

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARTHUR HENRIQUE MEDEIROS BARBALHO**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma  
concessionária de motos**

**João Pessoa**

**2020**

**ARTHUR HENRIQUE MEDEIROS BARBALHO**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de motos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientadora:** Dra. Ceres Grehs Beck

**JOÃO PESSOA**

**2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

B228q Barbalho, Arthur Henrique Medeiros.  
Qualidade em serviços : análise das percepções dos clientes em uma concessionária de motos / Arthur Henrique Medeiros Barbalho. – 2020.  
50 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ceres Grehs Back.

1. Marketing. 2. Marketing de relacionamento. 3. Pós-venda. 4. Satisfação do cliente. 5. Qualidade em serviços. I. Título.

CDU 658.8

Bibliotecária responsável Taize Araújo da Silva – CRB15/536



PARECER 10/2020 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 4 de dezembro de 2020.

**Arthur Henrique Medeiros Barbalho**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de motos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **02 de dezembro de 2020** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 02 de dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dra. Ceres Grehs Beck (IFPB)**

Orientador(a)

**Dra. Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Me. Joiceane Gomes dos Santos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Joceane Gomes dos Santos, PROF ENS BAS TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 09/12/2020 09:19:30.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECNOLÓGICO, em 04/12/2020 21:48:32.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECNOLÓGICO, em 04/12/2020 08:54:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/12/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 141863

Código de Autenticação: 8e965aeccc



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho aos meus pais,  
pilares que moldaram minha formação  
como ser humano.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por guiar meus passos e me sustentar até aqui, e a Nossa Senhora por sempre poder contar com seu auxílio e intercessão nos momentos de aflições.

A minha mãe, Ana Célia Medeiros da Cunha Barbalho, e ao meu pai Arnaldo Vicente Barbalho, por todo o apoio e incentivo ao longo da minha jornada.

A minha orientadora Dra. Ceres Grehs Beck pela transmissão do conhecimento e pelo constante estímulo transmitido durante todo o trabalho.

Aos amigos e familiares, que colaboraram durante minha jornada acadêmica de forma direta ou indireta.

“O que não é medido, não é gerenciado.”

(W. Edwards Deming)



## RESUMO

Diante das exigências do mundo dos negócios, é cada vez maior a variedade de serviços e produtos oferecidos no mercado. Percebe-se que as organizações estão se tornando cada vez mais competitivas. Destam, estão gradualmente mais atentas nas variações do mercado, buscando entender e atender as necessidades e desejos dos clientes a partir do seu comportamento. Deste modo, as empresas devem gerar um diferencial frente aos concorrentes, buscando manter um bom relacionamento com os seus clientes, proporcionando uma experiência única e agradável, baseado num vínculo harmonioso e duradouro, proporcionando a retenção e fidelização dos clientes, com suporte do marketing como uma forma estratégica de se manterem competitivamente ativos no mercado. Este estudo teve como objetivo analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da *Moto Strike*, localizada na grande João Pessoa/PB, a partir de casos concretos e reais. Para tanto foi realizada análise de dados secundários de 83 pesquisas de satisfação, aplicadas durante o ano 2019 pela concessionária. Para análise e interpretação dos dados foi utilizado o modelo de qualidade de serviços (5 *Gaps*) para identificar possíveis lacunas na entrega do serviço. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória e é caracterizada com abordagem quanti qualitativa, pois contempla a análise percentual dos resultados e também a interpretação dos comentários abertos dos clientes. Os resultados demonstraram algumas lacunas (*gaps*) nos serviços, cuja percepção dos clientes apresenta um alto índice de insatisfação em relação à estrutura da organização, qualidade do serviço, fidelização e lealdade. Foi identificado também que existe a necessidade de buscar melhorias na entrega dos serviços, portanto, é imprescindível que a empresa busque desenvolver condições que visem compreender e solucionar as insatisfações nos respectivos blocos: consultor de serviço, instalações da concessionária, retirada do veículo, qualidade de serviço, fidelização e lealdade.

**Palavras-chave:** *Marketing. Marketing de relacionamento. Pós-venda. Satisfação. Serviço.*

## **ABSTRACT**

Given the demands of the business world, the variety of services and products offered in the market is increasing. It is perceived that organizations are becoming increasingly competitive. Deem, they are gradually more attentive to market variations, seeking to understand and meet the needs and desires of customers from their behavior. Thus, companies must generate a differential against competitors, seeking to maintain a good relationship with their customers, providing a unique and pleasant experience, based on a harmonious and lasting bond, providing retention and loyalty of customers, with marketing support as a strategic way to remain competitively active in the market. This study aimed to analyze the satisfaction of customers in relation to the services offered by moto strike after-sales service, located in the greater João Pessoa/PB, based on concrete and real cases. For this, secondary data were performed from 83 satisfaction surveys, applied during 2019 by the concessionaire. For data analysis and interpretation, the service quality model (5 Gaps) was used to identify possible gaps in service delivery. As for the methodology, it is a descriptive and exploratory research and is characterized with a quantitative qualitative approach, because it contemplates the percentage analysis of the results and also the interpretation of the open comments of the clients. The results showed some gaps in the services, whose perception of customers presents a high rate of dissatisfaction regarding the structure of the organization, quality of service, loyalty and loyalty. It was also identified that there is a need to seek improvements in the delivery of services, therefore, it is essential that the company seeks to develop conditions that aim to understand and solve the insatisfações in the respective blocks: service consultant, dealership facilities, vehicle withdrawal, quality of service, loyalty and loyalty.

**Keywords:** *Marketing. Relationship marketing. Aftermarket. Satisfaction. Service.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Os 4Ps do mix de marketing.....	18
<b>FIGURA 2:</b> Fatores determinantes para mudança de prestadora de serviços.....	25
<b>FIGURA 3:</b> Modelo de qualidade de serviço.....	26
<b>FIGURA 4:</b> Processos da gestão do relacionamento com o cliente .....	31

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> As quatro filosofias de gestão de marketing.....	21
<b>QUADRO 2:</b> As quatro características distintivas de serviço.....	23
<b>QUADRO 3:</b> Propriedades da qualidade de serviço. ....	29
<b>QUADRO 4:</b> Reclamações, sugestões e elogios após a realização do serviço.....	36
<b>QUADRO 5:</b> Bloco da percepção da instalação da concessionária.....	37
<b>QUADRO 6:</b> Bloco da percepção da qualidade de serviço. ....	39
<b>QUADRO 7:</b> Bloco do consultor de serviço e retirada. ....	40
<b>QUADRO 8:</b> Bloco de qualidade do serviço. ....	42
<b>QUADRO 9:</b> Aspectos determinantes para qualidade de serviço.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.	15
1.1.1	Objetivo Geral.	15
1.1.2	Objetivos Específicos.	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.</b>	<b>16</b>
2.1	MARKETING.	16
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS.	22
2.2.1	Qualidade em Serviços.	23
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.</b>	<b>33</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.	33
3.2	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.</b>	<b>46</b>
	REFERÊNCIAS.	51

## 1 INTRODUÇÃO

A competição no mundo dos negócios está cada vez mais acirrada. A cada dia percebe-se que serviços e produtos são oferecidos e procurados de forma crescente. Sendo assim, no decorrer dos anos, as organizações vêm progressivamente se tornando mais competitivas e buscam constantemente por diferenciais. Uma forma de se diferenciar se refere ao relacionamento com os seus clientes, tendo em vista a forte relação com o marketing e com a influência do surgimento de novas tecnologias sendo utilizadas em benefício a essa área. Assim, as empresas não pensam apenas exclusivamente no momento da venda do produto ou serviço, mas sim, em um vínculo harmonioso e duradouro com os seus clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos e, garantindo, assim, a manutenção das vendas e indicações futuras. A chave para a retenção e a fidelização de clientes se baseia em gerenciar estes relacionamentos e garantir algo além da simples satisfação dos clientes com a compra. É preciso encantá-los. E para isso é necessário conhecer as necessidades de seus clientes.

Desta maneira, é importante que as empresas estejam atentas às constantes mudanças do mercado para que possam se adequar aos novos comportamentos dos consumidores. Deste modo, o marketing deve ser envolvido nas organizações como uma maneira estratégica de posicionamento no mercado, podendo auxiliar nos serviços de pós-venda de forma geral, procurando suprir as necessidades dos consumidores continuamente, bem como prospectar novas oportunidades através de uma relação fidelizada. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 398) “empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não somente satisfazem os clientes como também os surpreendem e encantam.” Por consequência, as empresas que fazem o uso das ferramentas do marketing tendem a se destacar frente aos concorrentes em um mercado competitivo.

