliadas, definida como intercâmbio de valores entre duas partes, não se limitando aos produtos, prestações de serviço ou dinheiro. Foi nesta época que a sociedade obteve uma maior percepção da importância do estudo do marketing e, além disso, o estudo do tema virou um assunto do povo, dessa forma, até as companhias de pequeno e médio porte e os profissionais em geral detinham dos conhecimentos disseminados.

O marketing que anteriormente se realizava somente como uma atividade restrita e de suporte, passou a estar presente na mão dos altos cargos dos gestores administrativos. O problema principal que surgiu nesse momento de estourou do marketing foram os estudos feitos em más conduções e suas publicações, tais fatos direcionaram assim em uma fase do marketing guiada por modismos e tendências, o trabalho da investigação científica perdeu uma parte de seu rigor.

Para Baker (1989), o estudo do marketing sempre objetiva a troca e benefícios entre os fornecedores e clientes, não somente os consumidores. O estudo do marketing como disciplina é qualificado como de aspecto profissional por promover profissionais da área e habilitar para que eles administrem funções como desenvolvimento de produtos e serviços.

Conforme Kotler e Levy (1969), o marketing tem como função manter o contato da organização com os consumidores fins, pesquisar suas necessidades e construir a comunicação que deverá expressar ao mercado os propósitos organizacionais, quer sejam estes comerciais ou sem fins lucrativos.

Segundo Dias (2006) as atribuições mais comuns que os especialistas de marketing operam são relacionadas à administração da marca, logística, desenvolvimento de produtos e serviços, análise mercadológica e a elaboração da comunicação para conduzir promoções.

De acordo com Vaz (1995), o marketing comercial obteve uma aceitação maior pelas grandes corporativas nos anos 70. A partir disso, as organizações viam as vantagens do marketing não mais como boas ideias, mas como uma estratégia de sobrevivência no mercado. Houve um grande aumento no número de concorrentes entre as empresas que agora lutavam ainda mais por um espaço no mercado competitivo.

A autora McKenna (2000) descreve o final do século XX como um mercado de ascendente crescimento no fornecimento de produtos, serviços e canais disponíveis, de tal forma que prejudicou a fidelização do consumidor.

Autores como Lynch e Brownline (1994) insistem na ideia que o estudo do marketing já se esgotou. Independente das fronteiras que o marketing há de atingir, o uso do estudo acadêmico proporciona um grande benefício a sociedades e organizações. São escassos os autores que trabalham o marketing na perspectiva mais ampla de relacionamento com a sociedade (Moore e Wilkie, 1999).

Bretzke (2000) descreve o surgimento do conceito de Marketing de Relacionamento através do autor Berry que no ano de 1993 publica um artigo que ressalta as abordagens em longo prazo que podem ser feitas para mercado competitivo. Descreveu a fidelização de clientes como forma para alcançar maior competitividade das organizações e alcançando a maior satisfação das necessidades dos clientes.

Cardoso (2001) acredita que o conceito de marketing de relacionamento ainda tem muitas divergências, mas que isso se dá ao fato do tema ter sido descoberto não faz muito tempo. As características do marketing de relacionamento vêm sendo estudadas abrangendo diversas ligações com a tecnologia da comunicação, onde percebe-se que esta dá suporte pelos meios que dispõe.

Apesar da confusão entre os autores em definir conceitos, todos de maneira geral, relatam sobre a função do marketing de relacionamento na busca de gerar um melhor envolvimento entre a empresa e o consumidor e também no objetivo de conhecer seus clientes de tal forma que consigam utilizar esse conhecimento para medir sua satisfação e analisar suas expectativas em relação aos produtos e serviços prestados pela empresa. Dessa forma, pretende-se estabelecer laços fortes e duradouros, que propicia uma melhor relação entre empresa e cliente.

Gordon (1998) define Marketing como um processo de identificação e satisfação de necessidades de clientes de modo competitivamente superior aos concorrentes. É através da atuação do marketing de relacionamento que a organização consegue gerar valor para o consumidor e pode partilhá-lo entre o produtor e o consumidor.

Para Asakura (2000), um relacionamento tem sua construção através de um contato contínuo colaborativo em um determinado contexto entre as partes envolvidas: empresa e cliente. A cada momento de interação as partes trocam informações e valores que devem ser cada vez mais ricos em sua consistência.

A importância do Marketing de Relacionamento é clara quando são definidos os valores, pois, como Gordon (1998) sugere que o valor não surgiu da empresa objetivando o cliente, mas sim com os clientes. A intenção do autor com isso é dar o entendimento que a empresa deve agir tentando enxergar como o cliente e isso é fornecido assim como as bases de um relacionamento.

McKenna (1992) esclarece o conceito de marketing de relacionamento onde indica que este deve apoiar no conhecimento e na experiência, para o autor o conhecimento é necessário pela empresa e o auxílio da tecnologia facilita esse processo. Seguindo este contexto, as organizações prezam por um bom contato com seus clientes e observam seus concorrentes continuamente e dessa forma desenvolvem um sistema de análise de *feedback* onde converte esse conhecimento sobre a concorrência e o mercado em características novas e relevantes sobre o produto.

Ainda nesse contexto, McKenna (1992) cita que conforme as empresas estão investindo e aprimorando suas contribuições no objetivo de ganhar a fidelidade do cliente e aumentar seu *share* de mercado, novos relacionamentos entre parceiros e consumidores estão sendo realizados, colocando então o relacionamento como um dos principais bens que guiam a organização. Porém, a maioria das empresas não enxergam o cuidado e os ganhos obtidos nesse processo.

Vavra (1993) conceitua que o marketing de relacionamento está disposto em diversas ações de marketing que são guiadas aos clientes, a autora cita algumas principais como: reconhecimento do consumidor e suas particularidades; conhecimento de seus desejos e necessidades; análise de expectativas do consumidor; mensuração dos ganhos de satisfação proporcionados aos clientes; fornecimento de meios estendidos de comunicação e reconhecimento ativo a eles.

Uma grande parte das empresas utiliza seus recursos para atração de clientes e deixam de lado a retenção, mas, o marketing de relacionamento prega como objetivo voltar a atenção para a fidelização como um esforço tão dispendioso quanto atrair, porém com resultados aprimorados para a organização e cliente.

Para implementação do marketing de relacionamento nas organizações, Gordon (1998) destaca a importância das atividades que devem seguir em forma a estar inseridas na gestão interna e operacional da empresa.

Além disso, o autor desenvolve o assunto ao identificar que as empresas precisam manter o processo de identificação e criação de novos valores com os consumidores e suas características individualistas. Dessa forma se obtém uma parceria gerando uma troca de benefícios para ambas as partes em uma linha de tempo contínua. O trabalho desenvolvido junto com o marketing de relacionamento envolve a parceria entre fornecedores e clientes que são identificados para geração de valores para organização e compartilhamento de benefícios. É necessário de tal forma compreender, concentrar e dar continuidade a administração que foca em uma relação de valores mútuos através de um alinhamento organizacional e interdependência.

Sheth (1995) sugere que o marketing de relacionamento seja visto como uma forma de envolver a geração e compartilhamento de valor através de uma relação cooperativa mútua e interdependência. Se a empresa pretende promover canais de relacionamentos com o cliente é necessário que isso faça parte de um planejamento estratégico que abarque e promova a viabilidade de mudança estratégica. É necessário dar continuidade na avaliação dos processos e prezar pelas dimensões de comunicação com o cliente. Os relacionamentos além de vínculos fortes precisam ser mantidos em observação e devem estar alinhados aos outros componentes estratégicos da organização.

Para McKenna (1992) um dos fatores mais importantes para se dar credibilidade no marketing de relacionamento é manter uma cadeia de relacionamento, de tal forma ele se torna imprescindível para gestão do conhecimento, e serve para gerar um modelo organizado para entender o

posicionamento no mercado e como é possível crescer dentro dele. O mais importante disso é o consumidor ter a percepção da organização com base na confiança e segurança que foi construída. A empresa deve dar suporte para a construção de um relacionamento forte que sobreviva as transformações do mercado competitivo.

Gordon (1998) cita que os principais desafios deparados pelas organizações é não conseguir enxergar o marketing de relacionamento como uma estratégia imprescindível e que deve gerar uma forma nova para expandir e conciliar valores por meio dessa parceria, onde o relacionamento é benéfico a todos os participantes da cadeia de relacionamento. Tem se instalado nas empresas as estratégias com base nos tipos de relacionamento existente. A partir disso, as organizações conseguem ter maiores conhecimentos de sua rede para então traçar formas de relacionamento a serem desenvolvidas na gestão interna.

Em mercados que a competição é acirrada, as organizações devem priorizar a completa satisfação do consumidor e com isso, se fixar no mercado de longo prazo (MEDEIROS; CRUZ; ANTONI, 2013, p.15).

De acordo com Demo (2013), relativamente ao mercado e a concorrência, “A partir da década de 90, pode-se afirmar que houve uma mudança significativa no mercado de bens e serviços que trouxe consigo novos comportamentos, oportunidades e desafios. A competitividade torna os consumidores mais exigentes, porque acarreta em diversas alternativas de consumo, o que obriga o empenho das empresas em garantir a melhor oferta para o cliente”.

Neste contexto, as organizações devem visar a sua prosperidade através de sua capacidade de se reinventar, os relacionamentos entre empresas e consumidores adquirem conotação especial e o Marketing de Relacionamento, conotação especial e o CRM (*Customer Relationship Management*) ou Marketing de Relacionamento, englobando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes em conjunto com a constante oferta de experiências únicas e encantadoras, apresenta-se como diferencial essencial quando a questão é competitividade (DEMO, 2014).

Yamashita (2004, p.12) afirma que a chave para o sucesso e para o desenvolvimento da maioria dos empreendimentos atuais se deve a diferenciação. Nesse contexto, ser diferenciado é poder ser percebido pelos consumidores como uma opção de compra, é obter atributos que façam com que os consumidores vislumbrem seus produtos e serviços como distintos dos demais concorrentes.

No entendimento de Kotler e Keller (2012, p.298) os diferenciais de uma organização são atributos e benefícios que os clientes estabelecem uma associação forte com a marca e avaliam que não seria possível ser superados por uma marca concorrente. Sendo assim, ter um diferencial como o citado pode fazer com que a empresa se torne muito mais competitiva em relação ao mercado e faz com que os clientes visualizem a mesma de uma forma distinta à concorrência.

Conforme Junior Edmarson (2015), o que diferenciou a abordagem vigente no século XX e a atual é que a qualidade, hoje em dia, se relaciona às necessidades e aos anseios dos consumidores. Independente do porte da organização percebe-se programas de qualidade e de melhoria dos processos em grande parte dos setores econômicos. Dito isso, pode priorizar o que se faz na empresa sempre mantendo o foco no cliente, pois, não adianta fazer o melhor produto com os melhores processos ignorando a razão de ser de todos os processos da organização.

Ainda segundo o autor Junior Edmarson (2015, p.21), “A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade, hoje, está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E, quando falamos em serviços, estamos falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo”.

Conforme Saraiva e Silva (2012, p.335) existindo um mercado aberto para sobreviver, as organizações atuais têm que se diferenciar da concorrência e os seus produtos/serviços têm que alcançar uma qualidade elevada. Relativamente aos estudos para o Brasil, uma pesquisa realizada pela Bain & Company afirma que o

país pode ser considerado um pequeno mercado em crescimento acelerado (Giuliane, 2013, *apud* Bain & Company, 2010).

Segundo Hitt (2008), os investimentos que servem para entrar em uma competição em escala mundial são imensos e a possibilidade de fracassar é tão imensa quanto. Dito isso, se faz necessário que os gestores e administradores mantenham uma visão atenta a este cenário, instalando uma nova mentalidade que reconheça a flexibilidade, a velocidade, a inovação, a integração e os desafios que aparecerem como resposta das constantes mudanças.

Segundo Churchill (2000) na atual realidade econômica brasileira as organizações passam por um mercado de alta competição e por isso constata-se um crescimento no nível de conexão entre as organizações e as oportunidades que o marketing pode trazer. Tais ideias conceitos e técnicas de marketing estão sendo implementadas com melhores resultados principalmente nas organizações que funcionam em ambientes competitivos de negócios. A “arena do marketing” que surgiu da forma que alguns pesquisadores descrevem o mercado de atuação, o conjunto do macro e microambiente, ambiente de mercado, ambiente político e ambiente interno.

Nesse contexto Churchill (2000) descreve o macro ambiente como um conjunto de forças externas independentes ao ambiente da organização onde tais forças impactam de maneira direta ou indireta com técnicas e projetos de dentro da organização que podem vir desde fatores políticos, culturais, ecológicos, tecnológicos, demográficos e entre outros.

Os fatores do ambiente externo caracterizam as questões conceituadas como oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos e missão da organização. O microambiente é o conjunto de variáveis que são obtidas internamente na organização, nesse conjunto estão presentes os colaboradores (*stakeholders*) da empresa que dão suporte ao que cabem as relações com os consumidores e ao mercado. O mercado competitivo é composto por diversos grupos que disputam entre si questões diversas como: características de serviços, de produtos e outras formas de diferenciação.



Kotler (1994) descreve o conceito de mercado como o conjunto de consumidores potenciais que dividem somente um desejo ou necessidade, dispostos e habilitados para fazer uma troca na busca de satisfazer o seu desejo ou necessidade inicial. Desta forma, diversas empresas se orientam no objetivo de aumentar a produção sendo que assim são deixadas de lado questões fundamentais de mercado, consumidor, valor, marca, concorrência e entre outros aspectos relevantes. As mesmas organizações hoje percebem que devem modificar o enfoque que dão para a produção e focar na valorização dos aspectos deixados como secundários em sua gestão interna.

Ainda conforme o autor, o monitoramento do ambiente externo, tal como suas oportunidades e ameaças, atua como uma ferramenta estratégica para além de conhecimento do mercado se adaptar aos desejos dos consumidores. As empresas que hoje lutam pela sobrevivência do mercado podem obter esse diferencial competitivo através de planos gerenciais que abordem as perspectivas fornecidas pelos clientes.

Conforme Kotler (1994), não existe um formato estratégico pronto que dê embasamento para o sucesso empresarial, mas sim caminhos que podem levar a organização ao crescimento organizacional na manutenção do vínculo com o mercado consumidor.

De tal forma, a empresa deve estar atenta as estratégias implementadas pelo mercado competidor e assim ter embasamento para dirigir se a contínuas mudanças nas estratégias pregadas em sua gestão. O maior problema enfrentado pelas organizações no ambiente competitivo é conseguir monitorar o ritmo do mercado de tal forma a refletir, com a mesma frequência, em mudanças estratégicas em sua gestão empreendedora.

## 2.2 Satisfação dos clientes nos serviços

Segundo Varva (1993) o início dos estudos para conseguir mensurar a satisfação do consumidor começou no movimento do gerenciamento da Qualidade total, porém também teve sua expansão sob uma ótica psicossocial pelos gurus do marketing. Ao mesmo tempo em que os projetos da área de produção foram focados pela escola da SQG de forma mais pragmática da satisfação, os profissionais do marketing se dedicaram em explorar a psicologia da satisfação dos consumidores – como foi formada e a base dos seus impactos em futuros comportamentos de compra.

Segundo Parasuraman (1988), o termo satisfação no serviço é dado pela fórmula:

$$\text{Satisfação} = \text{percepção do serviço} - \text{Expectativa no serviço}$$

Figura 1 - Cálculo da Satisfação

Fonte: Parasuraman (1988)

Desta forma, a satisfação do cliente é dita como a resposta do consumidor a avaliação da diferença observada entre as expectativas prévias e o seu real desempenho; a percepção do cliente após seu consumo.

Veljkovic (2009) traz uma definição diferente de satisfação, assim sendo, conceituou como satisfação do consumidor a sua resposta emocional (sentimento de satisfação), que ocorre através da comparação das expectativas formadas antes de comprar e o desempenho percebido do produto ou serviço. Para que o sentimento de satisfação apareça é necessário que pelo menos dê para cumprir as expectativas do cliente.