Portanto, a relação com o cliente está gradativamente se tornando mais personalizada, visto que, as organizações estão procurando cada vez mais compreender a experiência vivenciada pelos seus clientes através da gestão de

relacionamento, principalmente no quesito de prestação de serviço, o qual possui uma característica mais diferenciada pelo fato não ser um produto tangível, tornando mais difícil compreender o valor percebido pelo cliente.

Sendo assim, é importante que exista uma relação entre o departamento de pós-venda e o cliente, para que possa proporcionar uma experiência agradável, passando a escutar quais são as necessidades dos clientes ou até mesmo sugestões e críticas. Em concordância, para Kotler e Keller (2012), a característica do suporte de pós-venda varia entre as organizações, no qual, algumas empresas fazem apenas o atendimento básico, e outras vão além, em busca do encontro do cliente, prospectando seus desejos.

Considerando que o ambiente de negócios se torna mais competitivo a cada dia e que empresas de sucesso tem consciência da importância de reter seus clientes e mantê-los fiéis para garantir um diferencial frente aos concorrentes, o presente trabalho de conclusão de curso parte do cenário vivenciado diariamente no setor responsável pelas ações de pós-venda da empresa, que trata-se de uma revendedora de motos localizada na grande João Pessoa/PB, sendo que será utilizado o nome fictício *Moto Strike*, devido à empresa não permitir a divulgação pública dos seus dados.

Para entender como a *Moto Strike* se relaciona com seus clientes durante e após a efetivação dos serviços, bem como compreender como estes reagem ao atendimento recebido, serão usados como base de dados secundários os resultados da pesquisa *TSI* (Índice Total de Satisfação) aplicadas pelo departamento de pós-venda da *Moto Strike* aos clientes no ano de 2019. Nesta pesquisa (conduzida pela marca autorizada de veículos), o foco é compreender a satisfação (ou insatisfação) expressada pelos consumidores no processo de atendimento, especificamente no serviço prestado pelo setor da oficina, levando em consideração que o relacionamento com o consumidor é uma das prioridades da concessionária em estudo, começando pelo momento antes da venda, até o atendimento pós-venda.

Sendo assim, a partir das análises dos dados secundários obtidos pela pesquisa feita em 2019 pela empresa autorizada de veículos, o presente estudo

busca responder ao seguinte questionamento: **Qual a satisfação dos clientes da *Moto Strike* em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda?**

Diante disso, é relevante que sejam compreendidas as lacunas que originam-se no processo de atendimento do pós-venda, para que se torne uma oportunidade de buscar melhorias na prestação de serviço a fim de continuar encantando e retendo os clientes, garantindo sua fidelização. Ademais, o estudo será importante para que os profissionais de pós-venda possam identificar quais são as principais necessidades dos seus clientes, assim, podendo atendê-los através da sua percepções da melhor forma possível, agregando valor ao serviço prestado. Do mesmo modo, será relevante para minha carreira profissional, pois atuei na área de pós-venda durante um ano, sendo um fator positivo entender melhor os clientes e sua satisfação.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da *Moto Strike*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as respostas das pesquisas de satisfação, verificando as percepções positivas e negativas dos clientes quanto ao atendimento do pós-venda;
- Identificar possíveis lacunas no relacionamento relatadas pelos clientes após a realização do serviço na oficina;
- Sugerir ações para melhorar o relacionamento com os clientes visando aumentar a satisfação e fidelização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa a aprofundar os conhecimentos por meio da apresentação de conceitos de alguns autores quanto a assuntos relevantes ao estudo, tais como: conceito de marketing, marketing de serviços, marketing de relacionamento.

### 2.1 MARKETING

O Marketing tem a finalidade de analisar o mercado e compreender o comportamento dos indivíduos, transformando em demanda as ofertas de mercado de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 4) “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” Em vista disso, profissionais de marketing vivem na tensão entre promover inovações que garantam a satisfação de seus clientes e também devem estar preparados para as movimentações provocadas no mercado a partir das ações dos consumidores.

De acordo com Las Casas (2010), o marketing é a forma de comercialização de bens e serviços, que tem como origem a troca, baseado no desenvolvimento da criação de necessidades ou desejos a partir das ações que são gerada pela sociedade. Sendo assim, o marketing não é apenas uma maneira de realizar os desejos e suprir as necessidades dos consumidores, é uma forma de gerenciar qualquer processo mercadológico, criando valor para ambas as partes, tornando um relacionamento lucrativo.

Ainda em concordância com Las Casas (2010), quando uma organização buscar conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes, ela deve se preparar para atender e surpreender as suas expectativas.

Desta forma, o mercado está continuamente tornando-se mais dinâmico e competitivo, visto que as organizações estão buscando métodos e estratégias inovadoras para que possam satisfazer os seus clientes, sendo necessário que



sejam avaliadas as constantes mudanças de comportamento dos consumidores. Em função disso, as organizações devem sempre acompanhar as transformações que ocorrem no mercado.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing surge para suprir as necessidades e desejos dos públicos-alvo. Entende-se, deste modo, que os seres humanos possuem necessidades básicas em seu cotidiano que precisam ser preenchidas, como por exemplo, a necessidade de se alimentar, que é um fator essencial para a sobrevivência humana. Quanto aos desejos, estes podem variar de acordo com os fatores culturais, emocionais, sociais, demográficos, etc. associados pelo consumidor para satisfazer alguma necessidade. Seja a troca motivada por uma necessidade ou um desejo do consumidor, é fato que, por consequência, surge a demanda por produtos ou serviços.

Para que as empresas possam identificar de fato qual é a necessidade ou influência de desejos dos seus clientes, tem que estar realmente conectada às mudanças dos comportamentos dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas que visam atingir seus objetivos organizacionais, devem ser capazes de entregar valores mais eficazes de que seus concorrentes, com a intenção de conseguir rentabilidade nos seus negócios, tencionando longevidade no relacionamento a partir da criação de valor.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 9) “O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto.” Valor é a diferença entre o que o cliente entrega (custos/sacrifícios, ou seja, quando ele paga) e o que ele recebe (benefícios). Deste modo, o valor percebido pelos consumidores varia de acordo com a relevância de suas necessidades, sendo que os aspectos dos produtos ou serviços influenciam suas decisões.

Seguindo o mesmo sentido, para Lamb, Hair e McDaniel (2012), a percepção do valor para o cliente está ligado com as vantagens que são apresentadas em relação ao produto ou serviço, e aos custos para obter os

benefícios (relação custo/benefício). Entendendo a importância do valor, é fundamental para as organizações que desejam obter relacionamentos duradouros com seus clientes, fazerem aprimoramento na entrega de valor, garantindo a satisfação dos seus clientes a partir da realização da entrega.

Contudo, as organizações que propõem-se a trabalhar com o objetivo da entrega de valor, procuram entender o conjunto de variáveis que são disseminadas pelos consumidores potenciais. Diante disso, as empresas buscam se manter competitivas no mercado e, para alcançar o êxito, se apoiam num conjunto de ferramentas do marketing. Conforme descrito por Kotler e Keller (2012), McCarthy classificou o composto de marketing em quatro pilares, que são conhecidos popularmente como 4Ps, sendo categorizados como, produto, preço, praça e promoção, conforme detalhados na Figura 1.

FIGURA 1 - Os 4Ps do mix de Marketing



FONTE: Kotler e Keller (2012, p. 24)

O mix de marketing é utilizado como estratégia de expansão para abarcar determinado público-alvo, sendo uma forma de influenciar os consumidores.

Segundo Gabriel (2010), as organizações fazem uso do mix de marketing para lançar seus produtos ou serviços no mercado e, a partir disso, dão ênfase a sua existência direcionando para seu público-alvo, enfatizando o valor agregado ao seu produto ou serviço em comparação com a concorrência.

Entretanto, vale salientar que o conceito do mix de marketing ao longo do tempo foi sendo moldado por diversos autores para se adequar a atualidade das necessidades dos consumidores, surgindo novos Ps do marketing. Ainda assim, o conceito básico ainda é utilizado como base nas estratégias de marketing.

No que concerne a relação entre a evolução das organizações e dos consumidores, Kotler e Keller (2012), destaca algumas orientações, o qual, são apresentadas como filosofias que as empresas dirigiam-se os seus esforços como forma de estratégia para o marketing, sendo classificadas como, orientação para produção, orientação para produto, orientação para vendas e orientação para marketing, conforme detalhados a seguir.

A filosofia inicial está concentrada nos recursos internos da organização, no qual tem como base a orientação para produção, é uma filosofia que está voltado para produção em massa de produtos de baixo custo com alta eficiência e distribuição em grande escala, essa orientação também é utilizada quando uma organização deseja obter uma expansão no mercado (KOTLER; KELLER, 2012).

Com relação à orientação para o produto, Kotler e Keller (2012), fundamentam que, na percepção dos consumidores, os produtos que eles desejam devem apresentar aspectos significativamente superiores de qualidade com alta performance de desempenho.