Ainda segundo o autor, as expectativas dos consumidores são crenças sobre o serviço e a sua entrega, que servem como um ponto de referência ou padrão, de acordo com o qual a execução do serviço é recebida, ou seja, sua percepção.

Portanto, o conhecimento das expectativas dos consumidores é o ponto-chave para a criação e entrega de serviços, em todas as organizações de produtos ou serviços.

Segundo Oliver (2014) a satisfação é fundamental para o bem-estar dos consumidores, para o lucro das empresas através da compra e padronização, e para a estabilização econômica e estruturas políticas. No latim, a palavra satisfação veio do conceito de *satis* (suficiente) e *facere* (fazer), que demonstra o alcance, por parte dos clientes, ao que ele almeja e, ainda, da maneira vista por ele como “suficiente”.

Para Lovelock e Wright (2001) satisfazer o cliente não pode ser o único objetivo das organizações. As organizações podem perder o foco de outras metas básicas, tais como conseguir uma vantagem competitiva, criar vantagem sustentável ou obter lucro. Diante desse cenário, Ribeiro e Picinin (2012) consideram a satisfação dos consumidores como algo que é amplamente procurado pelas empresas para aumento de seus desempenhos.

Para Watanabe (2014, p.15) nos dias de hoje, os consumidores buscam uma experiência com um conjunto de atributos que tornam uma empresa excelente e com imagem favorável. Ainda segundo a autora, esta concorda que “A satisfação é tratada como antecedente da fidelidade dos clientes e se relaciona com a repetição da compra, o boca-boca positivo, a confiança, o desempenho de vendas, a retenção dos clientes, a intenção de compra, entre outros.”.

Cobra e Brezzo (2010) afirmam que o consumidor deve ser a razão de ser de qualquer organização. Todas as atividades empresariais devem ser focadas nos consumidores, objetivando sua total satisfação. Nesse contexto, os autores concordam que esse é o diferencial do marketing contemporâneo de suas visões anteriores como a de vendas, em que o foco era o produto propriamente dito e o seu posicionamento no mercado.

Conforme Lovelock, Patterson e Walker (2001), a satisfação é uma reação afetiva em que as necessidades, os desejos, e as expectativas do consumidor durante a compra foram atingidos. Segundo Oliver (2014), satisfação é um julgamento de que a característica de um produto ou serviço fornece um nível

agradável de consumo. No entendimento de Kotler (2000) a satisfação consiste na sensação obtida de prazer ou desapontamento que seria o resultado da comparação do desempenho percebido de um produto comparando isto com as expectativas do cliente.

Conforme Oliver (2014) a satisfação está relacionada com uma necessidade individual de cada consumidor, um objetivo que deve ser atingido do consumo dos produtos e da padronização dos serviços. Nesse sentido, a satisfação na compra é uma conquista para as organizações, é um sinal que os consumidores estão dominando a complexidade que é o mercado competitivo. Obviamente, nem todas as compras serão uma conquista, mas podem ser consideradas como instâncias que reforçam e provocam estabilidade e serenidade na vida do cliente.

Segundo Las Casas (2009) os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscando maior atenção por parte do mercado. Mesmo que tais orientações ao cliente tenham sido iniciadas pelas práticas mercadológicas, nos dias de hoje existem diversos setores que reconhecem a importância dos consumidores em suas atividades. Tornando assim, indispensável a capacitação dos funcionários para que se obtenha um melhor atendimento ao cliente.

Conforme Miguel *et al.* (2014) em um estudo dos serviços do pós-vendas no setor automotivo, o autor afirma que “O atendimento ao cliente é hoje um dos aspectos mais importantes na busca da satisfação e fidelidade dos clientes. Esse atendimento varia desde contatos para tirar dúvidas quanto a um produto ou serviço como para reclamar sobre defeitos ou não conformidades. Existem fatores importantes no atendimento tais como acesso à empresa (para efetivar o contato) e procedimentos que ela utiliza para atender as reclamações (eficiência e eficácia.)”.

Para Medeiros (2013) se o cliente obtiver uma experiência de bom atendimento este cria uma imagem inicial positiva sobre a organização o que influencia em seus julgamentos e atitudes posteriores, impactando em seu nível de satisfação e o interesse de manter um relacionamento com a empresa.

De acordo com Cordeiro (2014) baseado em pesquisa de qualidade de serviços específicos em uma concessionária de veículos, foi possível identificar as principais esferas a serem priorizadas na busca pela qualidade de serviço. As esferas são: credibilidade; atendimento e comunicação. Estas se formam na realização de todas as partes que compreendem o processo da instituição. O fator humano é determinante no que toca o atendimento e a comunicação, portanto é de extrema importância o bom desenvolvimento desses processos. Já credibilidade é constituída pela junção dos fatores recursivos da instituição, tanto operacionais, quanto sistemáticos.

Ainda segundo o autor, a avaliação criteriosa dos qualificadores, que tangem essas esferas, se tornam indispensáveis para o mapeamento dos pequenos erros e entraves que causam grandes impactos no resultado final. O foco da análise deve estar nas reclamações dos clientes, estas servirão de base para o desenvolvimento de hipóteses as quais, quando comprovadas, trarão a melhora no atendimento ao cliente.

Segundo Stevanovic (2013), trouxe em seus resultados de pesquisa, que os proprietários de automóveis de passageiros que mantêm seus carros em serviços nas autorizadas estão satisfeitos com o aspecto de simpatia e espera por um atendimento. A equipe de serviços passa por treinamento que deve ser realizado de acordo com as exigências do produtor, onde também aprender sobre comunicação com os clientes. Os clientes não estão satisfeitos em ter que voltar ao atendimento por causa do mesmo problema e não obterem os trabalhos no que foi acordado em relação ao tempo ou preço acordado.

Ainda segundo o autor, os principais motivos que os clientes responderam como sendo importantes para a reparação dos seus automóveis foram: 1,5% aguardar o atendimento, 6% simpatia e eficiência no atendimento, 22,5% seguir o tempo previsto o serviço acordado, 31,5% preço (preço combinado e informações adicionais sobre os serviços prestados) e 33,5% não precisar retornar na concessionária por causa do mesmo defeito (não resolução dos problemas).

Por outro lado, o autor Stevanovic (2013) afirma que os proprietários dos veículos que trazem carros para serviços não autorizados estavam satisfeitos com o aspecto de espera por um atendimento, e os preços, mas em outros indicadores não foram satisfeitos. Isto é compreensível porque os mecânicos não autorizados raramente recusam um serviço. Se for necessário, eles vão ficar o dia inteiro na oficina, ao contrário de revendedores autorizados que têm rigorosos horários de trabalho.

Após os processos de vendas, os clientes exigem da indústria automotiva preços mais baixos do que em serviços autorizados, mas a questão é que a qualidade do serviço recebido para essa quantidade de dinheiro é considerada. No que diz respeito a voltar à oficina, os resultados são semelhantes como os serviços autorizados. Isto é devido à mecânica provisória, bem como a falta de ferramentas caras e reparação de equipamentos de diagnóstico.

Percepção de serviço é uma maneira em que o consumidor experimenta o serviço. A maneira em que um cliente vê o serviço depende da dimensão técnica, a dimensão funcional e a imagem da organização (Falkmer, T., Selander, H., Bolin, I., 2011). A dimensão técnica mostra o que o consumidor obtém e a funcional de que maneira isso é possível.

Fatores que afetam as expectativas dos clientes são fatores internos (necessidades individuais, experiência anterior e serviço de filosofia), fatores externos (opções competitivas, o contexto social, o marketing "boca-a-boca"), fatores situacionais (razões de compra, a dos consumidores de humor, limite de tempo, eventos inesperados) e fatores produzidos pela organização (promoção, distribuição, pessoal de serviço, os consumidores, a imagem da empresa, pré-serviço, os consumidores, a imagem da empresa e serviço de espera). (Pavic, Popovic e Vasic, 2011).

Segundo Cordeiro (2004), modelos e conceitos de diferentes tipos de serviços foram determinados com a função de alcançar a difícil caracterização da qualidade dos serviços e a avaliação que é feita durante e após a compra.

Serviço pós-venda é a prestação de serviços aos clientes antes, durante e depois de uma compra. Isto é um dos processos organizacionais que as empresas realizam e relacionam isso com a crescente concorrência do mercado. Servindo então como base para atração de novas oportunidades empresariais e para aumentar a rentabilidade e melhor acesso ao mercado, bem como aumentar o nível de satisfação do cliente.

Tem sido usado principalmente para descrever serviços que são prestados ao cliente após os produtos terem sido entregues (Vitasek, 2005; Mohd *et al.*, 2009). De acordo com Jahanshani *et. al.* (2014), serviços pós-venda são importantes porque eles acabam no aumento da qualidade do produto, obtenção de vantagem competitiva, ganhando oportunidades rentáveis e, como resultado um aumento de vendas e lucro.

O domínio das atividades relacionadas a serviços de pós-venda é muito grande. Assim, Zhou (2005) menciona que os deveres e funções de serviços pós-venda são na forma de instalação e serviços de inicialização, treinamento, manutenção e reparação, documentação, fornecendo peças de logística e de peças, melhorar produtos, serviços de *software*, garantia e serviço de *call center*.

Ainda segundo o autor, reconhecimentos de oportunidades empresariais foram considerados a fim de apresentar o serviço ao cliente eletrônico nesta indústria com o desenvolvimento de infraestrutura comunicacional e desenvolvimento da utilização de tecnologia em empresas de manufatura carro.

Serviços que são apresentados pela indústria de fabril de automóveis hoje são técnicos: serviços pós-venda [(incluindo os serviços de locação financeira (LS), reparação e manutenção (R.PS)).] e eletrônica serviços pós-venda [(incluindo serviços de informação (SI), serviços de formação (TS) e serviços de comunicação (CS) e também serviços de exploração (ES), considerando as funções de mineração de dados]. Apresentando serviços informativos significa informar os clientes sobre novos produtos, informações sobre centros de serviços e também notícias de carro.

Hoje, grandes fabricantes de automóveis apresentam seus serviços informativos, através da utilização de e-mail, sites (Wilson *et al.*, 1999). Apresentando serviços comunicacionais está diretamente relacionada à satisfação do cliente. Os clientes após a compra de produtos da empresa podem ter dúvidas em sua tomada de decisão; e a única maneira de gerir esta incerteza é estabelecer um relacionamento de longo prazo com os clientes (Flynn *et al.*, 2002).

Uma das estratégias de apresentar melhores serviços pós-venda na indústria automóvel é fornecer treinamentos adequados aos funcionários e clientes. Apresentando serviços de treinamento adequados criando a possibilidade de aumentar o nível de serviços pós-venda e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. Usando equipe treinada também aumenta a responsabilidade da empresa (Freitas *et al.*, 2009).

Fornecer reparação e manutenção é a parte inseparável de serviços pós-venda na indústria automotiva. Manutenção significa mudar, limpeza, instalação e reiniciar as peças que tem problemas. Serviços de exploração referem-se às prestações de serviços efetuadas por uma empresa para a detecção de defeitos no produto e corrigi-los sem causar qualquer prejuízo para os clientes. Serviços de exploração também têm sido utilizados para a descoberta de novas necessidades e criar novas oportunidades empresariais. Para realizar este tipo de serviço, as empresas testam seus produtos em alguns mercados, e com a utilização de mecanismos de avaliação comparativa, a satisfação do produto será analisada (Freitas *et al.*, 2009).



## 2.3 Cenário atual do Setor Automotivo

Segundo Cordeiro (2014) o histórico do setor automotivo nacional demonstra claramente a importância da oferta de qualidade para o sucesso e lucratividade. Ao longo dos anos, pode-se observar como a exigência do consumidor se torna a cada ano maior e cabe ao mercado ofertante compreender, estudar e se aproximar de seu cliente.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores ANFAVEA (2015), atualmente são 61 unidades industriais que se espalham em 46 municípios em 10 estados do país. Tal indústria representa cerca de 25% do PIB industrial e 5% do PIB total. O último valor considerado na mensuração do faturamento do setor foi de U\$ 100 bilhões.

O segmento também é responsável por uma enorme influência em outros setores da cadeia onde estão presentes fabricantes, fornecedores de matéria-prima, autopeças, distribuidores, postos de gasolina, seguradoras, oficinas mecânicas, empresas de comunicação e entre vários outros. A interligação dessa cadeia confere ao Brasil uma capacidade de empregar milhões de trabalhadores, importante gerador de renda que move a economia de forma essencial.

Ainda de acordo com ANFAVEA (2015), em 2014 estavam previstos investimentos de R\$ 75,8 bilhões destinados a desenvolvimento de novos produtos, construção de novas fábricas e ampliação das já existentes.

A importância do setor para economia e previsões otimistas lavrou caminhos para tais investimentos. Porém, de acordo com Silva (2015), a não concretização dessas previsões, expressas numa queda expressiva na capacidade de compra do consumidor nacional deixou a indústria em uma situação delicada, onde a capacidade produtiva extrapola a demanda interna.

Esse movimento fica claro na nova linha de montagem da PSA Peugeot Citröen que dobrou a capacidade produtiva da fábrica, concluída no início de 2014. A fábrica, que contava com a previsão de que o mercado nacional consumiria 4 milhões de vendas em 2015 e 5 milhões em 2016, sofre com a ociosidade de uma capacidade produtiva de 220 mil veículos por ano enquanto vendeu em torno de 50 mil este ano.

De acordo com Neto (2015) diversos indicadores socioeconômicos podem ajudar a chegar à conclusão se o Brasil está de fato saturado no setor automotivo. Um indicador interessante foi utilizado na análise da relação entre população e frota de veículos, o indicador conhecido como “taxa de motorização”. O indicador demonstrou nas análises focadas em municípios em todo Brasil, que grande parte do território sofre da alta taxa de motorização. Sendo assim, a maior parte da população brasileira tem o poder aquisitivo necessário para se motorizar.

Ainda conforme o autor, a resposta disso é uma concorrência muito alta nas montadoras que buscam compensar isso, com a personalização dos seus serviços e produtos oferecidos.

Dado esse desafiador cenário, associado a um histórico, custoso e hostil ambiente comercial (Laplane, 1997), se tornam essenciais as estratégias que priorizam as esferas da credibilidade, atendimento e comunicação (Cordeiro *et al.*, 2014).

### **3 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Prodanov (2013, p. 14) afirma o conceito de metodologia científica como: “Uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as partes que em conjunto formam a metodologia deste trabalho. Assim como foi apresentado na estrutura, serão apresentados o tipo e a descrição da pesquisa, a caracterização da montadora automotiva em questão e os participantes da amostra que fizeram parte do estudo. Posteriormente, seguirão os instrumentos de pesquisa utilizados ao longo do processo de coleta de dados e por fim, a orientação de como será realizada a respectiva análise destes dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Conforme Silva e Menezes (2005) fazer pesquisa consiste em buscar respostas para questionamentos e problemas propostos. Para Gil (1999) descobrir respostas e a formulação de um conhecimento, ocorre através de um método científico. Lakatos e Marconi (2009) acrescentam que a ciência não é somente uma sistematização de conhecimentos, mas também é um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar.

Selltiz *et al.* (1975) conclui que cada pesquisa tem um objetivo único. Marconi e Lakatos (2003) acreditam que a pesquisa é uma ferramenta formalizada que tem

como seu objetivo analisar a realidade e explorar verdades parciais e para tal, se recorre ao método de pensamento reflexivo, com um tratamento científico.

Em outra perspectiva, Minayo (2011, p.17) visualiza a pesquisa em um formato mais filosófico descrevendo-a como: “Atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação”.

Em relação à natureza da pesquisa, esta pode ser dividida em dois grupos. Para Selltiz *et al.* (1975); Gil (1987); Lakatos e Marconi (1991), uma pesquisa pode ser feita em um formato exploratório, descritiva ou casual. Conforme Parasumaram (1991); Mattar (1996); Malhotra (2001) ela pode ser feita de maneira exploratória ou conclusiva, esta última se subdivide-se em dois mais formatos podendo ser descritiva ou casual.