Quanto a perspectiva da orientação para vendas, é uma estratégia para apresentar aos seus consumidores uma oferta em grandes quantidades, tornando a disposição dos seus produtos de maneira mais satisfatória pelo fato de dispor muito produto para o mercado, entretanto, não existe a preocupação por parte da organização em analisar quais são as necessidades que são apresentadas pelos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), as organizações que tem o foco na

orientação para vendas, tendem a dispor ao mercado aquilo que fabricam e não o que o mercado deseja, empurrando seus produtos e forçando a venda. Em vista disso, são adotadas estratégias de vendas agressivas, na qual, é desenvolvida criações de vendas com impactos promocionais induzidas aos seus consumidores. Estas estratégias podem se tornar um risco para organização, devido à circunstância da persuasão, que é uma estratégia contingente por dependerem da aprovação após aquisição do produto e sem garantias de que se torne um cliente potencial e com um relacionamento fidelizado em compras futuras.

No que se refere a orientação para o marketing, as empresas que desejam encontrar o êxito nos objetivos organizacionais estão concentradas em atender as necessidades e desejos dos seus consumidores, decorrente desta percepção, é essencial realizar a entrega de valor de maneira mais eficiente e precisa do que seus concorrentes. De acordo com Kotler e Keller (2012), a orientação para o marketing surge a partir do “sentir e reagir”, no qual, as organizações permitem-se escutar o cliente e em contrapartida reagir almejando a entrega de valor.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 17), o marketing holístico tem como base o conceito de “estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”. Para os autores, essa perspectiva abrange um leque maior de atividades desenvolvidas no marketing nos dias atuais, acerca disso, o marketing holístico é constituído por um conjunto de componentes, no qual, todos os elementos são importantes, dentre eles são: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho,

No mesmo sentido, Lamb, Hair e McDaniel (2012), descrevem as quatro filosofias de gestão de marketing praticadas pelas organizações, no qual, cada uma das orientações possui características únicas que podem influenciar diretamente nos processos para atingir os objetivos organizacionais, conforme detalhado no Quadro 1.

QUADRO 1 - As quatro filosofias de gestão de marketing

<b>ORIENTAÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Produção	Filosofia concentrada nos recursos internos da empresa, voltada para produção e distribuição.	Produção em larga escala e fácil distribuição.
Vendas	Filosofia concentrada na idéia de que as pessoas comprarão mais bens ou serviços se forem utilizadas técnicas de venda agressiva.	Aumento no lucro por meio das vendas.
Mercado ou Marketing	Filosofia concentrada em satisfazer as necessidades e desejos do mercado alvo, sem que seja utilizado a técnica de força de venda agressiva.	Entender e entregar valor para o cliente.
Marketing social	Filosofia concentrada na concepção do atendimento das necessidades e desejos do mercado alvo e, atender os objetivos organizacionais, oferecendo aos clientes um valor superior e melhorar o bem-estar para o cliente e da sociedade.	Atingir os objetivos organizacionais e entregar valor superior para os clientes e a sociedade.

FONTE: adaptado de Lamb, Hair e McDaniel (2012)

Nota-se que, no decorrer do tempo, as orientações das organizações com relação ao mercado foram sendo atualizadas em referência às filosofias do marketing, tornando-se um panorama mais amplo, visto a necessidade das empresas se expandirem para acompanhar o desenvolvimento do mercado, em virtude das constantes mudanças sociais e do macroambiente.

As ações desenvolvidas pelo marketing dentro das organizações passaram por uma evolução, em função das necessidades do mercado, no qual as empresas desenvolviam estratégias de marketing com ações voltadas para produção, produto, vendas, chegando até o foco voltado para as necessidades dos clientes e da sociedade, passando a buscar um relacionamento duradouro com seus consumidores. Segundo Grewal e Levy (2017), as empresas racionais passaram a desenvolver abordagens direcionadas para o relacionamento com clientes, procurando construir laços vitalícios para que possam se tornar sólidos e duradouros, tornando especial o momento da venda do produto ou serviço.

Nos dias atuais, o marketing passou a desenvolver ações sociais, assim como, ênfase na preferência do cliente e no direcionamento da gestão de

relacionamento, visando atingir lealdade dos seus clientes, além de alcançar os objetivos organizacionais.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Com a crescente globalização, é cada vez mais comum os serviços começarem a se expandir entre os mercados, no qual, as organizações encontram desafios para elaborar as estratégias para alcançar vantagens competitivas com relação aos seus concorrentes.

Contudo, deve ser levado em consideração que os serviços têm uma particularidade de possuir maior interatividade com seus clientes, além disso, a prestação de serviço está espalhada por diversas áreas distintas, que resulta em algo mais preciso, com características únicas. Segundo Hoffman et al. (2013), o marketing é agregado nas organizações com uma perspectiva de ser uma estrutura orientada para atender os desejos dos clientes, almejando a satisfação, portanto, o marketing de serviço tem finalidade de executar processos únicos para atender as expectativas dos clientes.

Ainda em concordância com Hoffman et al. (2013), serviço é caracterizado a partir de alguma ação, desempenho ou esforço intangível. As organizações devem criar estratégias para gerar um benefício mútuo a partir da prestação do serviço, no sentido de atingir as expectativas e necessidades dos seus clientes, evidenciando a importância do laço de relacionamento entre si.

Para Kotler e Keller (2012), serviço é definido como um processo de desempenho de entrega, atividade ou benefício, sendo integralmente intangível e gerado a partir de ações. Desta forma, é necessário evidenciar a qualidade da prestação do serviço, tendo em conta que a aquisição do serviço é realizada pelo cliente, em contrapartida pelo que é ofertado a partir da credibilidade de determinada organização.

Segundo Lamb, Hair e McDaniel (2012), Kotler e Keller (2012) e Grewal e

Levy (2017), os serviços possuem características únicas que os diferencia dos produtos, sendo apresentados como atributos particularmente intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e perecíveis, conforme destacado no Quadro 2.

QUADRO 2 - As quatro características distintivas de serviço

CARACTERÍSTICA	CONCEITO	EXEMPLO
Intangibilidade	A intangibilidade é uma função única no serviço, pois não podem ser tocados, e só pode ser vivenciado após sua aquisição.	Levar um veículo para realizar uma revisão em uma oficina, é uma característica intangível devido o mecânico realizar a inspeção no automóvel, e o seu reparo é tangível pelo fato de realizar a substituição de peças.
Inseparabilidade	A inseparabilidade significa que, para resultar o serviço o cliente deve estar presente no ato da produção.	Realização de um corte de cabelo, é necessário a presença do consumidor do início ao fim, para que seja produzido o serviço.
Heterogeneidade	Como os serviços são menos padronizados do que os produtos, existe uma variação nos resultados fornecidos aos consumidores.	Um treinamento oferecido por uma organização de ensino pode variar de acordo com a interação entre o cliente e o instrutor técnico, não existe uniformidade na forma de execução do ensino, podendo ser diferente, de acordo com o colaborador que está aplicando a capacitação ou com o cliente.
Perecibilidade	A perecibilidade é uma característica que o serviço tem devido o fato de não poder ser armazenado, estocado ou inventariado.	A realização de um checklist de verificação realizado por um mecânico, só pode ser realizado se o cliente levar o seu veículo até a oficina para verificação, caso o contrário, não pode ser contabilizado nenhuma passagem de cliente na oficina, devido não ter sido realizado nenhum serviço.

FONTE: elaboração própria a partir dos autores (2020)

Com base nas características dos serviços, é importante destacar que a prestação do serviço se torna um diferencial quando a qualidade é incluída no processo de entrega, tornando-se um diferencial importante para a organização em relação ao ponto de vista dos seus clientes.

### 2.2.1 Qualidade em Serviços

Para Kotler e Keller (2012, p. 397) “A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado.” Empresas que prezam pela qualidade dos serviços, investem em seus colaboradores para que eles possam representar a

organização com uma excelente prestação de serviço, tornando um momento excepcional vivenciado pelo cliente, desta forma, a qualidade do serviço será percebida, influenciando diretamente em vínculo de fidelidade harmonioso, que por consequência, se tornará lucrativo.

A prestação de serviços agregada com a qualidade proporciona vantagem competitiva nas organizações. Segundo Hoffman et al. (2013, p. 375) “A qualidade do serviço permite alcançar o sucesso entre os concorrentes.” Ou seja, o sucesso das organizações surge a partir do serviço prestado com qualidade, impactando diretamente na satisfação dos clientes.

Segundo Hoffman et al. (2013), a qualidade do serviço proporciona que os clientes voltem mais vezes para as organizações para realizarem a aquisição de serviços, a partir da satisfação gerada quanto às experiências anteriores. Deste modo, além de reter os clientes a partir do valor agregado com a qualidade da prestação de serviço, possibilita um aumento no mercado atraindo novos clientes.

Ainda em concordância com Hoffman et al. (2013), para que o cliente perceba a qualidade do serviço e alcance suas expectativas, as organizações devem estar concentradas em oferecer experiências inesquecíveis, que encantem os clientes a partir da realização do serviço, gerando fidelização a partir da confiança na organização.

Neste sentido, para Kotler e Keller (2012), existe uma série de variáveis que podem influenciar os clientes de forma direta na opção de escolha da organização como prestadora de serviço, sendo capaz de afetar a fidelidade do cliente. Estas variáveis são categorizados como: preço, inconveniência, falha no serviço central, falha na entrega do serviço, resposta à falha no serviço, concorrência, problemas éticos, mudança involuntária, conforme detalhado na Figura 2.



FIGURA 2 - Fatores determinantes para mudança de prestadora de serviços

**Preço**

- Preço alto
- Aumento de preços
- Preço injusto
- Preço enganoso

**Inconveniência**

- Localização / horário
- Espera por uma consulta
- Espera pelo serviço

**Falha no serviço central**

- Erros no serviço
- Erros de cobrança
- Serviço desastroso

**Falha na entrega do serviço**

- Desatenção
- Grosseria
- Indiferença
- Falta de preparo

**Resposta à falha no serviço**

- Resposta negativa
- Sem resposta
- Resposta imprecisa

**Concorrência**

- O cliente encontrou um serviço melhor

**Problemas éticos**

- Trapaça
- Venda agressiva
- Insegurança
- Conflito de interesses

**Mudança involuntária**

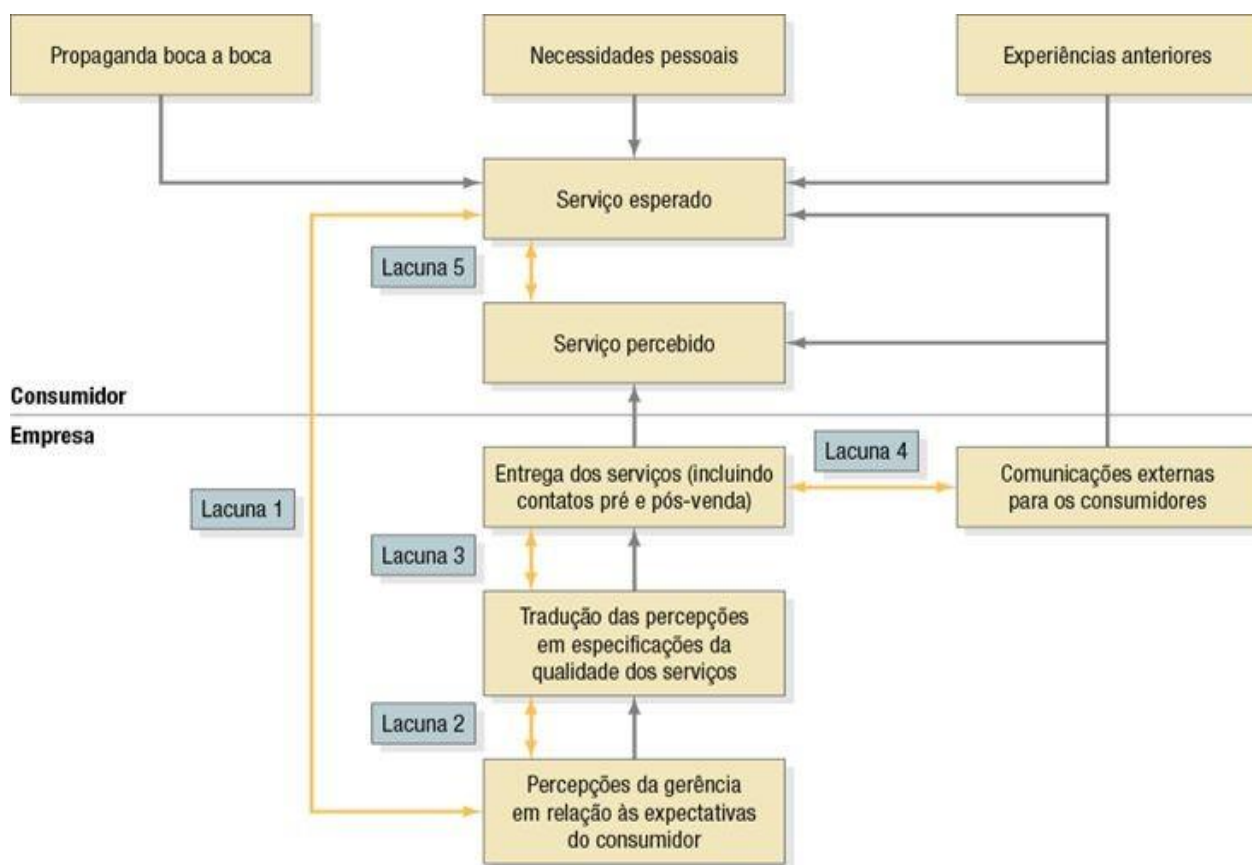
- O cliente mudou de endereço
- O prestador encerrou as atividades

FONTE: Kotler e Keller (2012, p. 398).

Partindo já em relação à entrega de serviços, existem lacunas na prestação da qualidade de serviço e, para Hoffman et al. (2013), a qualidade de serviço varia entre a percepção do cliente em relação a um conjunto de expectativas esperadas diretamente da organização prestadora de serviço.

Para administrar as expectativas dos clientes em relação à prestação de serviço, Kotler e Keller (2012), apresentam um modelo de qualidade de serviço em que são evidenciados cinco *gaps* (lacunas) envolvidos na prestação dos serviços. A finalidade do modelo é averiguar a diferença em relação ao serviço esperado e expectativa do cliente, e o serviço vivenciado e a percepção, conforme a Figura 3.

FIGURA 3 - Modelo de qualidade de serviço



FONTE: Kotler e Keller (2012, p. 400) a partir de Parasunaman, Zeithalm e Berry (1985)

A Figura 3 apresenta os cinco gaps (ou lacunas) que estão divididos entre a organização prestadora de serviço e o consumidor, sendo que os gaps 1, 2, 3 e 4, são associados ao lado da empresa, e 5 está relacionado ao lado do consumidor, conforme descrevem Kotler e Keller (2012). Grewal e Levy (2017) também fazem menção a este modelo de lacunas na qualidade de serviços. A seguir são detalhadas as características de cada lacuna.

**Gap 1 - Lacuna no conhecimento: Visão da expectativa do consumidor em relação à intuição da gerência.** Para Kotler e Keller (2012), essa lacuna ocorre quando o gestor de serviço tem uma percepção intuitiva da expectativa do cliente, no que se refere a um serviço de qualidade, mas nem sempre a percepção da gerência sobre a necessidade do consumidor é o que realmente ele deseja e define como um serviço de qualidade. No mesmo sentido, Grewal e Levy (2017) evidenciam que essa lacuna reflete a diferença entre as expectativas dos clientes e

a percepção da organização sobre estas expectativas, ou seja, há uma lacuna no conhecimento da empresa em saber o que o cliente realmente deseja.

**Gap 2 - Lacuna nos padrões: Percepção da gerência em relação às especificações de serviço de qualidade.** Segundo Kotler e Keller (2012), a gestão percebe as necessidades de determinação da criação de protocolos de serviços de qualidade a serem prestados, mas não formaliza um padrão específico para ser seguido, deixando a desejar a qualidade do serviço oferecido em relação a expectativa de atendimento do consumidor. Para Grewal e Levy (2017, p. 287), “refere-se à diferença entre as percepções da empresa sobre as expectativas dos clientes e os padrões de serviço estabelecidos.” Em outras palavras, esta lacuna aparece pois a empresa não estabeleceu padrões de serviços a serem seguidos e também não treinou seus funcionários para atender estes padrões.

**Gap 3 - Lacuna do fornecimento/entrega: Especificação da qualidade de serviço e a sua prestação.** Para Kotler e Keller (2012), esta lacuna está relacionada a falhas na prestação de serviço em relação ao padrão de qualidade da prestação do serviço, que pode apresentar falhas mesmo com as especificações de serviço adequadas para entregar aos clientes. No mesmo sentido, Grewal e Levy (2017, p. 288), descrevem essa lacuna como sendo o resultado da “diferença entre os padrões de serviço da empresa e o serviço de fato fornecido aos clientes”. Os autores complementam dizendo que esta lacuna pode ser resolvida fazendo uso de tecnologias e, principalmente, dando incentivos e mais autonomia aos funcionários no “momento da verdade”, que é quando o cliente recebe o serviço executado e interage com o fornecedor do serviço.