Segundo Provanov *et al.* (2013) uma pesquisa exploratória se dá quando uma pesquisa está em uma fase inicial de seus estudos. Esta tem como objetivo final gerar mais informações sobre um determinado tema ou assunto o qual se deseja investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento. Sendo assim, procura facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a auxiliar na formulação das hipóteses ou buscar um novo tipo de enfoque para determinado assunto.

Com um diferente objetivo, a pesquisa descritiva se dá quando o pesquisador decide apenas registrar e descrever os fatos que serão observados, não possibilita ele interferir nos dados. Tem como foco descrever as características de uma população previamente determinada ou um fenômeno ou pode servir para estabelecer relações entre variáveis. Para Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno e a relação de variáveis. Segundo os autores Hair *et al.* (2005) as pesquisas descritivas geralmente são estruturadas e especificamente criadas para medir características em uma questão de pesquisa.

Freitas *et al.* (2013, p. 39) afirma que “A importância de o pesquisador seguir um método como referência, entende-se que o ideal é empregar métodos e não um método, visando ampliar as possibilidades de análise, considerando que não há apenas uma forma capaz de abarcar toda complexidade das investigações”.

Conforme Silva e Menezes (2005) a pesquisa quantitativa é aquela que, ao contrário da qualitativa, acredita que a realidade pode ser quantificável, exigindo a análise, dos dados quantificados, por meio de ferramentas estatísticas. Provanoc *et al.* (2013) afirma que uma pesquisa quantitativa: “considera tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão e etc.)”.

Ainda segundo o autor, a pesquisa de natureza quantitativa, deve ter em seu estudo formulação de hipóteses e classificação entre a relação das variáveis para garantir com precisão os resultados obtidos, evitando com que se obtenham contradições durante a análise e interpretação dos dados.

Em suma, o presente trabalho optou-se por adotar a abordagem quantitativa, tendo como objetivo o fenômeno estudado, os participantes do estudo através da pesquisa de qualidade e satisfação do pós-vendas e sua análise estatística. O uso da abordagem quantitativa nessa pesquisa permite analisar aspectos relativos à satisfação dos clientes baseado no programa de qualidade estudada neste trabalho.

Os dados utilizados neste trabalho são do tipo secundário da base de dados da Montadora, os dados foram autorizados pela organização para este estudo. Também terá nos resultados deste trabalho, análises com base no isolamento das variáveis disponíveis e no seu controle estatístico detalhado.

### **3.2 Caracterização da organização**

A organização do presente estudo é uma montadora multinacional de veículos que veio para o Brasil há muito tempo atrás e está presente com as concessionárias filiadas a marca, em diversas regiões do país. A montadora descrita é líder no mercado brasileiro e muito conhecida não somente no país, mas também em todos os países afora.

No Brasil tem seu posicionamento firmado pelo pioneirismo e inovação, como suas características mais marcantes tem-se: produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade socioambiental (Site corporativo da Montadora, 2014). Esses atributos compõem o perfil da organização, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas não somente no mercado brasileiro. Instalada em uma cidade do interior do Brasil, desde a década de 70, a montadora tem capacidade produtiva de 800 mil veículos por ano.

A empresa está atualmente em meio a um importante ciclo de investimentos de dez bilhões de reais, que modernizará a já imensa fábrica. O Grupo instalou recentemente sua segunda fábrica de automóveis, situada na região nordeste brasileira, terá capacidade produtiva de até duzentos e cinquenta mil unidades por ano.

A organização também investe no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. Tudo em sintonia com os desejos e as aspirações dos clientes.

### 3.3 Participantes do estudo

A população é caracterizada segundo Lakatos e Marconi (2001 p.108) como um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já a amostra refere-se à parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plana (SILVA e MENEZES, 2001 p. 32).

Desta forma, partindo do conceito exposto a população desse trabalho é uma amostra dos clientes da organização que efetuaram serviços pós-vendas nas concessionárias da rede da Montadora. A etapa de estudo quantitativa será imposta por meio dessa base de dados que foi coletada no período janeiro de 2015 até dezembro do mesmo ano.

O presente estudo terá como objeto de pesquisa um dos escritórios regionais da Montadora escolhida. O nome da empresa foi omitido com o propósito de preservar a imagem da organização e outras questões relacionadas ao sigilo da marca. As informações e base de dados foram fornecidas por uma questão da autora do trabalho está envolvida profissionalmente com a empresa.

Este regional é responsável por cerca de 60% de toda a rede de concessionárias filiadas à marca. Abarcando toda a região do Distrito Federal, parte do estado de Minas Gerais e Bahia, e todo o estado do Maranhão, Tocantins, Pará, Amapá, Amazonas, Roraima, Rondônia e Acre. É o maior Escritório Regional da montadora no país, dos sete existentes, por tanto, com maior peso em sua responsabilidade à rede. São um total de 88 concessionárias divididas internamente pela empresa, em seis setores por questões de logística, todas essas aplicaram o questionário para seus clientes dos serviços pós-vendas. Um total de 12.854 clientes dos serviços pós-vendas são o total amostral do presente estudo.

A divisão dos setores em relação as regiões do Brasil estão expostas no quadro 2 abaixo:

Setor 1	Tocantins e Brasília
Setor 2	Goiás (incluindo Goiânia)
Setor 3	Mato Grosso e Goiás (interior)
Setor 4	Roraima, Amazonas, Acre e Rondônia (Oeste Amazônico)
Setor 5	Pará, Maranhão (interior) e Tocantis (Leste Amazônico)
Setor 6	Maranhão (incluindo São Luís), Entorno Distrito Federal, Bahia e Minas Gerais

Quadro 1 - Locais das concessionárias do Regional Brasília

Fonte: Base de dados Montadora

Não foi excluído do banco de dados nenhum cliente respondente da Montadora. Tal motivo se deve ao fato de ser obrigatório o preenchimento das respostas chaves que objetivam a ideia principal deste trabalho, a análise da satisfação do consumidor. O anexo 2 refere-se ao mapa de distribuição das concessionárias da Montadora relativamente a amostra utilizada neste trabalho.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Tanaka (2001) faz referência ao questionário como um instrumento de investigação com o objetivo de recolher informações com base, geralmente, na inquisição de uma amostra representativa da população em estudo. De tal forma, insere-se uma série de questões que envolvem um tema de importância para os investigadores, não estabelecendo interação direta entre estes e os analisados.

A base de dados são os dados secundários fornecidos pela Montadora e foi estruturada com embasamento teórico da mesma. O questionário se trata de uma “Pesquisa de satisfação e retenção dos clientes” nos serviços pós-vendas. Propõe a mensuração da satisfação e graus de fidelização dos consumidores finais da organização.



O questionário (anexo 1) foi construído pela Montadora e foi alterado no último ano por uma mudança do site que proporcionava tais informações. Por esse motivo, o banco de dados utilizado tem informações referentes ao último mês de 2014 até setembro de 2015, onde começou a análise dos resultados para o presente estudo. A disponibilização dos questionários aos consumidores é feita através da rede de concessionárias.

O questionário foi baseado nos pré-requisitos da própria Montadora, objetivando as informações necessárias para trabalhar em seus indicadores de medição da qualidade.

Entre as questões, o entrevistado deve escolher a nota que dará as variáveis selecionadas para a avaliação da satisfação e retenção dos clientes. Dentro desses critérios, o cliente poderá analisar dando uma nota de 0 a 10 conceituando zero como completamente insatisfeito e dez como completamente satisfeito.

Segundo Marketing Science Institute (2010) as características que criam um serviço de qualidade pautam os qualificadores que dimensionam a avaliação do mesmo. Cada avaliação deve observar as peculiaridades do setor inserido, objetiva-se com isso, compreender a expectativa dos clientes. A partir desses qualificadores são mensuradas as dimensões de avaliação desse serviço.

O presente estudo tratou como variáveis: satisfação com a concessionárias, recomendação da concessionária, retorno à concessionária, satisfação do veículo e recomendação da marca. O modelo de pesquisa adotado tratou a retorno à concessionária como variável independente (VI). As questões de satisfação e recomendação foram classificadas como variáveis dependentes (VD).

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Na etapa quantitativa do presente estudo foi utilizado pela própria Montadora o método probabilístico por conveniência. O método é simples, o pesquisador se utiliza dos elementos mais disponíveis da população. Logo, os clientes que se dispuseram a responder a pesquisa, responderam sem nenhuma influência externa. A pesquisa foi aplicada de forma presencialmente com alguns clientes, de forma aleatória, nas concessionárias filiadas à marca do regional Brasília.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa (Tanur apud Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Tal instrumento de análise tem o propósito descritivo que segundo Pinsonneault & Kraemer (1993) busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos na amostra. Tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade. Os dados que foram obtidos com a aplicação da *survey* serão analisados por meio de ferramental estatístico para obtenção das informações necessárias. Então, o presente estudo obterá para análises estatísticas medidas tais como: média e correlação de Spearman e análise multifatorial (ANOVA). Tais procedimento serão utilizados para investigar maiores relações entre as variáveis em busca de maior profundidade de conhecimento do estudo.

Segundo Pontes, (2010), o coeficiente de correlação  $\rho$  (rho) de Spearman é um medidor de associação entre duas variáveis, variando de -1 e +1. Como alternativa ao R de Pearson, quando os dados têm uma dispersão significativa, Spearman é mais indicado por não ser sensível a assimetrias na distribuição, pontos afastados ou *outliners*, sendo apropriado para tratamento de duas populações, não necessariamente normais, que aparentam haver correlação positiva ou negativa curvilínea. Ainda segundo o autor, considera-se que é significativa a correlação trabalhada entre as variáveis caso o valor seja menor que 0,05.

Quando se quer decidir se as diferenças amostrais observadas são reais ou casuais, isso é, se essas diferenças são causadas por mudanças significativas nas populações observadas ou se são decorrentes da variabilidade amostral, é utilizada a análise de variância. Essa é uma técnica que permite a comparação das médias de vários grupos de uma só vez (Milone,2009).

Outra análise que será utilizada é baseada no método de Ward, segundo Hair et al (2005), “o método de Ward consiste em um procedimento de agrupamento hierárquico no qual a medida de similaridade usada para juntar agrupamentos é calculada como a soma de quadrados entre os dois agrupamentos feita sobre todas as variáveis. Esse método tende a resultar em agrupamentos de tamanhos aproximadamente iguais devido a sua minimização de variação interna. Em cada estágio, combinam-se os dois agrupamentos que apresentarem menor aumento na soma global de quadrados dentro dos agrupamentos.”.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados ao longo da pesquisa, a partir da análise descritiva e estatística da base de dados. Primeiramente, será apresentada a descrição da amostra, logo após, a análise da amostra com base na correlação de Spearman e no conglomerado de Ward, por fim, a análise amostral dos insatisfeitos.

## 4.1 Características do usuário de Pós-Venda

O primeiro gráfico analisado se refere à distribuição mensal da utilização dos serviços Pós-Venda. Ao analisar-se a demanda de Pós-Venda em relação aos diferentes meses do ano observa-se que, do total de respondentes, no mês de Janeiro esta porcentagem é de 7,20%, Fevereiro 6,89%, Março 7,56%, Abril 7,87%, Maio 9,11%, Junho 7,91%, Julho 7,99%, Agosto 10,96%, Setembro 8,88%, Outubro 8,57%, Novembro 8,30%, por fim, Dezembro 8,75%.

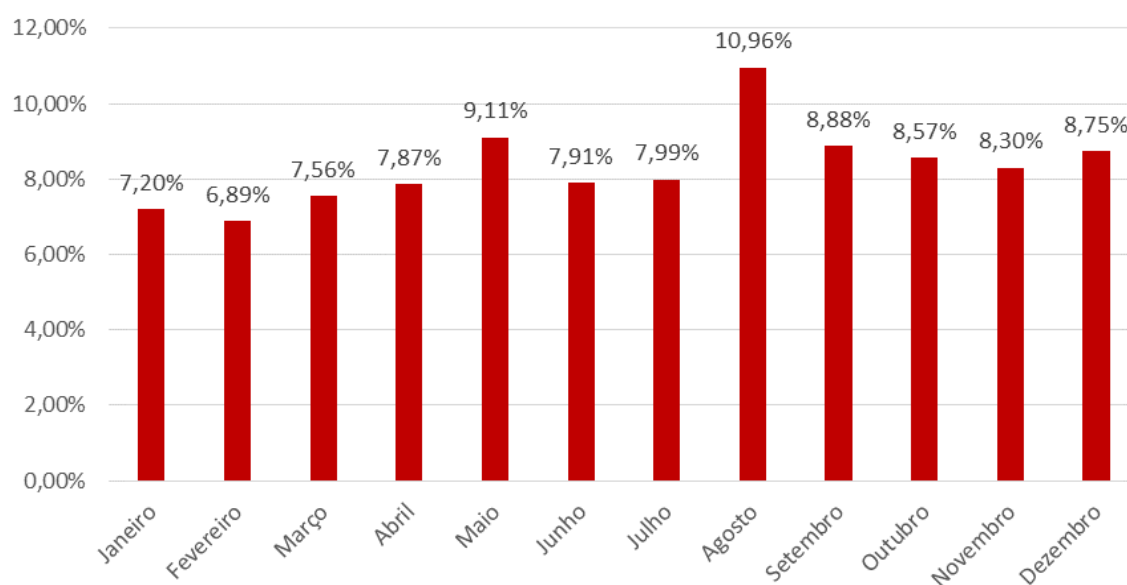


Gráfico 1: Distribuição mensal da utilização dos serviços Pós-Venda

Identifica-se uma menor demanda nos meses de Fevereiro (6,89%), Janeiro (7,20%) e Março (7,56%). Por outro lado, os meses que tiveram o maior número de visitas à rede foram Agosto (10,96%), Maio (9,11%) e Setembro (8,88%). Destaca-se no gráfico 1, o aumento dos valores ao longo do ano, dado que nos meses iniciais, as concessionárias tiveram menos usuários executando serviços de Pós-Venda. O aumento é significativo a partir do segundo semestre onde todos os valores foram acima de 8%. As oscilações dos valores do segundo semestre não são tão destoantes em comparação ao primeiro, observa-se que a partir do crescimento da demanda em Agosto, a mesma se mantém alta até o final do ano.

De acordo com Silva (2015), a não concretização das previsões de investimento no setor automotivo, foram expressas numa queda expressiva na capacidade de compra do consumidor nacional deixou a indústria em uma situação delicada, onde a capacidade produtiva extrapola a demanda interna.

Alguns padrões observados podem ser atribuídos pela disposição do cliente em consumir conforme os meses do ano. As menores demandas nos primeiros meses do ano podem ser devido aos altos custos que são padrões dada a época, tais como: IPTU, IPVA, Carnaval, viagens de férias, material escolar e outros demais gastos.

Nos meses anteriores às férias, tais como Maio, podem vir a interferir no retorno do cliente à Concessionária pois são meses de revisão para as férias. Do mesmo modo, após o retorno das férias de Junho e Julho onde tem a demanda mais baixa, os clientes podem vir a retornar para executar serviços que não conseguiu efetuar em seu período de férias.

Outra questão interessante, se dá ao observa-se que há meses no ano onde as organizações do setor podem ser mais favorecidas a executar campanhas de marketing. Dependendo dos meses escolhidos para investir-se em propaganda, isso pode afetar diretamente no número de clientes que vão comprar mais peças, acessórios ou executar mais serviços. De acordo com Churchill (2000) na atual realidade econômica brasileira as organizações passam por um mercado de alta competição e por isso constata-se um crescimento de mais oportunidades que o marketing pode trazer.

No que se refere à divisão das concessionárias conforme setores, observou-se no gráfico 2, que o Setor 1 com uma parcela de 17,32% do total de consumidores, 15,99% para o Setor 2, 17,02% para o Setor 3, 16,95% para o Setor 4, 18,74% para o Setor 5 e, por fim, 13,98% para o Setor 6.

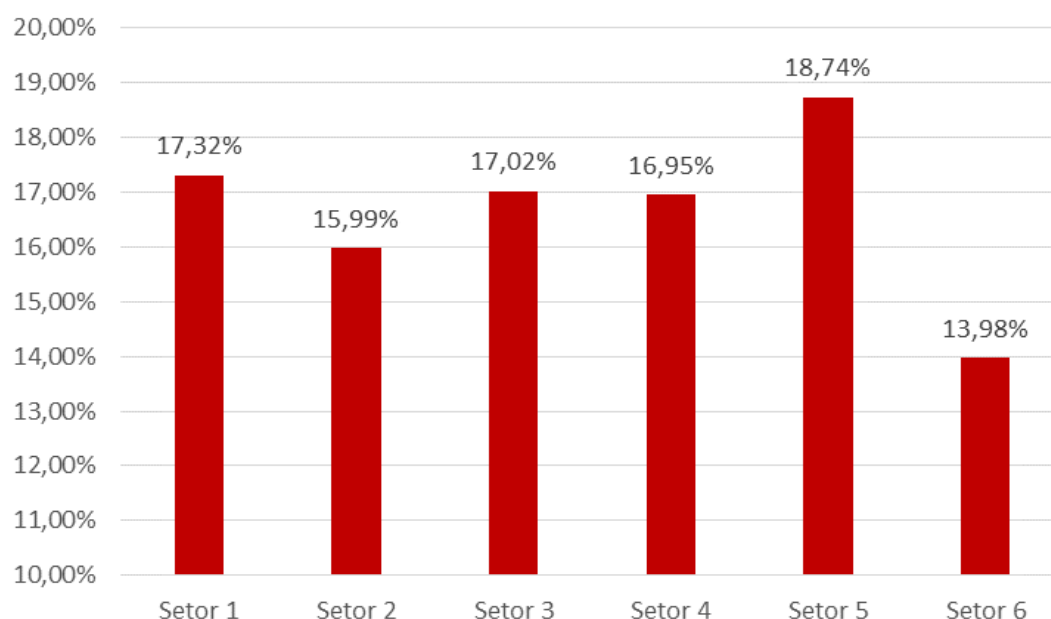


Gráfico 2: Distribuição setorial da utilização dos serviços Pós-Venda

A distribuição dos setores tem maiores valores percentuais nas áreas do Leste Amazônico (setor 5) com 18,74%, seguida por Brasília e Tocantins (setor 1) com 17,32% e a região do Mato Grosso e Goiás (setor 3) com 17,02%. Os setores que tiveram menores valores foram aqueles que abarcam a região do Maranhão, Minas Gerais, Distrito Federal e Bahia (setor 6) com 13,98%, seguido pela região do Goiás (setor 2) com 15,99%, por fim, o Oeste Amazônico (setor 4) com 16,95%.

Existem diversos fatores do macro ambiente que podem influenciar nas características da amostra e que podem justificar a diferença alta entre a demanda dos setores. Segundo Churchill *et al.* (2000) o macro ambiente é um conjunto de forças externas independentes ao ambiente da organização onde tais forças impactam de maneira direta ou indireta com técnicas e projetos de dentro da organização que podem vir desde fatores políticos, culturais, ecológicos, tecnológicos, demográficos e entre outros.

Com base nisso, o que mais pode vir a influenciar a diferença entre os setores são principalmente as razões culturais, relativamente, as diferenças entre estados e as demográficas, por exemplo, consumidores que utilizarão seu veículo em perímetro urbano ou rural.

Por um histórico não presente no estudo, mas de conhecimento fornecido pela Montadora, o setor 1 tem geralmente maiores notas relacionadas em quase todas as variáveis. Isso se dá porque o setor 1 é na região de Brasília onde está situado o Escritório Regional da Montadora facilitando muito a logística dos consultores que acompanham tais concessionárias da região e tem um fácil acesso à elas.

Além disso, o maior e melhor grupo de concessionárias da Montadora está presente na região do setor 1, Brasília. O que influencia na média de consumidores dessa região ter sido puxada para cima. O setor 2 e 3 representa em sua grande maioria a região do Goiás, o que é importante comparar nestes dois setores é que o setor 2 O provável motivo disso pode estar relacionado à alta competição nas regiões metropolitanas formando clientes mais exigentes.

Tal análise concorda com a afirmação de Demo (2013) onde cita que a competitividade torna os consumidores mais exigentes, porque acarreta em diversas alternativas de consumo, o que obriga o empenho das empresas em garantir a melhor oferta para o cliente (DEMO; ROZZETT, 2013). De tal forma, os outros setores onde se tem menos competitividade reagem de forma contrária. Assim sendo, essa relação pode explicar o motivo da distribuição do setor 3 ser maior que a do setor 2.

Ainda sobre esse tópico a região norte (setor 4 e 5) tiveram alta demanda de consumidores, podendo talvez representar que a população dessa região Amazônica, tende a utilizar mais os serviços de Pós-Venda. Por fim, sobre a baixa demanda nas concessionárias do setor 6, observa-se que tal setor tem um mix de localizações que abarcam diversas regiões, dificultando saber quais são as áreas específicas que estão puxando a média para baixo e ter resultados mais claros sobre a amostra.

Referente aos modelos dos carros dos respondentes da amostra, conforme mostra o gráfico 3, percebe-se que 43,61% optaram pelo modelo tipo Hatch, desta forma, são 30,92% do modelo Sedan, 19,76% do modelo Pick Up, 2,87% do modelo

Station Wagon, 1,98% do modelo Minivan, 0,80% do modelo SUV e 0,05% do modelo de veículos para Carga.

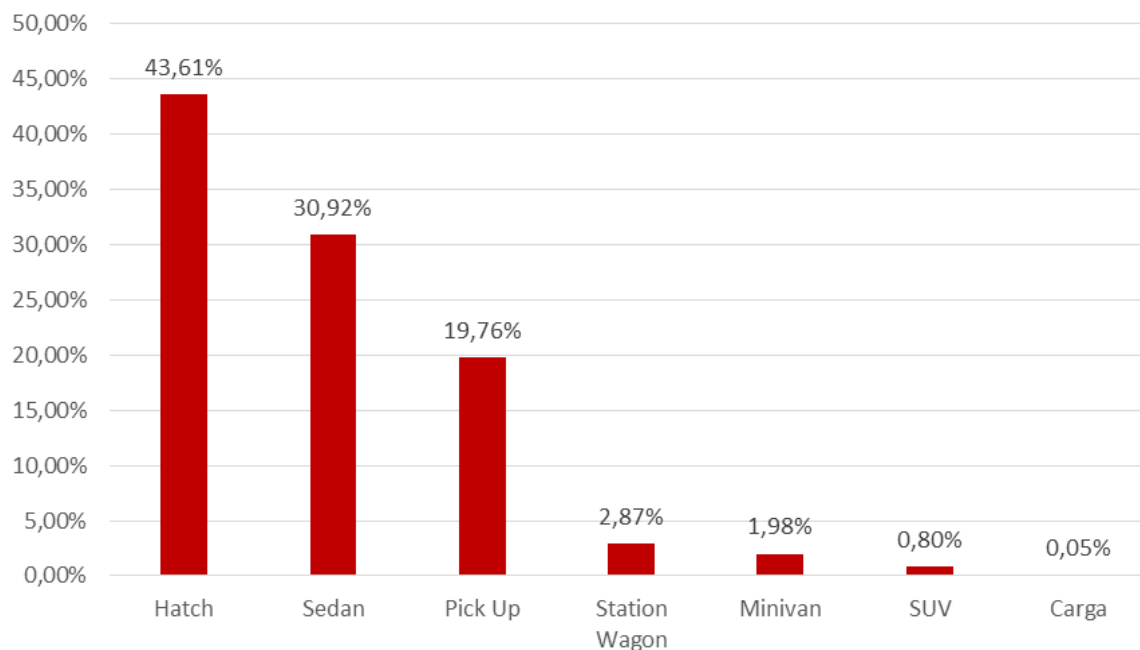


Gráfico 3: Distribuição da amostra por Modelo de veículos

O modelo hatch tem seus valores em quase metade dos distribuídos na amostra (43,61%), isso dá-se pelo motivo que na Montadora escolhida, tal modelo de veículo são em sua maioria da categoria carros populares. O segundo modelo com maior procura no Pós-Venda é o modelo Sedan (30,92%), além da alta saída de venda deste modelo no Brasil, nesta categoria encontram-se carros que são vendidos diretamente para governo, empresas, taxistas e outras organizações públicas e privadas.

O terceiro modelo que se destacou pela alta procura é a Pick Up com 19,76%, a montadora é líder de vendas neste modelo e é um veículo popular também. Os carros que tiveram menos serviços no Pós-Venda foram o do modelo Station Wagon (2,87%), Minivan (1,98%), SUV (0,80%) e Carga (0,05%).

Todos os modelos da Montadora têm diversos atributos que os diferenciam, tais como preço, qualidade, custo de manutenção, valor agregado e entre outros. Conforme as preferências dos consumidores, pode-se destacar que todos



influenciam na relação das variáveis de compra, que são as necessidades do cliente que deverão ser atendidas.

Nesse contexto, Cobra (2000) cita que os clientes estão mais sensíveis em relação ao preço em busca de valor. Além disso, outro fator que influencia fortemente os clientes é o fácil acesso à tecnologia deixando os fatores influentes para compra cada vez mais racionais. Existe, todavia uma falta de conscientização dos empreendedores e demais gestores das organizações sobre o perfil de seu consumidor que busca cada vez mais suas preferências individualistas.

Pode-se constatar com isso, que todos os modelos precisam se adaptar à demanda de cada concessionária e isto pode servir como embasamento estratégico para a organização em suas questões de distribuição dos veículos, compras de peças e acessórios, além disso, a gestão de estoque nos pátios.

Ainda sobre as características dos participantes da amostra, pode-se observar pelo gráfico 4, um total de 12 estados e um Distrito, onde os quais se dividem em: 24,82% no estado do Goiás, 14,68% no Distrito Federal, 11,43% no Mato Grosso, 9,60% no Pará, 9,13% no Maranhão, 8,74% em Rondônia, 7,69% no Tocantins, 4,49% no Amazonas, 2,38% na Bahia, 2,28% no Acre, 1,87% em Minas Gerais, 1,45% no Amapá e 1,44% em Roraima.

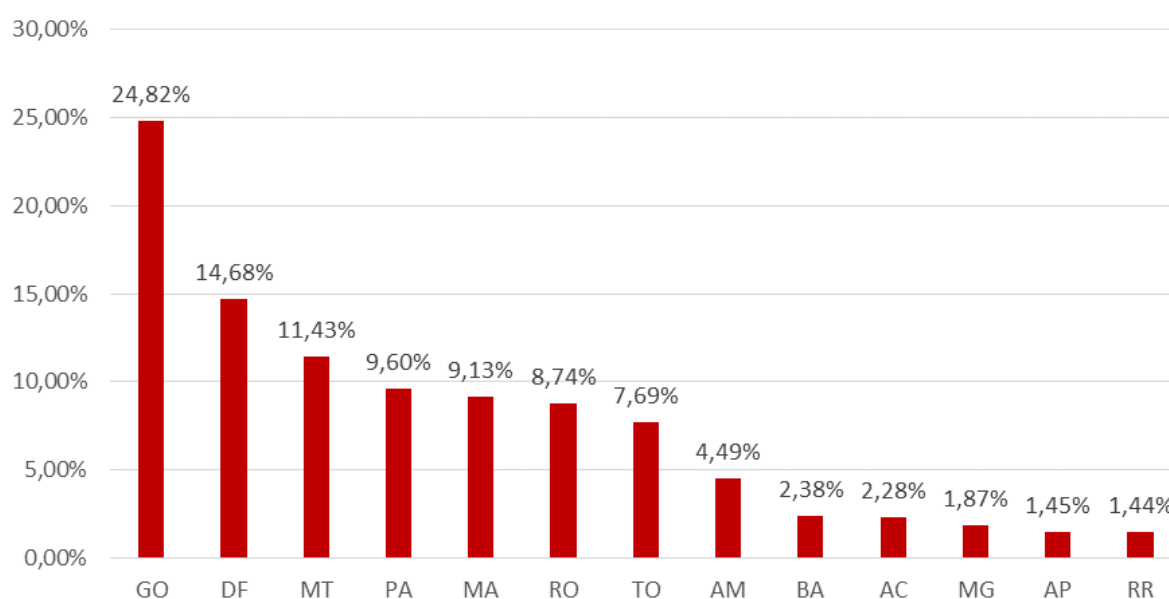


Gráfico 4: Distribuição da amostra por Estado

Conforme apresentada a distribuição da amostra por estados do Brasil, o estado que teve maior participação foi o Goiás (24,82%), seguido pelo Distrito Federal (14,68%) e Mato Grosso (11,43%). Os que tiveram menor representação foram os estados onde a Montadora tem menos concessionárias, tais como Roraima (1,44%), Amapá (1,45%) e Acre (2,28%). O estado de Minas Gerais (1,87%) e Bahia (2,38%) têm menor representatividade pois estes estados tem menos concessionárias supervisionadas pelo Regional Brasília, logo, os participantes da amostra foram poucos nesta região.

Referente as características habitacionais das cidades inclusas na pesquisa, identifica-se pelo gráfico 5, que 54,71% do total de respondentes se encontram nas capitais e regiões metropolitanas. De tal forma, 45,29% encontram-se nas cidades do interior do Brasil.

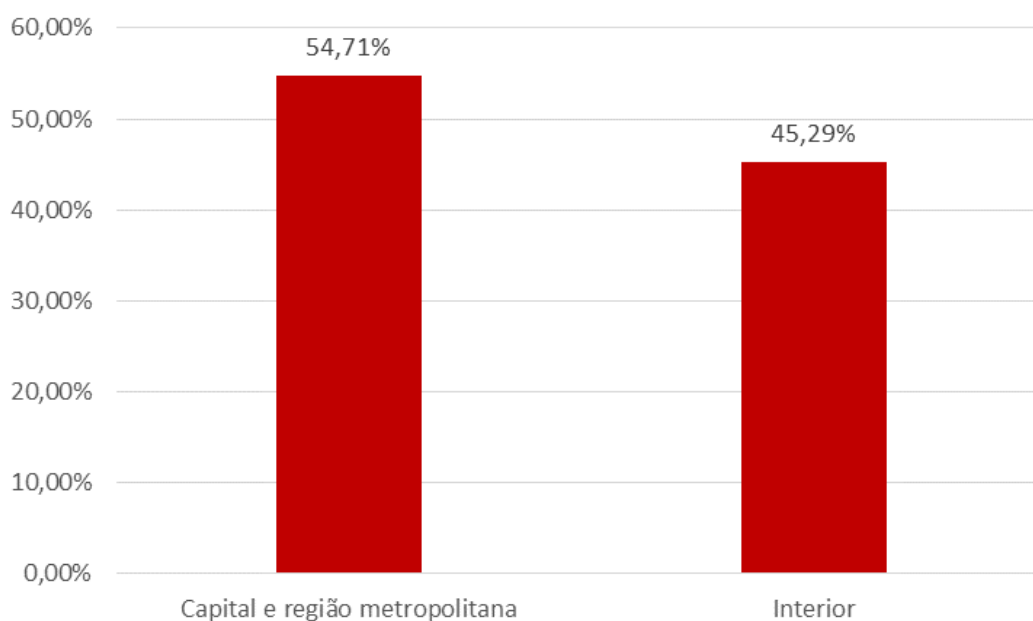


Gráfico 5: Distribuição da amostra por localização

Referente à distribuição da amostra por localização, as concessionárias que estão situadas em regiões metropolitanas e capitais tendem a receber mais clientes no Pós-vendas (54,71%). É importante destacar que foram consideradas como região metropolitana todas as áreas próximas a capital. As concessionárias que

estão localizadas nas cidades do interior do Brasil, obtiveram um total de 45,29% da amostra.