**Gap 4 - Lacuna na comunicação: Apresentação do serviço por meio de comunicação externa em comparação a entrega do serviço.** Segundo Kotler e Keller (2012), essa lacuna refere-se à apresentação do serviço por meio de agentes externos como, por exemplo, propaganda sobre determinado serviço que gera alta expectativa no cliente, entretanto, quando o serviço é realizado o cliente não fica satisfeito devido à desconformidade dada pela propaganda em referência ao que foi

percebido e recebido na prestação do serviço. Grewal e Levy (2017) explicam que esta lacuna aparece quando há diferença entre o serviço real fornecido ao cliente daquele serviço que foi divulgado pela empresa (ou seja, o serviço efetuado é diferente do que foi prometido, resultado de uma comunicação inadequada).

**Gap 5 - Lacuna de serviço: Refere-se a expectativa percebida em proporção ao serviço esperado pelo cliente.** Para Kotler e Keller (2012), essa lacuna trata de quando o cliente não percebe a qualidade do serviço. No mesmo sentido Grewal e Levy (2017), afirmam que essa lacuna surge quando a prestação do serviço não atinge as expectativas dos clientes quanto a como um serviço deve ser fornecido, dando origem à lacuna de serviço.

Ainda segundo Grewal e Levy (2017, p. 297), superar estas lacunas é essencial, pois “um serviço de boa qualidade gera clientes leais” e no final do processo de decisão de compra, os clientes sempre fazem uma avaliação pós-compra. A insatisfação recorrente de clientes com a qualidade do serviço recebido afeta o relacionamento do cliente com a empresa e acaba com a lealdade destes clientes quanto à compras futuras.

Decorrente de estudos de pesquisadores, Kotler e Keller (2012) relatam que, a partir do modelo de qualidade de serviço, foi elaborada a escala Servqual com base em cinco fatores da qualidade dos serviços (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e itens intangíveis), a qual é composta por vinte e dois itens, conforme destacado no Quadro 3.

QUADRO 3 - Propriedades da qualidade de serviço

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>PROPRIEDADES</b>
Confiabilidade	Prestação do serviço conforme foi proposto, com exatidão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrega conforme combinado</li> <li>● Propriedade na explicação do serviço explicado</li> <li>● entrega do serviço sem problema intermitente</li> <li>● Prazo</li> <li>● Registro referente ao serviço</li> <li>● Colaboradores devidamente capacitados</li> </ul>
Presteza	Disposição da capacidade de resposta em relação a prestação do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informações sobre data de entrega</li> <li>● Atendimento rápido e bem executado</li> <li>● Interesse em solucionar o pedido do cliente</li> <li>● Ser competente ao desenvolver a solicitação do cliente</li> </ul>
Segurança	Demonstração dos conhecimentos apresentados pelos colaboradores, denotando suas habilidades com confiabilidade em sua execução.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstração de habilidade ao executar o serviço</li> <li>● Passar confiança para o consumidor</li> <li>● Tornar um relacionamento entre colaborador e consumidor de forma agradável, cordial</li> </ul>
Empatia	Capacidade de atenção em relação às sensações clientes como se fossem as suas, visando sempre oferecer as melhores condições de acordo com sua necessidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atenção pessoal</li> <li>● Atendimento direcionado e específico ao cliente</li> <li>● Apresentação de melhores interesses ao cliente</li> <li>● Colaboradores que solucione as suas necessidades</li> <li>● Horários convenientes</li> </ul>
Elementos tangíveis	Apresentação estrutural do ambiente e dos equipamentos dispostos, além da apresentação dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utensílios de execução de serviço modernos</li> <li>● Instalação do ambiente organizada e confortável</li> <li>● Colaboradores com apresentação visual agradável</li> <li>● Equipamentos para prestação de serviços organizados</li> </ul>

FONTE: adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 401)

Segundo Hoffman et al. (2013), a escala Servqual é uma ferramenta que proporciona às organizações, a partir da utilização desse método, verificarem os pontos fortes e os pontos fracos na área da qualidade de serviço que, após identificados, possam ser analisados para buscar melhorias.

Portanto, a avaliação da qualidade de serviços de uma organização é concedida a partir da verificação do serviço prestado, quanto à expectativa do cliente

em referência ao serviço recebido.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Preservar um bom relacionamento com os clientes é um fator fundamental para as organizações, tendo em vista que, intensifica o vínculo de lealdade, tornando os clientes mais fiéis, além do mais, é uma forma rentável de manter os seus clientes.

Segundo Bogmann (2000, p. 23) “O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor.” É primordial que as organizações criem estratégias de marketing que possam auxiliar a manter relacionamentos sólidos e duradouros retendo seus clientes, como também, atrair novos clientes, visando se manterem competitivamente ativas no mercado.

De acordo com Las Casas (2010), o marketing de relacionamento está vinculado ao pós-venda, seja ele ligado ao produto ou serviço, com a perspectiva de conquistar clientes a fim mantê-los bem relacionados com a organização. Desta forma, para manter os clientes em uma organização, devem ser realizadas estratégias que visem alcançar a satisfação e fidelização dos clientes.

No mesmo sentido, Lamb, Hair e McDaniel (2012), relatam que o marketing de relacionamento é uma estratégia que visa manter os clientes mais satisfeitos em relação ao fornecimento de serviços, proporcionando uma contínua relação estável com a organização, convertendo o valor entregue em uma carteira de clientes fidelizados.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 134) “Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los.” Por isso, é relevante que as organizações busquem meios para mensurar o nível de satisfação dos seus clientes.

Em relação à retenção de clientes, Hoffman et al. (2013, p. 439) afirmam

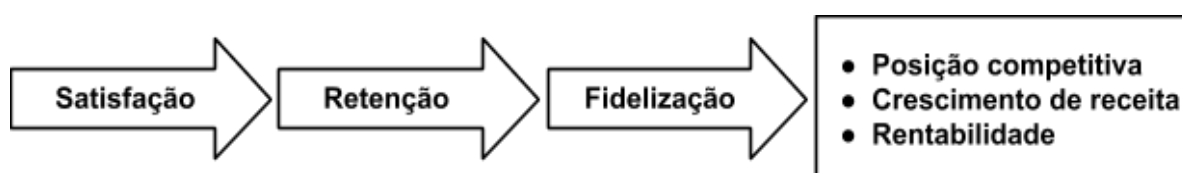
que “a importância de retenção de clientes entre profissionais de marketing é o aumento da concorrência.” As empresas prestadoras de serviços devem se preocupar em definir meios para escutar os clientes como uma forma de buscar melhorias na prestação do serviço, para que seja gerada a retenção dos clientes atuais, bem como também possibilitar indicações futuras (boca a boca positivo).

A satisfação do cliente, ou insatisfação, começa a partir da expectativa esperada da prestação do serviço da organização *versus* a vivência da prestação de serviço. Ainda em concordância com Hoffman et al. (2013), a satisfação só é atingida quando as necessidades e expectativas dos clientes são correspondidas em relação ao serviço recebido.

Dessa forma, clientes satisfeitos geram benefícios para as organizações que tem direcionamento em conquistar seu público a partir da sua satisfação. Segundo Kotler e Keller (2012), os clientes altamente satisfeitos geram divulgações em relação ao serviço recebido, tornando-se uma forma de propaganda boca a boca positiva, sendo um método impulsionamento do nome da organização para outros possíveis clientes, devido a alto nível de satisfação e fidelização com a empresa.

Para Kotler e Keller (2012, p. 146), “campanhas dirigidas a clientes fiéis, que reforçam os benefícios que lhes são concedidos, muitas vezes atraem novos clientes.” A construção da fidelidade é composta a longo prazo, por meio de estratégias de marketing que buscam elevar o nível de satisfação e contenção de clientes, conforme destacado na Figura 4.

FIGURA 4 - Processos da gestão do relacionamento com o cliente



FONTE: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 316).

Portanto, a fidelização de clientes é algo que vai sendo construído gradativamente pela organização, é um processo em constante aprimoramento, em virtude da satisfação, tendo em consideração que clientes satisfeitos são aqueles

que perceberam o alto nível de valor na entrega do serviço ou do produto superando suas expectativas. Estes, conseqüentemente são retidos pela organização, tornando-se um relacionamento lucrativo e de longo prazo, e com um posicionamento ativo no mercado.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como finalidade analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da *Moto Strike*. Para tanto, seguiu os seguintes percursos metodológicos fundamentados em Gil (2008).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é de natureza básica, tendo em vista que ao analisar seja capaz de gerar novos conhecimentos, a partir da teoria unida com a prática. Quanto à abordagem, caracteriza-se como quanti qualitativa, sendo utilizados dados secundários da pesquisa de satisfação aplicada mensalmente pela empresa em estudo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois aprofunda conhecimentos do tema, e descritiva, posto que seu objetivo é identificar e analisar as percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda. Já em relação aos procedimentos técnicos, é caracterizado como bibliográfico, pois constitui-se a partir de publicações de livros e pesquisa, discutido pelo método indutivo e elaborado a partir de casos concretos e reais, tendo em vista que foi realizada a análise dos dados secundários de 83 pesquisas de satisfação, aplicadas durante o ano 2019 pela concessionária.