Observa-se pelo gráfico 6 que 50,94% dos respondentes da amostra estão situados na região Centro Oeste do país, tais como, 35,69% na região Norte, 11,51% na região Nordeste e 1,86% na região Sudeste.

A montadora utiliza as melhores notas para que as concessionárias disputem entre si para que então se motivem a melhorar seus indicadores de desempenho. Tal competição favorece o aprimoramento das variáveis conforme o suporte técnico de Pós-venda executado pelos consultores da marca que acompanham as concessionárias ao longo do tempo. Essa competição é um pouco injusta no ponto de vista que alguns setores têm grupos de concessionárias mais fortalecidos em relação à sua marca. Regiões como a do setor 3 que são áreas do interior do Goiás são desfavorecidas pois têm uma estrutura organizacional menor e menos desenvolvida.

No entendimento de Kotler e Keller (2012) os diferenciais de uma organização são atributos e benefícios que os clientes estabelecem uma associação forte com a marca e avaliam que não seria possível ser superados por uma marca concorrente. Tal citação dos autores vai de encontro à situação que diverge as concessionárias nas diferentes regiões do Brasil. Se a região tiver muitas concorrentes facilita com que o cliente avalie como melhor outra marca de automóveis.

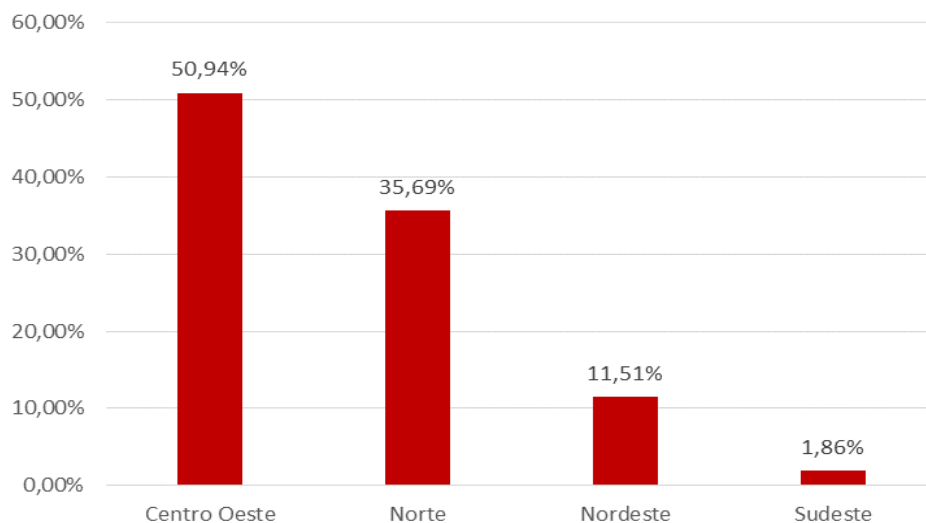


Gráfico 6: Distribuição da amostra por região do Brasil

O maior número de usuários da amostra encontra-se na região Centro Oeste do país com 50,94%, seguida pela Norte (35,69%), Nordeste (11,51%) e por último, a região Sudeste (1,86%). A região Centro Oeste tem um pouco mais da metade do número de respondentes da amostra, o que infere que grande parte dos resultados desta pesquisa irão de encontro com as características dos usuários dessa região.

Sabendo-se que as concessionárias da Marca são divididas em tipo Matriz e Filial, observa-se pelo gráfico 7, um total de 49,65% do tipo Matriz e 50,35% são filiais.

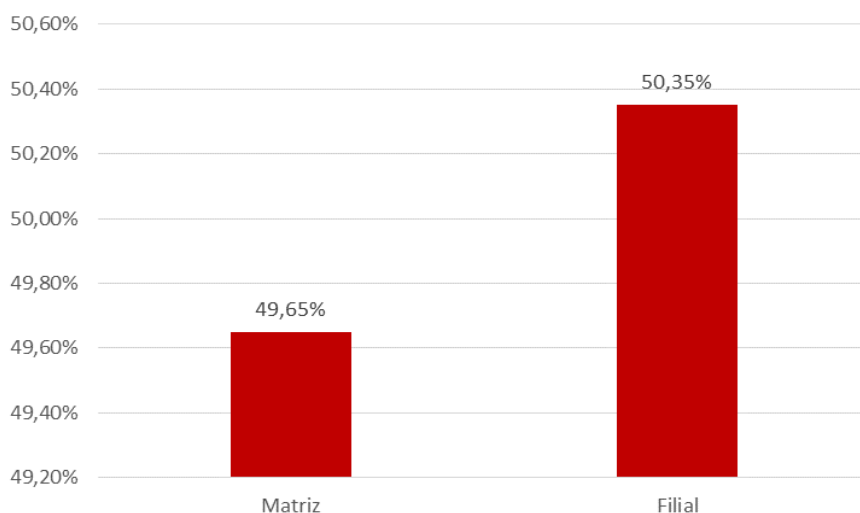


Gráfico 7: Distribuição da amostra por tipo de Concessionária

Apesar da diferença pouco significativa, onde os usuários que foram à concessionárias matriz (49,65%) foram menos do que os respondentes que foram à uma filial (50,35%), pela análise detalhada da amostra observa-se que existem mais concessionárias filial do que matriz, porém as concessionárias matriz ainda recebem quase o mesmo número de clientes no Pós-Venda.

Conforme Konishi *et al.* (2014) o crescimento do mercado pressionou a velocidade da exigência da demanda, consequentemente aumentando vertiginosamente o desafio da oferta. Desta forma, o fato da Concessionária Matriz ser normalmente a maior do grupo faz com que ela tenha maior força em sua oferta e demanda. Isso pode ser explicado pela tendência das organizações matrizes serem a maiores do grupo ou também pode-se pensar que isso se deve ao fato destas terem sido as primeiras a se instalarem. Como a sede é a organização mais antiga do grupo, pode também ter sua estrutura organizacional melhor do que as mais novas.

Considerando que uma concessionária pode fazer parte de um Grupo de concessionárias ou pode ser independente, logo a amostra, com base no gráfico 8, um total de 89,36% que fazem parte de um grupo e 10,64% que são independentes.

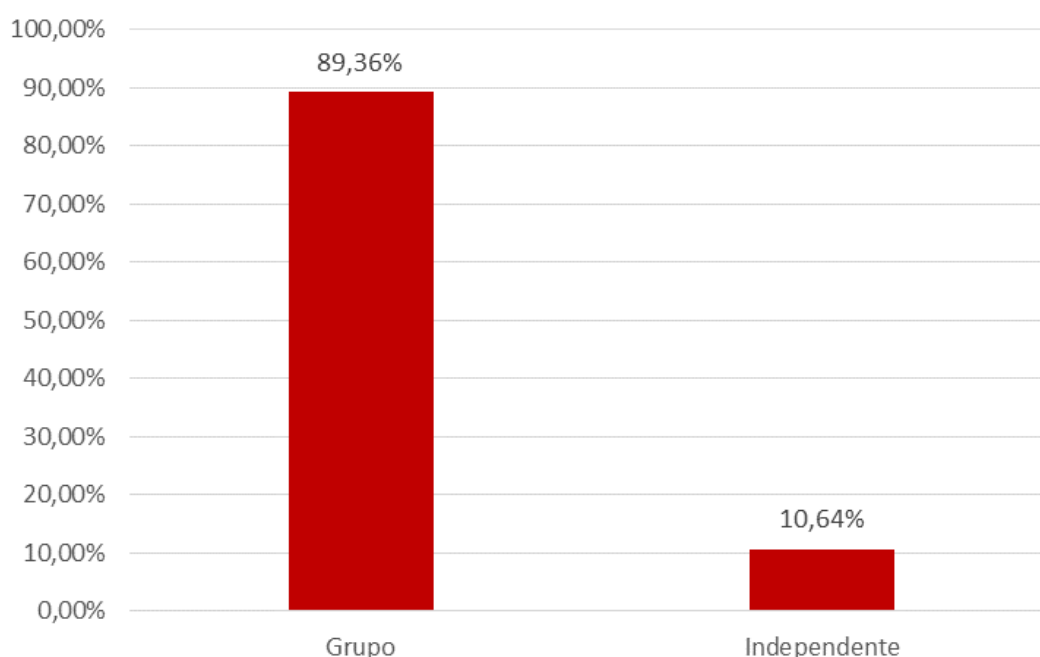


Gráfico 8: Distribuição da amostra por tipo de concessionária

Inferese por esse gráfico que o número de concessionárias pertencentes à um grupo (89,36%) é muito maior do que as concessionárias que são independentes (10,64%). Logo, quase 90% de todas as concessionárias da amostra estão agrupadas com outras pertencentes ao mesmo grupo.

As concessionárias que são independentes devem se preocupar ao constatar que as concessionárias que formam grupos tendem a receber a grande maioria dos consumidores frente as demais. Tal fato, pode ser relativo as questões de porte da organização, estrutura, poder de barganha com os fornecedores, investimentos maiores nas concessionárias do grupo e outras vantagens, que empresas em grupo podem trazer para seus empreendimentos.

Outra questão interessante, são as concessionárias que formam um grupo, não somente com as concessionárias de uma montadora específica. Muitas têm também outras concessionárias de mais marcas e também tem outras empresas do ramo automotivo. Fortalecendo então sua estrutura organizacional em rede, obtendo maior força poder de barganha nas suas negociações e investimentos. Um exemplo claro é dado pelo grupo Saga que tem a maior rede de concessionárias do país e investem em concessionárias de diversas marcas de veículos (Grupo Saga, 2016).

Referente aos motivos que levaram os clientes respondentes à prestarem serviços pós-vendas nas concessionárias, com base no gráfico 9, obtem-se um total de 84,71% que efetuaram uma Revisão Programada em seu veículo, 32,20% que optaram por um Conserto Mecânico e 2,45% que utilizaram os serviços de Funilaria e Pintura automotiva. O total da distribuição dá mais que 100% pois dentro dos 12.854 respondentes, há aqueles que executaram mais de um serviço.

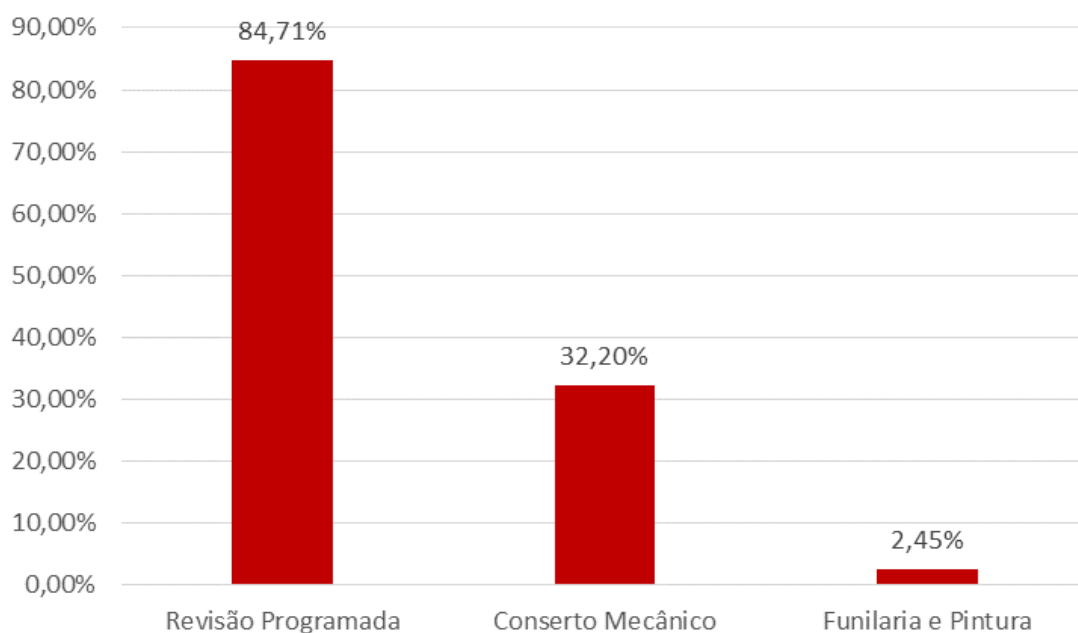


Gráfico 9: Distribuição da amostra por tipo de serviço do Pós-Venda

Conforme o gráfico 9, a distribuição da amostra observada indica que no ano de 2016, 84,71% dos consumidores que procuraram serviços de Pós-Venda optaram pela revisão programada, o segundo motivo que leva mais clientes à concessionária são os consertos mecânicos (32,20%). Por fim, há uma pequena parcela que procura serviços de funilaria e pintura (2,45%).

Segundo Comiotto (2014) os clientes associam Pós-venda primeiramente aos aspectos de serviço, 31,4% associam à revisão programada. Tal afirmação faz com que se destaque a procura do serviço de revisão como alta e concorda com o fato que 84,71% efetivamente foram às concessionárias em busca deste tipo de serviço. De tal maneira, a organização deve se preocupar principalmente com esses clientes que buscam a revisão, pois como são a grande maioria pois são a parcela que mais influência na nota de satisfação.

Cordeiro (2004) afirma que os investimentos nos programas de qualidade que as montadoras do setor automotivo fornecem, auxiliam as concessionárias a atuarem preventivamente, com o foco em diminuir as falhas nos serviços prestados no pós-vendas. Tais programas de qualidade devem ser mensurados como o presente trabalho se dispõe a fazer, para que se possa perceber os *gap's* negativos

e positivos na rede de concessionárias da Montadora. Investimentos relativos à qualidade, não irão beneficiar somente o consumidor final, mas também servem como um incentivo e estímulo para os funcionários das organizações.

Desta forma, uma estratégia que pode vir trazer resultados às concessionárias pode estar na forma de investimentos de qualidade. Estas estratégias trazem benefícios ao ter como objetivo: a diminuição das falhas, prevenindo possíveis problemáticas relacionadas a experiência do cliente com os serviços em seu veículo, e também sua recomendação sobre a concessionária.

O serviço de conserto mecânico foi o segundo mais procurado pelos clientes do Pós-Venda, esse valor pode ter sido influenciado negativamente levando em consideração que muitos consumidores procuram locais não autorizados para cuidar de seu veículo, ou seja, buscam soluções mais em conta fora das concessionárias.

Além disso, muitos usuários têm seguro de seu veículo e levam seu carro para conserto nos locais autorizados pela seguradora. A seguradora dá desconto nas franquias para aqueles que levarem o seu veículo nas oficinas parceiras do seguro do carro. Logo, o consumidor normalmente opta por pagar a franquia mais barata, deixando de consertar na mecânica das concessionárias da Montadora.

Outro fator interessante, acontece com os carros que vão para conserto e faltam peças genuínas no estoque da concessionária. A espera para chegar as peças mais o tempo que leva o próprio serviço, faz com que muitos clientes optem por oficinas não autorizadas. Estas não são obrigadas a dispor somente de peças e acessórios genuínos, aumentando as opções de substituição dos mesmos.

Em relação à funilaria e pintura, a maioria dos clientes deixam de levar seu carro pois na concessionária não há conserto de peças. O consumidor tem que concordar ao levar seu veículo na total substituição das peças. Tal motivo se deve à política de qualidade das montadoras. Assim sendo, um pequeno estrago pode vir a gerar grande custo se optar por esse serviço, desmotivando aqueles que prezam mais pelo custo do que pela qualidade.



Em linhas gerais, a qualidade nos serviços prestados, além das peças e acessórios genuínos, gera custos que aumentam o valor que os clientes pagam por estes. Os consumidores que buscam outros locais para arrumar seu veículo, muitas vezes veem maior vantagem em procurar outros prestadores de serviço ou comprar seus produtos em demais locais.

O gráfico 10 identifica a informação da porcentagem dos clientes que se dizem fidelizados à concessionária. Desta forma, 83,01% voltariam a efetuar serviços de Pós-Venda na concessionária procurada anteriormente. Por outro lado, 16,99% não tem interesse em voltar na mesma concessionária onde executou anteriormente serviços em seu veículo.

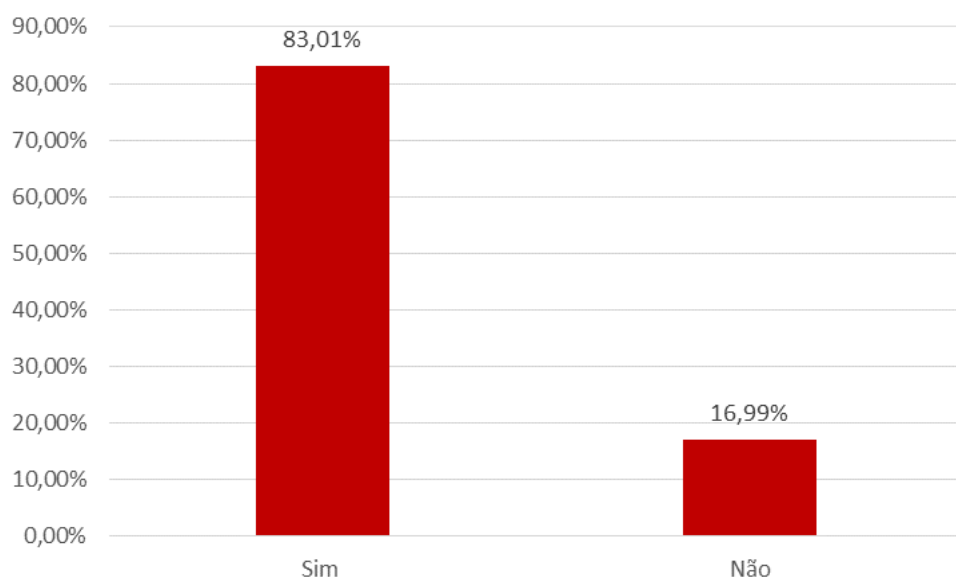


Gráfico 10: Distribuição da Amostra em relação à taxa de retorno à Concessionária

O gráfico 10 indica que 83,01% dos consumidores voltariam à concessionária e com um valor baixo, os clientes que não retornariam à mesma. Tal motivo pode ser influenciado pelos fatores que os deixaram satisfeitos ou insatisfeitos. Ao analisarmos os insatisfeitos no tópico 4.3 pode-se afirmar os principais motivos que fazem com que os consumidores não voltem à mesma concessionária.

Outro motivo relacionado ao retorno dos clientes pode ser explicado pela retenção e fidelização dos clientes. Segundo Flynn *et al.* os clientes após a compra de produtos da empresa podem ter dúvidas em sua tomada de decisão; e a única maneira de gerir esta incerteza é estabelecer um relacionamento de longo prazo com os clientes (Flynn *et al.*, 2002). Desta forma, as concessionárias devem perceber como um aspecto diferenciador a busca por se relacionar com um cliente, mantendo a volta dele constante focando em suas necessidades individuais.

Ainda sob esse aspecto Vavra (1993) cita que uma grande parte das empresas utiliza seus recursos para atração de clientes e deixam de lado a retenção, porém, o marketing de relacionamento prega como objetivo voltar a atenção para a fidelização como um esforço tão dispendioso quanto atrair, porém com resultados aprimorados para a organização e cliente. Dentre esses e outros motivos relacionados ao tema, se refere a importância em ter clientes fidelizados e que recomendem a marca para outros consumidores.

## **4.2 Satisfação com o Pós-Venda**

No gráfico 11, observa-se a nota média geral dos respondentes da amostra, que referente à Satisfação com a Concessionária, é de 9,010. Relativamente à Recomendação da Concessionária, a nota geral obtida foi de 9,050. No que se trata das notas do veículo e da marca do mesmo, a Satisfação Geral com os veículos da Montadora é de 9,165 e a Recomendação da Marca tem sua média em 9,323.

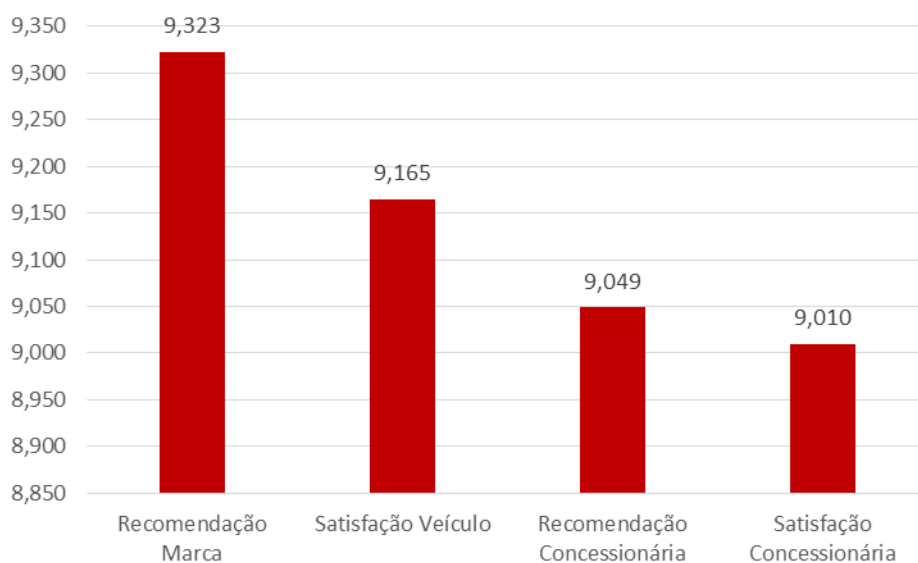


Gráfico 11: Média geral das notas de Satisfação e Recomendação

Conforme o gráfico 11, pode-se observar que os primeiros dois indicadores mostram que a recomendação da Marca e a satisfação com os veículos são o que os clientes deram a melhor nota média (9,323; 9,165). Por outro lado, as variáveis relacionadas à concessionária, fez com que essa média diminuísse, assim sendo, a recomendação da concessionária é de 9,049 e os que ficaram satisfeitos com a concessionária é de 9,010.

Ferreira *et al.* (2012, p.4) afirma que “Relativamente aos benefícios da qualidade e efeitos obtidos, vários são os autores que destacam a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da organização e dos produtos e serviços, a sistematização dos métodos de trabalho, processos e responsabilidades e a melhoria da resposta e serviço ao cliente”. Dito isso, as causas da satisfação dos consumidores de tais setores podem estar relacionadas aos aspectos citados pelo autor.

Justo (2009) afirma que a chave para o sucesso e para o desenvolvimento da maioria dos empreendimentos atuais se deve a diferenciação. Nesse contexto, ser diferenciado é poder ser percebido pelos consumidores como uma opção de compra, é obter atributos que façam com que os consumidores vislumbrem seus produtos e serviços como distintos dos demais concorrentes. Nesse ponto, se

reconhece que a recomendação da marca está diretamente ligada com o fato de como ela irá se diferenciar em relação à concorrência.

Desta forma, uma concessionária auxilia na recomendação da Marca pois obtendo bons serviços e produtos para seu carro, faz com que a credibilidade do cliente em relação à marca aumente. Além disso, o fator retorno à concessionária pode ser explicado se o consumidor identificar ela como um empreendimento diferenciado, assim sendo, este pode retornar para aquela que já lhe trouxe bons resultados relacionados a qualidade dos serviços.

A menor taxa de recomendação da concessionária é impactada com a forma que os clientes percebem que suas necessidades podem ou não serem atendidas. Isto é, o consumidor irá à uma concessionária por um motivo, tal fator faz com que ele exija atributos conforme suas expectativas. A falta de qualidade nas preferências individuais de cada consumidor faz com que ele dê menores notas para o atributo recomendação da concessionária. Dito isso, nota-se que este fato concorda com o autor Cobra (2000) onde analisa e relata sobre a existente falta de conscientização dos empreendedores e demais gestores das organizações sobre o perfil de seu consumidor que busca cada vez mais suas preferências individualistas.

O autor Oliver (2014) indica que a satisfação está relacionada com uma necessidade individual de cada consumidor, um objetivo que deve ser atingido do consumo dos produtos e da padronização dos serviços. De tal forma, quando se relaciona as variáveis Satisfação do Veículo com Satisfação da Concessionária, observa-se que a amostra traz que os clientes estão mais satisfeitos com os veículos da Montadora, porém não tanto com a concessionária. Aplicando a lógica de Oliver, buscar ainda mais as características individuais do consumidor pode vir a ajudar ambas as variáveis.

Pode-se destacar também por este gráfico o sucesso em relação à qualidade dos veículos da marca que conseguem suprir as expectativas dos clientes em quase todos os modelos. Isto é uma conclusão baseada entre a média da satisfação do veículo que foi a maior entre as variáveis expostas. A expectativa é dada pelo cálculo de Parasunaman (1988) onde a satisfação do cliente é dita como

a resposta do consumidor a avaliação da diferença observada entre as expectativas prévias e o seu real desempenho; a percepção do cliente após seu consumo.

Com a finalidade de melhor compreender os fatores que influenciam na satisfação, realizou-se o teste de Correlação de Spearman representado no quadro 1. Observa-se que existe correlação direta e altamente significativa entre período e motivo (0,032) e satisfação com a concessionária (0,029), relação significativa com a recomendação da concessionária (0,022) e relação inversa e altamente significativa com retorno do cliente à concessionária (-0,349).

No que tange ao Setor, este tem relação inversa e altamente significativa com satisfação com a concessionária (-0,29) e com a recomendação da concessionária (-0,22), além disso, possui relação altamente significativa com a satisfação do veículo (0,42) e com recomendação da marca (0,45).

Em relação ao modelo de veículo, encontrou-se uma relação altamente significativa com as variáveis estado (0,65), região (0,53) e local (0,102).

Referente ao motivo que levou o cliente a escolher sua concessionária encontrou-se uma correlação altamente significativa e inversa entre a satisfação com a concessionária (-0,63), recomendação da concessionária (-0,35) e retorno à concessionária (-0,096).

A recomendação da concessionária tem relação altamente significativa com o retorno do cliente à concessionária (0,542), satisfação com o veículo (0,388), recomendação da marca (0,431), significativa com a variável local (0,20) e por fim, correlação altamente significativa e inversa com a variável estado.

A correlação entre voltaria a concessionária é altamente significativa com a satisfação do veículo (0,041) e com a recomendação da marca (0,163).

No que tange à satisfação com o veículo existe uma correlação altamente significativa com a recomendação da marca (0,649).

No entanto, a recomendação da marca tem relação altamente significativa com estado (0,059), região (0,042) e local (0,089).

	Periodo	Setor	Modelo	Motivo	SatConc	RecConc	VoltConc	SatVeic	RecMarca
Motivo	,032**								
SatConc	,029**	-,029**		-,063**					
RecConc	,022**	-,023**		-,035**	,733**				
VoltConc	-,349**			-,096**	,501**	,542**			
SatVeic		,042**			,314**	,338**	,121**		
RecMarca		,045**			,358**	,431**	,163**	,649**	
Estado			,065**		-,033**	-,028**			,059**
Região			,053**						,042**
Local			,102**			,020**			,089**

Quadro 2: Correlação de Spearman das variáveis

Desta forma, os valores que deram positivo identificam a correlação significativa e positiva entre os fatores. Por outro lado, o que deram valores negativos são considerados significativos, porém negativos. Isto quer dizer que eles são relacionados, porém de forma contrária, quanto mais uma variável aumenta a outra diminui. Sendo assim, foram analisadas somente as variáveis que estão relacionadas conforme a correlação de Spearman.

Para compreensão dos fatores que levam ao entendimento da satisfação no Pós-Venda realizou-se análise de conglomerados utilizando o método Ward, dividiu-se em dois grupos: satisfeitos e insatisfeitos. Observou-se que existe uma relação significativa, através da análise de ANOVA, das diferentes diferenças de média entre a satisfação nas concessionárias. Enquanto o grupo de satisfeitos tem sua média geral de satisfação com a concessionária nota 9,1487, o grupo de insatisfeitos tem a nota média 4,9446. No que tange à recomendação da concessionária, os satisfeitos apresentaram média de 9,33 enquanto os insatisfeitos têm média 5,67. Quanto à satisfação com o veículo, os satisfeitos obtiveram a nota média 9,22 e os insatisfeitos.

Ward Método		SatConc	RecConc	SatVeic	RecMarca	Grulndep
Satisfeito	Média	9,149	9,335	9,223	9,426	1,089
	N	1352	1352	1352	1352	1352
	Desvio Padrão	1,152	1,013	1,188	1,01382	,28450
Insatisfeito	Média	4,945	5,676	8,486	8,465	1,131
	N	1011,0	1011,0	1011,0	1011,0	1011,000
	Desvio Padrão	2,208	2,989	1,974	2,143	,337
Total	Média	7,350	7,769	8,907	9,015	1,107
	N	2363,000	2363,000	2363,000	2363,000	2363,000
	Desvio Padrão	2,678	2,773	1,614	1,667	,309

Quadro 3: Análise de conglomerado pelo Método Ward

			Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
SatConc	Entre Grupos	Combinação	10223,552	1	10223,552	3592,996	,000
RecConc	Entre Grupos	Combinação	7746,497	1	7746,497	1756,441	,000
SatVeic	Entre Grupos	Combinação	314,174	1	314,174	127,003	,000
RecMarca	Entre Grupos	Combinação	534,375	1	534,375	209,296	,000
Grupo Ind	Entre Grupos	Combinação	1,011	1	1,011	10,651	,001

Quadro 4: Teste de ANOVA da análise de conglomerado

Observa-se que existe uma diferença estatística altamente significativa de 0,000 nos atributos satisfação com a concessionária, recomendação com a concessionária, satisfação do veículo e recomendação da marca. Entre o atributo que classifica a concessionária pertencente à um grupo ou uma concessionária independente, observa-se que o um grupo de concessionárias tem seus usuários mais satisfeitos com média 1,089 do que concessionárias independentes que tem sua média em 1,131. Lembrando que quanto mais próximo de 1 mais satisfeito e quanto mais próximo de 2 mais insatisfeito.

### 4.3 Insatisfação com o Pós-Venda

Relativo ao gráfico 12, os respondentes que justificaram os motivos que levaram a insatisfação com os serviços da concessionária, observa-se que 34,41% afirmam que o motivo foi a qualidade dos serviços, seguido por atendimento (27,39%), tempo (15,74%), preço (5,53%), estoque (3,96%), garantia (3,72%), serviços extras (2,28%), segurança (0,90%), agendamento (0,72%) e outros (5,35%).

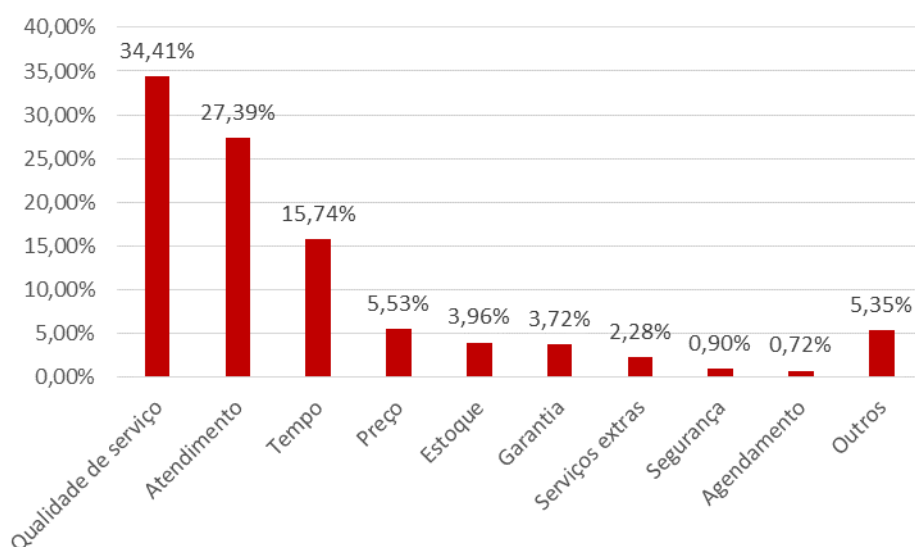


Gráfico 12 - Distribuição da amostra conforme motivos de insatisfação com a concessionária

De acordo com Cordeiro *et al.* (2014) baseado em pesquisa de qualidade de serviços específicos em uma concessionária de veículos, foi possível identificar as principais esferas a serem priorizadas na busca pela qualidade de serviço. As esferas são: credibilidade; atendimento e comunicação. Estas se formam na realização de todas as partes que compreendem o processo da instituição. O fator humano é determinante no que toca o atendimento e a comunicação, portanto é de extrema importância o bom desenvolvimento desses processos.