A *Moto Strike* (nome fictício) é uma concessionária de venda de motos e revenda autorizada. A empresa utiliza um questionário de pesquisa de satisfação de serviço fornecido pela marca autorizada de veículos, chamado *TSI* - Índice Total de Satisfação. A necessidade de preenchimento da pesquisa de satisfação é informada para o cliente no término da prestação do serviço, sendo que a explicação e instruções sobre a pesquisa são dados pelo consultor de serviço. Para cada cliente é informado que será enviado um *link* por via e-mail ou torpedo (mensagem), sendo transmitido automaticamente pelo sistema CRM (CRM = Customer Relationship Management - Gestão do Relacionamento com o Cliente) da *Moto Strike* vinculado ao sistema, a partir do suporte do banco de dados dos clientes da concessionária.

A pesquisa aplicada pela empresa é dividida em seis blocos que formam o *TSI* (Índice Total de Satisfação), sendo eles, (1) bloco de agendamento, (2) bloco do consultor de serviço, (3) bloco das instalações da concessionária, (4) bloco de retirada do veículo, (5) bloco de qualidade de serviço, e por fim, (6) bloco de fidelização e lealdade, o qual possui a opção de avaliação 01 à 10 em cada bloco, além do espaço de comentários caso o cliente queira fazer um relato mais específico.

Um ponto a considerar é que as pesquisas que ficarem abaixo da nota 8 são consideradas como índice de insatisfação do cliente.

### 3.2 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foram analisados os blocos da pesquisa de satisfação, que estão divididos entre: (1) agendamento, (2) consultor de serviço, (3) instalações da concessionária, (4) retirada do veículo, (5) qualidade de serviço, (6) fidelização e lealdade, utilizando-se para fins de interpretação a teoria estudada sobre as dimensões da Escala Servqual e o Modelo das 5 lacunas (Gaps) sobre a qualidade em serviços.

No que concerne à análise e interpretação dos dados, a quantidade de pesquisas respondidas durante o ano de 2019 aptas a serem analisadas foi de 83, sendo esta a amostra considerada. A análise quantitativa das médias das respostas em cada bloco foi aliada à interpretação de forma qualitativa do campo de comentários respondidos pelos clientes.

Desta forma, foram identificados fatores determinantes para qualidade de serviço e algumas lacunas (*gaps*) na entrega de serviço, seguindo os estudos teóricos descritos por Kotler e Keller (2012) e Grewal e Lewy (2017), a partir do modelo de qualidade de serviço, sendo os dados apresentados em quadro e tabelas.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise desta pesquisa foi realizada baseada nos dados secundários da pesquisa *TSI* (Índice Total de Satisfação) aplicada pela revendedora autorizada *Moto Strike*, localizada na grande João Pessoa/PB. E teve como objetivo geral analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da oficina da *Moto Strike*.

Para responder aos objetivos específicos, primeiramente foi feita a análise das respostas das pesquisas de satisfação, verificando as percepções positivas e negativas dos clientes quanto ao atendimento do pós-venda. Ao mesmo tempo, são identificadas possíveis lacunas no relacionamento relatadas pelos clientes após a realização do serviço na oficina. Em todos os casos, foi feita a comparação das médias das notas obtidas em cada quesito em estudo com a análise qualitativa dos comentários dos clientes. Por fim, à medida que lacunas vão sendo identificadas na entrega dos serviços, são sugeridas ações para melhorar o relacionamento com os clientes visando aumentar a satisfação e fidelização.

Inicialmente foi analisada a quantidade de pesquisas respondidas em relação ao total enviado pela *Moto Strike* durante o ano de 2019, contabilizando uma amostra de 83 pesquisas respondidas e aptas para serem analisadas, conforme detalhado na Tabela 1.

TABELA 1 - Total de envio e respostas

PESQUISAS ENVIADAS		TOTAL RESPONDIDO
Email	223	83
Sms	1235	
<b>Total</b>	<b>1458</b>	

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Conforme os dados da Tabela 1, percebe-se que foram enviadas 1458 pesquisas de satisfação para os clientes durante o ano de 2019, entre e-mail e torpedos (sms), e apenas 83 pesquisas foram respondidas, o que representam

apenas 5,69% dos clientes que realizaram algum serviço durante o ano na *Moto Strike*, é um percentual de respostas bastante preocupante em relação à quantidade de envios. Nota-se que não existe uma preocupação da concessionária em englobar um maior número respondente para poderem realizar uma mensuração melhor do índice total de satisfação, apesar da quantidade de respostas estar dentro dos requisitos exigidos pela concessionária.

A fim de melhorar o relacionamento com os clientes visando a aumentar a satisfação e fidelização, propõe-se que a organização busque um novo meio de comunicação com o cliente, podendo ser realizado via redes sociais (facebook, instagram) ou até mesmo por ligações telefônicas e mensagens de texto, informando sobre o envio da pesquisa de satisfação e, aproveitando a oportunidade, realizar algumas perguntas, a partir das percepções e sugestões dos clientes.

Com base nas respostas da pesquisa, foi realizado um quadro resumo com a quantidade de comentários a partir do ponto de vista dos clientes, em relação a reclamações, sugestões e elogios feitos após a realização do serviço na concessionária com base na satisfação.

QUADRO 4 - Reclamações, sugestões e elogios após a realização do serviço

TOTAL DE PESQUISAS RESPONDIDAS	83
ELOGIOS	21
RECLAMAÇÕES	11
SUGESTÕES	8

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Nota-se que foram feitos mais elogios no bloco de comentários para concessionária do que reclamações, demonstrando que uma parte dos clientes estão satisfeitos com o serviço da concessionária, entretanto, será explorado mais a frente os resultados de satisfação dos clientes, já que o Quadro 4 apresenta apenas os clientes que fizeram algum tipo de comentário, sendo positivo ou não.

A *Moto Strike* deve buscar compreender os comentários realizados na pesquisa de satisfação para que possa desenvolver estratégias, a partir dos pontos a desenvolver dentro da organização, buscando realizar planos de ações que

possam solucionar os problemas segundo as ferramentas da administração voltada para qualidade, como por exemplo, o diagrama de Ishikawa (ou como é popularmente conhecido, diagrama de escama de peixe), que é utilizado para identificar causas de problemas e que tem como objetivo analisar e sanar o problema, baseando a partir de análise. Segundo Kotler e Keller (2012), as organizações devem analisar o mercado e compreender o comportamento dos indivíduos, transformando em demanda as ofertas de mercado de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores.

Em relação aos blocos da pesquisa de satisfação, o índice total de satisfação das respostas quantitativas foi positivo. Entretanto, ao verificar a área destinada aos comentários dos clientes foram identificados algumas lacunas (*gaps*), em confirmação com a teoria do modelo de qualidade do serviço, conforme descrito por Kotler e Keller (2012).

Deste modo, inicialmente foram identificadas lacunas no bloco das instalações da concessionária, sendo realizada a análise dos fatores determinantes da qualidade de serviço relacionado aos fatores tangíveis, conforme descrito no Quadro 5.

QUADRO 5 - Bloco da percepção da instalação da concessionária

INSTALAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA - ELEMENTOS TANGÍVEIS		
ITEM AVALIADO	MÉDIA DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO	COMENTÁRIOS DOS CLIENTES
Comodidade oferecida	9,0	“Não tem sala de espera para o cliente, que está com o veículo em revisão.” “Poderia ter mais acesso em visão do seu bem e melhor receptividade.”
Satisfação da sala de espera	8,8	“Precisa ser fechada e com ar condicionado.” “Um wifi sempre é bem vindo.” “Acredito que pode melhorar.”

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Percebe-se que a média das notas dos clientes em relação à percepção da satisfação do bloco de instalações ficou dentro das expectativas da concessionária,

tendo em vista que a avaliação pode ser de 1 a 10, e a média das respostas ficaram numa pontuação considerada satisfatória (devido ao fato de ter ficado com uma média acima de 8). Porém, ao avaliar o bloco de comentários, percebe-se que existe incompatibilidade em relação às médias, pois as percepções dos elementos tangíveis relatada pelos clientes foram de reclamações sobre a área destinada às comodidades oferecidas e sala de espera, ficando divergente da proporção da média respondida. A empresa deveria prestar atenção a estas sugestões de melhoria, a exemplo de oferecer *wifi* e ar condicionado, dando mais conforto aos clientes durante a espera da conclusão dos serviços da oficina e evitando que outros clientes no futuro tenham a mesma percepção negativa acerca das instalações. Todos estes fatores podem contribuir com a elevação da satisfação dos clientes e tanto ajudar na retenção destes, bem como reforçar o boca a boca positivo e geram novos clientes para empresa, conforme ensinam Hoffman et al. (2013) e Kotler e Keller (2012).