Dito isso, as afirmações do autor concordam com o resultado da pesquisa que indicam como qualidade de serviço (34,41%) e atendimento (27,39%) como



principais atributos de insatisfação do cliente, seguido pelo tempo (15,74%) e preço (5,53%).

Ainda segundo o autor, a avaliação criteriosa dos qualificadores que tangem essas esferas se tornam indispensáveis para o mapeamento dos pequenos erros e entraves que causam grandes impactos no resultado final. O foco da análise deve estar nas reclamações dos clientes, estas servirão de base para o desenvolvimento de hipóteses as quais, quando comprovadas, trarão a melhora no atendimento ao cliente.

Os problemas recorrentes que menos deixaram os clientes insatisfeitos foram serviços extras (2,28%), segurança (0,90%) e agendamento (0,72%).

Aos respondentes do gráfico 13, onde relata-se quais clientes não tem interesse em voltar à concessionária que executou serviços de Pós-Venda em seu veículo (16,99%), dentro deste total, uma porcentagem de 46,88% que justificam sua resposta pelo Atendimento que obteve, 26,12% pela Qualidade dos serviços que foram prestados, 13,17% pelo preço dos serviços, peças e acessórios que foram necessários em sua visita e 1,79% relataram como principal causa a distância. Por fim, 12,05% têm outros motivos para não voltar para tal concessionária.

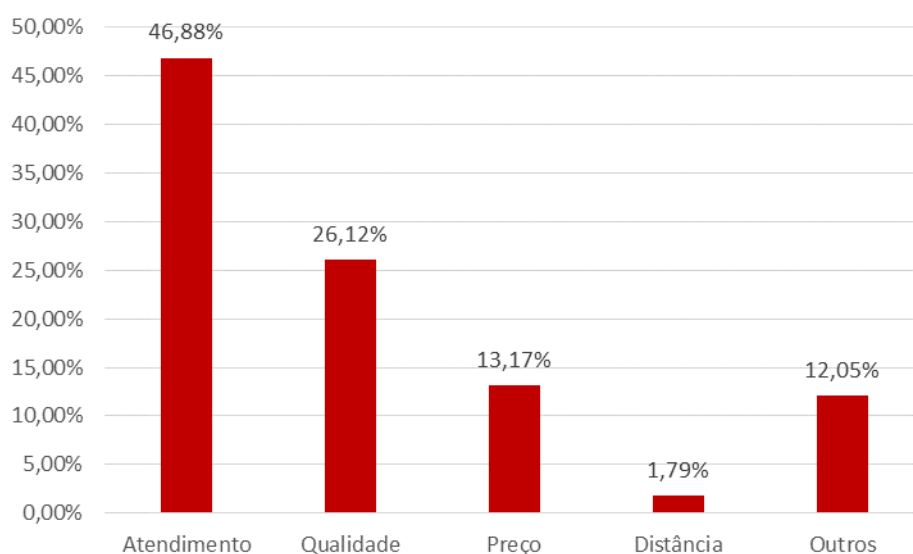


Gráfico 13: Distribuição da amostra por motivos de não retorno à Concessionária

Assim como foi visto pelo autor Stevanovic (2013), este afirma que os clientes não estão satisfeitos em ter que voltar ao atendimento por causa do mesmo problema e não obterem os trabalhos no que foi acordado, em relação ao tempo ou preço acordado. Sendo assim, tal pesquisa concorda com duas principais características da amostra, o atendimento que é a variável com a maior porcentagem de clientes insatisfeitos (46,88%) e o preço com (13,17%). Por fim, o motivo que menos leva os clientes não retornarem a concessionária é a distância com 1,79%.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente estudo teve por objetivo analisar a qualidade do Pós-Venda na satisfação dos clientes nas concessionárias do setor automotivo. Para tal foram objetivos, foram descritos os usuários do Pós-Venda do setor automotivo, analisados os níveis de satisfação com o Pós-Venda e analisados os motivos da insatisfação com o Pós-Venda.

Na descrição dos usuários do Pós-Venda do setor automotivo, observou-se que a maior parte dos consumidores vai à concessionária nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março, por outro lado, os meses que menos tem clientes são Maio, Agosto e Setembro. Sobre os setores onde se divide a amostra em regiões, percebe-se que a maior parte está localizada (em ordem) no Leste Amazônico (Setor 5), Brasília e Tocantins (Setor 1) e Mato Grosso e Goiás (Setor 3). Os que menos receberam visita foram nas cidades no Maranhão, Minas Gerais, Distrito Federal e Bahia (Setor 6), seguido pelo interior do Goiás (Setor 2) e Oeste Amazônico (Setor 4).

A maior parte dos usuários são dos veículos do modelo Hatch, Sedan e Pick Up. Os menores números são dos modelos Station Wagon, Minivan, SUV e veículo de carga. Os estados que mais receberam visitas no Pós-Venda foram o estado do Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso. Ao contrário, os que menos receberam

consumidores foram os estados de Minas Gerais, Amapá e Roraima. Dito isso, observou-se que existe um maior número de consumidores na capital e nas regiões metropolitanas do que nas cidades do interior. Também foi visto que as maiores parcelas desses clientes estão situados no Centro Oeste e no Norte do Brasil, a menor parcela, encontra-se no Nordeste e Sudeste.

Ainda sobre a descrição da amostra, constatou-se que há uma maioria de concessionárias que são do tipo Matriz e a minoria é do tipo Filial. Sendo que dentre estas, a maioria faz parte de um grupo de concessionárias e trabalha em rede e poucas são independentes.

Dos clientes que foram à rede, a maioria executou o serviço de revisão programa, seguido pelo serviço de conserto mecânico e por fim, os serviços de funilaria e pintura. A maior parte destes disseram que voltariam a concessionária, enquanto a menor parte afirma que não voltaria, justificando seus motivos.

Na análise descritiva observou-se que a maioria dos consumidores leva seu veículo para revisão programada, seguido pelo serviço de conserto mecânico e uma pequena parcela leva seu veículo para funilaria e pintura. Sobre a satisfação e recomendação, notou-se que as notas médias dos consumidores ao avaliar a satisfação foram maiores para o veículo e a marca do que para as mesmas variáveis em relação a avaliação das concessionárias. Sugerindo que os clientes estão mais satisfeitos com a marca e o veículo da Montadora do que as concessionárias que oferecem serviços de Pós-Venda.

Sobre os motivos que levam à insatisfação, percebeu-se que os principais foram a qualidade dos serviços, seguidos por atendimento e tempo. Os clientes que não voltariam à concessionária justificaram como os principais motivos o atendimento, qualidade e tempo.

A contribuição gerencial se deve ao estudo do gerenciamento da qualidade e do marketing para alcançar as necessidades individuais dos consumidores, deixando-os satisfeitos e com maior retorno à rede de concessionárias; Como contribuição

acadêmica pode-se dizer sobre a aproximação da administração com as questões gerenciais do setor automotivo.

As limitações deste trabalho se dão ao banco de dados que é incompleto (somente algumas regiões do Brasil foram analisadas) e base de qualitativa é densa para uma análise mais detalhada.

Como sugestões para estudos futuros, os resultados deste trabalho podem vir a trazer pesquisas como:

Desenvolver um estudo com dados qualitativos para que se possa aprofundar e interpretar com maior detalhamento as análises da base de dados.

Analisar a qualidade e satisfação no Pós-Venda em outros setores da indústria, tais como: setor de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e telefonias.

## 5.0 REFERÊNCIAS

Abraham H. M. (2000). *No Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Abreu, C. B. (1996). Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. *Revista de administração de empresas*, 36(3), 24-31.b

Albrecht, K; Zemke, R. (2002) *Serviço ao Cliente: Reinvenção da Gestão Do Atendimento ao Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Albrecht, K., & Bradford, L. J. (1992). Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. In *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Makron.

Andreas, D. L. P. (2014). "Marketing de Guerrilha: Um Estudo Sobre o Uso de Estratégias de Marketing Baixo Custo para Pequenas Empresas". *Etic-Encontro de Iniciação Científica-Issn 21-76-8498*, v. 8, n. 8.

Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: < [Http://Www.Anfavea.Com.Br](http://www.anfavea.com.br) >. Acesso em: 10 de Setembro de 2015.

Asakura, O. K. (2000). "O CRM no Setor Automotivo". *FENABRAV: São Paulo*.

Automotivebusiness. Disponível em: <[Http://Www.Automotivebusiness.Com.Br](http://www.automotivebusiness.com.br)> Acesso em: 10 Jun. 2015.

- Baker, M. J., & Hart, S. J. (1989). *Marketing and competitive success*. Allan.
- Barbetta, P. A. (2001). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC.
- Barçante, L. C. (1999). "Qualidade Total: Uma Visão Brasileira, o Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa". Rio de Janeiro: Campus.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo – Primeira Parte, História e Teoria*. Lisboa: Edições 70.
- Bekin, S. (1995) *Conversando Sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron.
- Bretzke, M. (2000). "Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Marketing)." São Paulo: Atlas.
- Camargos, M. A. de; Dias, A. T. (2003). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)*. Rio de Janeiro: Bloch ed.
- Cardoso O. R.; Godri, D.; Heller, R.; Hill, S.; Kotler, P.; Kotler, P. & McKenna, R. (2001). *Marketing de Relacionamento. Apostila Pós-Graduação. UFSC, Florianópolis*.
- Carlos, G. A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Churchill Jr, G. A. (2000). *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo, Saraiva.
- Cobra, M.; Ribeiro, A. (2000) *Marketing: Magia e Sedução*. São Paulo: Cobra.
- Cociorva, A.; Saraiva, M.; Ferreira, O. & Novas J.C. (2010), *Os Custos da Qualidade Nas Empresas Portuguesas Certificadas*. Em TMQ - Qualidade: Gestão da Qualidade Numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar, Vol. 1, Lisboa: Edições Sílabo, (152-182).
- Cohen, M. A.; Lee, H. L. (1990) "Out of Touch With Customer Needs? Spare Parts And After Sales Service". *Sloan Management Review*, v. 31-2, p. 55-66.

Cohen, M. A.; Zheng, Y. S.; Agrawal, V. (1997). *Service Parts Logistics: a Benchmark Analysis. Iie Transactions*. v. 29, p. 627-639.

Comiotto, F. D., Costa, J. I. P. D., Santos, A. R., & Mondo, T. S. (2014). Comprei Meu Carro, o que vem Depois? Análise da Percepção e da Importância Atribuídas por Clientes em Serviços de Pós-Venda. *Revista Brasileira de Marketing e-ISSN: 2177-5184*, 13(6), p. 80-93.

Costa, W. (2015). "Concessionárias Peugeot fecham no Espírito Santo". *Site: G1*.

Cordeiro, P. T., & Miguel, P. A. C. (2014). Qualidade em serviços no atendimento ao cliente: avaliação baseada nas dimensões da qualidade.

Cordeiro, R.C.L. (2004). "Avaliação da Satisfação de Consumidores: Um Estudo de Caso"

Crosby, P. (1997). "A Few Moments With Phillip B. Crosby". Fita Cassete Distribuída No World Manufacturing Congress, Nova Zelândia.

Crosby, P. B. (1994). *Qualidade é Investimento*. José Olympio. Rio de Janeiro, Brasil.

Deming, W. (1990). "Qualidade: a Revolução da Administração". Em *Qualidade: a Revolução da Administração*. Marques Saraiva.

Demo, G., Martins, P., & Roure, P. (2013). "Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura". *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.

Denton, D. K. (1991). *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. Makron Books.

Dias, R. (2007). *Marketing Ambiental: Ética, Responsabilidade Social e Competitividade nos Negócios*.

Dias, S. R. (2006). "Marketing: Estratégia e Valor". *São Paulo: Saraiva*.

Drucker, P. F. (1998). *Administração para obter Resultados*. São Paulo, Pioneira.

Drucker, P.F. (1996). *Administrando em Tempos de Grande Mudança*. São Paulo: Pioneira.

Enciclopédia, D. A. (1974). *Coleção sobre a História do Automóvel*. Carro Antigo.

Escanciano, C. (1998). "La certificación ISO 9000: Implantación e Efectividad en El Principado de Asturias". *RDM: Revista de Minas*, (17-18), 129-137.

Escanciano, C. (2002). "Certificación Iso 9000 En España: Dificultades Versus Satisfacción Empresarial". *Dirección y Organización*, (27).

Falkmer, T., Selander, H., & Bolin, I. (2011, November). "Why drive manual?—Automatic transmission improves driving behavior in older drivers". *In ARSRPE Conference*.

Feigenbaum, A. V. (1994). *Controlo da Qualidade Total*. São Paulo, Brasil: Makron Books.

Ferreira, O., Saraiva, M., & Novas, J. C. (2012). "A relevância do sistema de gestão da qualidade e o papel da contabilidade nas pequenas e médias empresas portuguesas." *III Encontro de Tróia 2012—Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1999). *World Class Manufacturing: An Investigation of Hayes and Wheelwright's Foundation*. *Journal of operations management*, 17(3), 249-269.

Flynn, J. (2002). "The odyssey of a Customer Inquiry". *Management Review* p. 86(5),62.

Freitas, N. M. (2009). *Produção de Conhecimento dos Trabalhos de Conclusão de Curso dos Cursos de Turismo de Goiânia*.

Gaiardelli, P., Sacconi, N., & Songini, L. (2007). "Performance Measurement of The After-Sales Service Network—Evidence From The Automotive Industry". *Computers In Industry*, 58(7), 698-708.

Giuliani, A. F. (2013). "Marketing do mercado de luxo: Estudo de caso Victoria's Secret". *Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, 1(2), 37-51.

Glišović, J., Demić, M., & Miloradović, D. (2011). "Review of virtual reality applications for reducing time and cost of vehicle development cycle". *Journal of Applied Engineering Science*, 9(3), 361-372.



Gordon, I (1998). "Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre". São Paulo: Futura.

Götting, A. C. (2010). *Guerilla Marketing am Beispiel von Comme des Garçons*. GRIN, Verlag.

Gracioso, F. (2001). *Marketing Estratégico: Planejamento Estratégico orientado para o Mercado*. 4.ed. São Paulo: Atlas.

Graner, Fabio. Investimentos Externos No Setor Automotivo Despencam em 2015. Disponível em: <http://Fatoonline.Com.Br/Conteudo/4984/Investimentos-Externos-No-Setor-Automotivo-Despencam-em-2015.>> Acesso em: 2. Ago. 2015.

Guimarães, G. D. B. R. (2005). O Marketing de Relacionamento Visto como Fator Competitivo no Setor de Varejo: Um Estudo de Caso.

Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal (Amj)*, 7(1), 72-85.

Caldeira, L. (2008). *Gurgel: Um Brasileiro de Fibra*. Editora Alaúde.

Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books.

Hayes, J., & Dredge, F. (1998). *Managing Customer Service*. Gower Publishing, Ltd.

Heskett, J. L., Sasser Jr, E., & Schlesinger, L. A. (2002). *Lucro na Prestação de Serviços: Como Crescer com a Lealdade e a Satisfação dos Clientes*. Rio de Janeiro: Campus.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica*—tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning.

Ishikawa, K. (1993). *Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Campus.

Jahanshani, A. A., Hajizadeh, G. M. A., Mirdhamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. S. (2014). Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty.

Júnior, E., Silva, S., & Gonçalves, J. (2015). "Marketing Em Serviços Odontológicos: Práticas E Resultados A Partir Da Percepção Dos Profissionais". *Revista da UIIPS*, 3(2).

Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1991). *Controlo da Qualidade - Handbook –Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*. São Paulo, Brasil: Mcgraw-Hill e Makron Books.

Juran, J. M. (1997). *A Qualidade Desde o Projeto*. São Paulo, Brasil: Pioneira.

Juran, J.M. (1994). *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Livraria Pioneira.

Keese, Stephan (2014). *Indústria automotiva trilha caminho difícil no Brasil*. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/artigo/861/industria-automotiva-trilha-caminho-dificil-no-brasil> Acesso: 12 Out. 2015.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. 14.ed. São Paulo: Abdr.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.

Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos*. 7. ed. São Paulo.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2001). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Laplane, M., & Sarti, F. (1997). Investimento Direto Estrangeiro e a Retomada do Crescimento Sustentado nos Anos 90. *Economia e sociedade*, 8, 143-81.

Las Casas, A. L. (1992). *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas.

Las Casas, A. L. (2004). *Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Lele, M. M. (1997). *After-sales Service - Necessary Evil or Strategic Opportunity?*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(3), 141-145.

Mckenna, R. (1992). *Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-Sucedidas para a Era do Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Medeiros, J. F.; Cruz, C. M. L.; Antoni, V. L. (2013). *Gestão de Marketing: conceitos, processos e aplicações*. Ponta Grossa: UPF Editora.

Neto, A. S., & Campos, L. M. F. (2006). *Manual de gestão da qualidade aplicado aos cursos de graduação*. Fundo de Cultura.

Neto, A. C. (2015). Ainda Tem Mercado para Crescer?. Disponível em: <http://Www.Revistaautomotivo.Com.Br/Auto/Ainda-Existe-Mercado-para-Crescer/>. Acesso em: 15 Ago. 2015.

Neuhaus, C. A. (1997). "Flexible Forecasts: A Key To Better Customer Service". *Hospital Materiel Management Quarterly*, 18(4), 61-66.

Oliveira, T. D. (2001). "Amostragem Não Probabilística: Adequação de Situações para o Uso e Limitações de Amostras Por Conveniência, Julgamento e Quotas." *Administração online*, 2(3).

Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.

Paladini, E. P. (2006). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Paliwoda, S. (2013) *Marketing's Unseen Macroeconomic Contribution - Consumer Satisfaction : a Research Agenda*. International Journal of Research In Marketing.

Parasuraman C.; Zeithaml V. A.; Berry L. L., (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49, Fall.

Pavić, N., Popović, V., & Vasić, M. (2011). Drivers Age as the Dominant Demographic Factor In Traffic Accident. *Journal of Applied Engineering Science*, 9(3), 411-416.

Pavic, N.; Popovic, V.; Vasic, M. (2011). *Drivers Age as the Dominant Demographic Factor in Traffic Accident*. Journal of Applied Engineering Science, 9(3), 411-416.

Pires, A. R. (2012). "Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação". *Sílabo, Lisboa*.

Piskar, F., & Dolinsek, S. (2006). *Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model*. Industrial Management & Data Systems, 106(9), 1333-1343.

Pontes, A. C. F. (2010). "Ensino da Correlação de Postos No Ensino Médio." *Anais Do 19º Simpósio*.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Published November.

Prazeres, P. (1996). *Dicionário de Termos da Qualidade*. São Paulo: Atlas.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Redação Autoesporte; Brasil Segue Como Quinto Maior Mercado Automotivo em Setembro. Disponível em:  
<[Http://Revistaautoesporte.Globo.Com/Noticias/Noticia/2014/11/Brasil-Segue-Como-Quinto-Maior-Mercado-Automotivo-em-Setembro.Html](http://Revistaautoesporte.Globo.Com/Noticias/Noticia/2014/11/Brasil-Segue-Como-Quinto-Maior-Mercado-Automotivo-em-Setembro.Html)>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

Santos, C. P., & Rossi, C. A. V. (2002). "Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços".

Saraiva, M., & Rolo, A. (2009). *Qualidade e Inovação: Principais Implicações Nas organizações Portuguesas*. Lisboa, Portugal. Ed. Sílado.

Saraiva, P. Et Al. (2010). *O Futuro da Qualidade em Portugal*. Lisboa, Portugal: APQ.

Schultz, C. R. (1987). *Forecasting and Inventory Control for Sporadic Demand Under Periodic Review*. Journal of The operational Research Society, v. 38, p. 453-458.

Seidel, E. J., Júnior, F. D. J. M., Ansuaj, A. P., & Noal, M. R. C. N. C. (2013). Comparação entre o método Ward e o método K-médias no agrupamento de produtores de leite. *Ciencia & Natura*, 30(1), 07-15.

Selander, H., Bolin, I., & Falkmer, T. (2011). "Does Automatic Transmission Improve Driving Behavior in Older Drivers?" *Gerontology*, 58(2), 181-187.

Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 255-271.

Shahnam, E. (2000). *The Customer Relationship Management Ecosystem*. USA: Meta Group, Inc.

Silva, C. (2015). "Peugeot Mantém Planos para Ficar no País, Apesar da Crise". *Revista: Exame Online*.

Silva, E.; Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. Florianópolis, UFSC.

Silva, Sónia; Saraiva, Margarida. *Gestão Pela Qualidade Total na Competitividade, Satisfação e Fidelização de Clientes*. Silva, 2014.

Sousa, J. P., & Rodrigues, R. (2015). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2)

Toledo, J. C.; Barrás, A. A. B.; Mergulhões, R. C.; Mendes, G . H. S. (2013). *Qualidade: Gestão e Métodos*. Rio de Janeiro: LTC.

Vavra, T. G. (1993). "Marketing de Relacionamento-After Marketing: Como Manter a Fidelidade d0e Clientes Através do Marketing de Relacionamento". *São Paulo: Atlas*.

Vaz, G. N. (1995). "Marketing Institucional, o Mercado de Ideias e Imagens". *Biblioteca Pioneira de Administração e negócios*.

Veljković, V. B., Stamenković, O. S., Todorović, Z. B., Lazić, M. L., & Skala, D. U. (2009). Kinetics of sunflower oil methanolysis catalyzed by calcium oxide. *Fuel*, 88(9), 1554-1562. Vitasek, K. (2005), *Supply Chain & Logistics Terms and Glossary*. Belevue, WA.

Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (1999). Marketing's contributions to society. *The Journal of Marketing*, 198-218.

Wilson, D. F. (1999). Competitive Marketing Strategy in a Volatile Environment: Theory, Practice and Research Priorities. *Journal of Strategic Marketing*, 7(1), 19-40.

Yamashita, S. S., & Gouvêa, M. A. (2004). "Impactos e implicações da internet sobre o marketing de relacionamento". *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 28.

Zaramdini, W (2007). "An Empirical Study of the Motives And Benefits of ISO 9000 Certification: The Uae Experience." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, nº 5, pp. 472-491.

Zhou, C., Kumar, S., Doyle, C. D., & Tour, J. M. (2005). Functionalized Single Wall Carbon Nanotubes Treated with Pyrrole for Electrochemical Supercapacitor Membranes. *Chemistry of Materials*, 17(8), 1997-2002.

## Anexo A – Pesquisa de Satisfação e Recomendação dos clientes

### Pesquisa de Satisfação e Recomendação dos clientes - Pós Vendas

**A.1.1** <NOME DO CADASTRO>, estou ligando para falar da sua recente visita à concessionária <CONCESSIONARIA> para realização de serviços efetuados no dia <DATA DA OS>. Só confirmando, você é a pessoa responsável por levar e retirar o <MODELO> nesta manutenção?  
1. Sim - *Vá para A.2*  
2. Não - *Troca nome e continua*

**A.1.2** Posso falar com o(a) <NOME DO CLIENTE> por gentileza?  
1. Sim, está presente - *Volta para A.1.1*  
2. Sim, mas não está presente - *Agenda*  
3. Não - *Encerra questionário*

**A.2** Antes de tudo quero dizer que estamos muito felizes em tê-lo (a) como nosso (a) cliente e agradecemos por ter escolhido fazer a manutenção do seu veículo <MODELO> na <CONCESSIONARIA>. Você pode participar de uma rápida pesquisa? Não levará mais do que 5 minutos.  
1. Sim - *Continua*  
2. Não - *Encerra questionário*

### Filtros

**F.1** Este veículo é de uso particular, comercial ou usado como taxi?  
1. Particular - *Continua*  
2. Táxi - *Encerra questionário*  
3. Comercial - *Encerra questionário*

**F.2** Você ou alguém que mora em sua casa, trabalha em concessionária, fábrica de automóveis, empresa de pesquisa de mercado, agência de propaganda ou meios de comunicação (tv, jornais, revistas, etc.)?  
1. Sim - *Encerra questionário*  
2. Não - *Continua*  
99. Recusa responder - *Encerra questionário*

**F.3** Por qual motivo você levou o veículo à concessionária? (LER OPÇÕES de 1 a 3)  
1. Conserto Mecânico - *Continua*  
2. Revisão Programada - *Continua*  
3. Funilaria e pintura ou Instalação de acessórios - *Encerra*  
98. Não sabe / Não lembra - *Encerra*  
99. Recusa - *Encerra*

**F.4** Ótimo. Somente confirmando: qual o nome e localização da concessionária que o(a) atendeu em <DATA DA OS>?  
1. Mesma concessionária do cadastro - *Continua*  
2. Outra concessionária - *Troca a concessionária*  
98. Não sabe / Não lembra - *Encerra questionário*  
99. Recusa - *Encerra questionário*

### Questionário

**Q.1** Para iniciar, gostaríamos de conhecer sua satisfação com os serviços prestados pela <CONCESSIONÁRIA>. Considerando esta última experiência que teve com a Assistência Técnica desta concessionária, numa escala de 1 a 10, onde 1 significa que você está Completamente Insatisfeito(a) e 10 Completamente Satisfeito(a), como você avalia sua satisfação com o atendimento recebido?  
1. Inserir a nota

**Q.1.V** **SE NOTA DA Q.1 MENOR QUE 8. PERGUNTAR:**  
Você pode nos dizer o que o(a) levou à atribuir essa nota à concessionária?  
VERBALIZAR

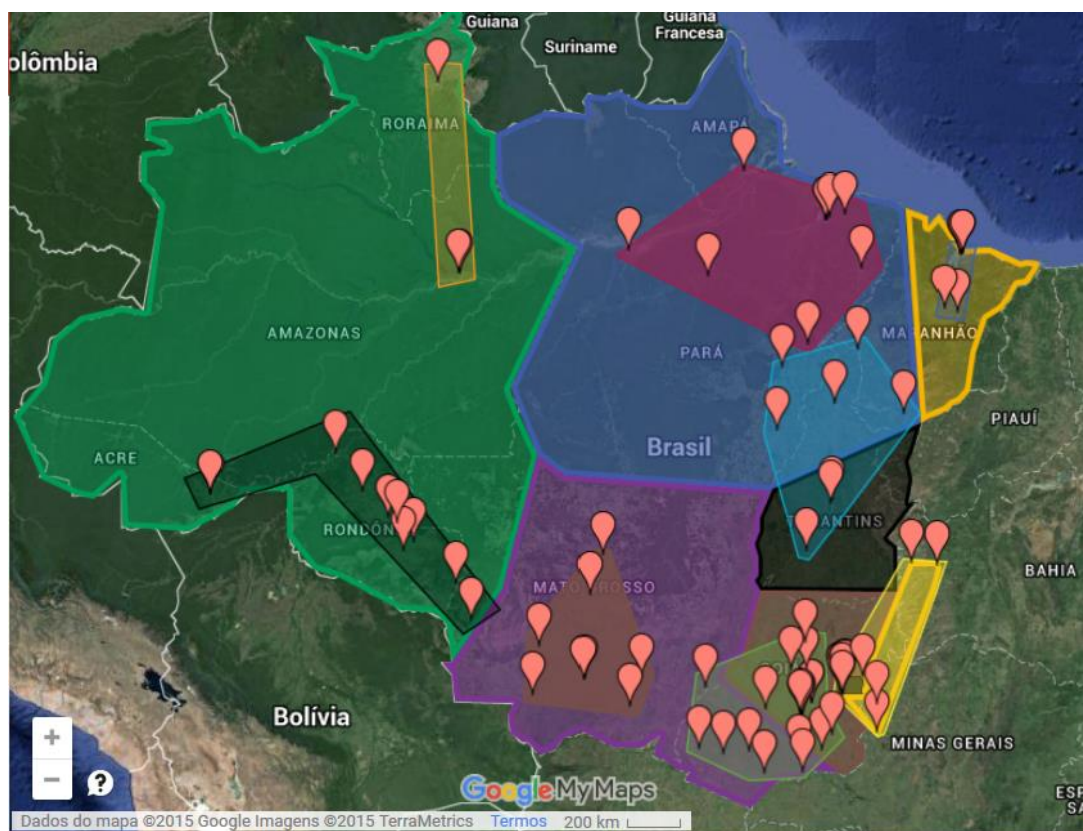
**Q.1.R** Na mesma escala de 1 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a concessionária <CONCESSIONARIA> a uma outra pessoa?  
1. Inserir a nota

- Q.4** **SE LEVOU PARA CONserto MECÂNICO E/OU REVISÃO PROGRAMADA. PERGUNTAR:**  
Pensando apenas sobre a sua experiência de serviço mais recente, todos os serviços necessários foram executados corretamente nessa visita à concessionária?  
1. Sim - *Vá para Q.5*  
2. Não - *Continua*
- Q.4.2** Qual serviço não foi solucionado? Mais algum?  
1. Verbaliza
- Q.4.1** **PARA CADA PROBLEMA MENCIONADO NA Q.4.2. PERGUNTAR:**  
Você sabe nos dizer por que o serviço <RESPOSTA Q.4.2> não foi solucionado (RM)?  
1. O reparo não corrigiu o problema  
2. Peças não estavam disponíveis  
3. Departamento de serviços não entendeu o problema  
4. Departamento de serviços estava cheio  
5. Outros (Verbaliza)
- Q.5** **PARA OS CLIENTES QUE RESPONDERAM NOTA MENOR QUE 8 NA Q.1. PERGUNTAR:**  
Com base nessa experiência, da próxima vez que precisar fazer revisão ou reparos, você voltaria na <CONCESSIONÁRIA>?  
1. Sim - *Vá para Q.6*  
2. Não - *Continua*
- Q.5.1** Por que não? (RM)  
1. Distância  
2. Atendimento  
3. Custo / Preço  
4. Outros (Verbaliza)  
5. Qualidade dos serviços
- Q.8** Você gostaria de deixar uma mensagem de voz para a concessionária <CONCESSIONARIA> sobre sua experiência com o processo de compra de seu <MODELO>?  
1. Sim  
2. Não
- Q.2** Agora sobre o seu <MODELO>, qual nota você atribui à satisfação com o seu carro?  
1. Inserir a nota
- Q.2.V** **SE NOTA DA Q.1 MENOR QUE 7. PERGUNTAR:**  
É uma pena ouvir isso, por que você não está mais satisfeito com seu carro?  
VERBALIZAR
- Q.3** Finalmente, gostaríamos de lhe perguntar sobre a marca considerando as notas de 1 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a M a uma outra pessoa?  
1. Inserir a nota
- Q.3.V** **SE NOTA DA Q.1 MENOR QUE 7. PERGUNTAR:**  
Lamentamos por isso. Pode nos dizer o que faltou para que sua recomendação da M fosse melhor?  
VERBALIZAR
- Q.6** Obrigado(a) por suas respostas. Para reduzir o impacto sobre o meio ambiente, gostaríamos de enviar as próximas correspondências diretamente para seu e-mail. Você poderia nos fornecê-lo? (ENTREVISTADOR CONFIRME O E-MAIL APÓS ANOTÁ-LO)  
1. Anote o e-mail

Anexo B – Pesquisa de Satisfação e Recomendação dos Clientes do Pós-Venda



## Anexo B – Mapa das concessionárias da amostra



Anexo B – Mapa das concessionárias da amostra