Nota-se que para a organização em estudo, a estrutura da instalação e as comodidades oferecidas da sala de espera da concessionária se encontram de acordo com a necessidade dos clientes, porém os relatos feitos pelos clientes não estão de acordo como o esperado. Este é um ponto que deve ser considerado pela empresa, pois pode impactar negativamente no processo de tomada de decisão em situações futuras para reutilização da concessionária como fornecedora de serviços. Kotler e Keller (2012) mencionaram que um dos fatores determinantes para mudança de prestadora de serviços é quando os clientes encontram um concorrente que ofereça serviços melhores.

Sugere-se que a organização em estudo busque ferramentas que possam lhe auxiliar na identificação de qual nível de prioridade deve atuar em relação aos comentários realizados pelos clientes sobre o bloco de instalação da concessionária, podendo ser utilizado, por exemplo: a matriz GUT, que é uma ferramenta que fornece uma orientação em relação à tomada de decisão quanto às prioridades, identificando ações que precisam ser realizadas baseado nos fatores trabalhados com a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

No que se refere ao bloco de qualidade de serviço, foi identificada a lacuna (Gap 3 – Lacuna no Fornecimento/Entrega), que se trata da discrepância entre a especificação da qualidade de serviço e a entrega do serviço (conforme apresentado no Quadro 6), que faz menção às perguntas de satisfação do serviço, contato após realização do serviço e satisfação geral da qualidade do serviço feito.

QUADRO 6 - Bloco da percepção da qualidade de serviço

<b>QUALIDADE DE SERVIÇO - ELEMENTOS DE CONFIABILIDADE</b>		
<b>ITEM AVALIADO</b>	<b>MÉDIA DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO</b>	<b>COMENTÁRIOS DOS CLIENTES</b>
Serviço de forma satisfatória	97,59% dos clientes achou o serviço satisfatório	“Poderia ser melhor a atenção com os clientes, tenho total confiança no vendedor que me atende, mais os demais funcionários não.”
Recebeu contato do serviço realizado	22,89% dos clientes não recebeu ligação informando o serviço realizado	“Lavagem da moto não foi boa a moto veio melada de óleo e acabou manchando minha roupa.” “Muito caro a revisão a lavagem que foi feita era melhor não ter lavado.”
Satisfação geral da qualidade do serviço feito	9,2	“Só fiquei sabendo que estava pronto depois que liguei, pois não me ligaram, a falta de comunicação com o cliente às vezes fica a desejar.” “Não senti muita diferença na revisão a moto tá do mesmo jeito que antes.”

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Apesar de 97,59% dos clientes afirmarem que o serviço foi entregue de forma satisfatória e a pontuação sobre a satisfação geral da qualidade do serviço ter sido consideravelmente excelente devido à média de 9,2 respondida pelos clientes, ocorreu uma disparidade nas informações relatadas no bloco de qualidade de serviço. A lacuna relacionada ao Fornecimento/Entrega dos serviços (gap 3) evidencia que há falta de treinamento dos colaboradores, desinteresse em realizar a prestação do serviço de acordo com os procedimentos exigidos, falta de informações em referência ao serviço executado. Para Grewal e Levy (2017), a diferença entre os padrões de qualidade do serviço prestado e o fornecido na prática, podem ser melhorados ao investir mais em capacitação, com auxílio de tecnologias e também promovendo mais autonomia dos funcionários.

A análise dos comentários deixa claro que alguns clientes estão insatisfeitos em relação à comunicação com a revenda e com o valor cobrado, e também com a lavagem da moto e com o serviço geral de revisão. Sugere-se que a organização busque fornecer capacitações mais frequentes voltadas à qualidade dos serviços, para que seus colaboradores sejam profissionais capacitados para oferecer uma experiência inesquecível a partir do seu atendimento e fornecimento de serviço, assim, visando aumentar o nível de retenção dos seus clientes, tornando um relacionamento fidelizado.

Em continuidade com a lacuna (gap 3), foi analisado o bloco do consultor de serviço, juntamente como o bloco de retirada do serviço, tendo em consideração que o consultor de serviço é o colaborador responsável por identificar e escutar as necessidades dos clientes, sendo um protagonista fundamental que deve realizar o atendimento inicial até a entrega do serviço finalizado. A percepção do cliente em relação à “presteza do consultor” foi o foco desta parte da pesquisa, conforme descrito no Quadro 7.

QUADRO 7 - Bloco do consultor de serviço e retirada

<b>CONSULTOR DE SERVIÇO E RETIRADA DO VEÍCULO - ELEMENTO DE PRESTEZA</b>		
<b>ITEM AVALIADO</b>	<b>MÉDIA DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO</b>	<b>COMENTÁRIOS DOS CLIENTES</b>
Atenção capacidade auxílio consultor	9,6	<p>“Poderia ser algo mais rápido e satisfatório, não a questão de valores pagos mais a eficácia.”</p> <p>“Infelizmente não perguntaram se havia algum problema com a moto e também não informaram o que foi feito.”</p> <p>“Não sei até hoje o que foram feitas na revisão pois, a moto sai do mesmo jeito que entrou.”</p> <p>“Deram 03:00h, mas passei 04:30h.”</p> <p>“No ato da entrega do veículo, eles não informaram o que fizeram, se havia algo que foi necessário ajustar, apenas entregou e pronto.”</p>
Explicação custo estimado antes realizar	9,3	
Explicação tempo para realização serviço	9,5	
Satisfação geral consultor serviços	9,5	
Veículo pronto prazo prometido	9,5	
Explicação dos serviços executados	9,1	
Explicação despesas/preços	8,7	

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.



Quanto ao bloco do consultor de serviço e retirada do veículo, a partir da análise dos comentários dos clientes, foi identificado um fator determinante da qualidade de serviço: a capacidade de resposta, no qual se interliga nas informações repassadas para os clientes sobre os serviços a serem executados, prazos de entrega e despesas. Percebe-se que a rapidez na entrega dos serviços também é um ponto bastante valorizado pelos clientes.

Pode ser observado ainda no Quadro 7 que a média das respostas obtidas estão atingindo um índice satisfatório devido a nenhuma pontuação ter ficado abaixo de 8 (exigida pela marca autorizada de veículos). Entretanto, ao analisar o bloco de comentários dos clientes acerca de sua satisfação com a qualidade do serviço prestada pelo consultor de serviço e retirada do veículo, foram identificadas algumas lacunas (gaps) quanto à capacidade de explicação do consultor de serviço, prazo de entrega, além do não esclarecimento de informações sobre o serviço executado. Isso é um indício de que a empresa deve investir na qualificação e capacitação de seus recursos humanos, para evitar que situações como estas se repitam no futuro, acarretando insatisfação, levando os clientes a procurarem empresas concorrentes. Novamente a análise dos comentários traz insatisfação dos clientes com o serviço em geral de revisão.

Segundo Hoffman et al. (2013), as organizações podem identificar quais são as falhas mais comuns no processo da prestação de serviço e buscar minimizar tais circunstâncias a partir de treinamento com seus colaboradores, deste modo, se torna mais fácil recuperação de falhas quando ocorrerem.

Já em relação à lacuna (gap 5 – Lacuna de Serviço), que trata-se do serviço percebido em relação ao serviço esperado, no Quadro 8 é identificado o bloco de qualidade do serviço, fidelização e lealdade em comparativo com os comentários dos clientes.

QUADRO 8 - Bloco de qualidade do serviço

QUALIDADE DO SERVIÇO/FIDELIZAÇÃO E LEALDADE - ELEMENTO DE SEGURANÇA		
ITEM AVALIADO	MÉDIA DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO	COMENTÁRIOS DOS CLIENTES
Satisfação geral qualidade serviço feito	9,2	“Só tive um problema no cabeçote do meu veículo onde eles demoraram uns 45 dias pra poder resolver e ficaram me enrolando para poder executar o serviço fiquei um pouco chateado pois se fosse pra ficar com um veículo vazando não teria ido comprar um zero”
Avaliação geral serviço concessionária	9,4	
Recomendaria a concessionária aos amigos e familiares	98,79% recomendaria a concessionária aos amigos e familiares	<p>“Sempre achei uma excelente empresa, mas se tratando do departamento de serviços, deixou a desejar.”</p> <p>“Belo atendimento e ótima qualidade no serviço.”</p> <p>“Parabéns ao mecânicos.”</p> <p>“Serviço muito bem feito, e atendimento excelente. Voltarei sempre.”</p> <p>“Só agradeço pois sempre sou bem recebida.”</p>

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Em relação ao Quadro 8, verifica-se que existe um equilíbrio entre as médias pontuadas pelos clientes e os comentários, no qual, a média da qualidade de serviço e avaliação da concessionária estão atingindo a pontuação média acima de 9, bem como a recomendação da concessionária, no qual 98,79% dos clientes responderam (sim), que recomendaria a empresa para amigos e familiares. Apesar disso, ao analisar o bloco de comentários dos clientes a respeito de sua satisfação da qualidade de serviço, fidelização e lealdade, ainda foi percebido lacunas (gap 5), ao identificar que a qualidade de serviço não foi percebida por alguns clientes, não atingido a expectativa esperada. Tal circunstância implica na percepção do cliente em relação ao fator determinante para qualidade de serviço “segurança” que é relacionado a passar confiança para o consumidor, demonstrando habilidades profissionais ao executar o serviço, visando tornar um relacionamento agradável e cordial entre organização e consumidor.

A partir da revisão teórica, percebe-se que os autores Kotler e Keller (2012)

e Hoffman et al. (2013) indicam que as organizações devem verificar os pontos fortes e os pontos fracos na área da qualidade de serviço que, após identificados, possam ser analisados para buscar melhorias. No bloco de qualidade do serviço, fidelização e lealdade, foi verificada a necessidade de melhorias no item de segurança da escala Servqual, dentro da organização. Esta propriedade de qualidade de serviço tem como objetivo a demonstração dos conhecimentos apresentados pelos colaboradores sobre o serviço, denotando suas habilidades com confiabilidade em sua execução. É relevante que a organização realize avaliações periódicas do desenvolvimento da capacidade de auxílio e prestação de serviço dos seus colaboradores, a partir da observação da gestão do pós-venda em relação ao atendimento prestado aos clientes, para que possam proporcionar um melhor estes indicadores.

Ainda em relação ao Quadro 8, verificou-se a partir dos comentários de expressões positivas em relação à cortesia dos colaboradores com os clientes e a prestação de serviço, contudo também comentários negativos.

Para finalizar a análise, foram verificadas as sugestões mais relevantes indicadas pelos clientes no bloco de comentários, sendo identificadas algumas dimensões a partir da escala Servqual (que são fatores essenciais para manter a qualidade de serviço da organização), tais como, segurança, elementos tangíveis e empatia, conforme detalhado no Quadro 9.

QUADRO 9 - Aspectos determinantes para qualidade de serviço

<b>FATORES DETERMINANTES DA QUALIDADE DE SERVIÇO</b>	
<b>ASPECTOS</b>	<b>COMENTÁRIOS DOS CLIENTES</b>
Segurança	<p>“Poderia ter mais acesso em visão do seu bem”</p> <p>“Tenho total confiança no vendedor que me atendeu mais as demais funcionários não.”</p>
Empatia	<p>“Melhor receptividade.”</p> <p>“Poderia ser melhor a atenção com os clientes”</p>

elementos tangíveis	<p>“A sala de espera precisa ser fechada e com ar condicionado.”</p> <p>“Acredito que pode melhorar.”</p>
---------------------	---

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

Por meio da avaliação dos comentários, foram identificadas expectativas dos clientes quanto ao fornecimento do serviço, no qual levam à percepção da qualidade geral do serviço. Percebe-se que as dimensões dos fatores determinantes para a qualidade de serviço tem fundamental importância em ser explorado ao máximo para que possam elevar a percepção positiva sobre o serviço oferecido.

Em relação ao aspecto de segurança, é notável que os clientes não sentem total confiança nos funcionários que realizam os procedimentos para a realização do serviço, como apontado no Quadro 9 como um dos fatores, é em questão da visibilidade do cliente em relação à execução do serviço, no qual é perceptível que existem clientes que só confiam na empresa quando acompanham de perto a execução do serviço.

Quanto à empatia, essa dimensão demonstra a atenção da empresa em satisfazer as necessidades dos clientes, no qual foram identificadas sugestões para melhorar esse ponto, que é um diferencial para a entrega do serviço.

E no tocante à estrutura, que está relacionada aos aspectos tangíveis (mencionados também no Quadro 5 apresentado anteriormente), os clientes relatam sobre as comodidades oferecidas para aguardar a finalização do serviço, sendo apresentada insatisfação. Este é um fator preocupante, tendo em vista que é o ambiente que os clientes aguardam a finalização do serviço, e deveria ser um local agradável e tranquilo, e esse ambiente pode influenciar muito na satisfação geral do serviço.

Segundo Hoffman et al. (2013), a escala Servqual é uma ferramenta que proporciona às organizações, a partir da utilização desse método, verificarem os pontos fortes e os pontos fracos na área da qualidade de serviço que, após identificados, possam ser analisados para buscar melhorias. É necessário, portanto, que organização crie um plano de ação para que possa melhorar cada ponto

negativo a partir dos fatores determinantes da qualidade de serviço identificados na escala Servqual, como por exemplo, implementar o ciclo PDCA que é uma ferramenta da qualidade de serviço frequentemente utilizada para ter controle nos processos, com foco em solucionar problemas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito verificar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da *Moto Strike*, sendo baseado na análise das respostas das pesquisas de satisfação respondidas pelos clientes em pesquisa aplicada pela própria empresa em 2019, buscando verificar as percepções positivas e negativas quanto ao atendimento, assim como, identificar lacunas no relacionamento relatadas pelos clientes durante e após a realização do serviço na oficina.

Para atingir o propósito do estudo, foram feitas análises dos blocos da pesquisa de satisfação, sendo interpretados a partir das médias das respostas de cada bloco, bem como, a interpretação qualitativa dos blocos de comentários respondidos pelos clientes. Desta forma, foi possível identificar alguns fatores determinantes para qualidade de serviço, assim como algumas lacunas (*gaps*) na entrega de serviço.

A partir da análise dos dados secundários coletados, foi identificado que a empresa em estudo possui uma grande quantidade de clientes atendidos no setor de pós-venda, essa comparação foi realizada a partir da quantidade de pesquisas de satisfação enviadas durante o ano de 2019, que foram 1458 pesquisas, porém, apenas 83 clientes responderam, representando apenas 5,69% das pesquisas respondidas. O resultado de pesquisas respondidas é preocupante, pois é uma quantidade bem abaixo do total de envio das pesquisas de satisfação, percebe-se que a empresa não tem o interesse em alcançar mais respondentes das pesquisas em relação ao serviço oferecido, fazendo com que a empresa não tenha uma resposta maior sobre o índice total de satisfação dos clientes. Considera-se que assim a empresa acaba não podendo traçar melhores condições para tomar estratégias para aprimorar a qualidade do serviço, de modo a possibilitar que os clientes percebam o valor na entrega da prestação do serviço.

Quanto ao nível de satisfação dos clientes, a análise foi baseada nas médias

dos blocos da pesquisa de satisfação, sendo divididos entre: (1) agendamento, (2) consultor de serviço, (3) instalações da concessionária, (4) retirada do veículo, (5) qualidade de serviço, (6) fidelização e lealdade. Ao verificar apenas a resolução das médias da pesquisa de satisfação, foi identificado altos níveis de satisfação com a prestação do serviço realizado pelo pós-venda, entretanto, para uma melhor interpretação, foi de fundamental importância averiguar os blocos de comentários para fazer uma análise mais clara sobre os resultados.

Em relação ao bloco de instalações da concessionária, percebe-se que existe uma divergência entre a média da percepção dos clientes e o bloco de comentários, em que ponto as médias ficaram entre 8,8 e 9,0 em relação a comodidade oferecida e a satisfação da sala de espera. Porém, os comentários analisados de forma qualitativa do bloco da pesquisa retratam insatisfação em relação à percepção dos elementos tangíveis, sendo desproporcional à média quantitativa respondida. Este é um ponto que deve ser levado em consideração pela empresa em estudo, pois pode gerar impactos negativos em relação a satisfação dos clientes, fazendo com que os clientes não se sintam confortáveis ao esperar o término da realização do serviço. Seria interessante que a empresa verificasse quais pontos estão sendo mais retratados na pesquisa de satisfação e, assim, a partir da identificação seria possível realizar um planejamento para sanar a respectiva insatisfação – a exemplo das sugestões em relação à sala de espera, que poderia ser um ambiente mais agradável, com melhor ventilação e comodidades (como wifi) para o cliente que espera o serviço.

Quanto à qualidade de serviço que se relaciona à dimensão de confiabilidade, a empresa deve se atentar mais a esse quesito, tendo em vista que foi identificado a lacuna (gap 3) que caracteriza o mau treinamento dos colaboradores, que de tal forma, apresentam desinteresse na execução do serviço. Apesar de 97,59% dos clientes responderem que o serviço estava satisfatório e a nota média de satisfação geral do serviço feito ser 9,2, o bloco de comentários não corresponde de acordo com o percentual e a média apresentada.

A partir da avaliação dos comentários da qualidade de serviço respondidos

pelos clientes, foi identificado que possuem reclamações no quesito de atenção ao cliente, lavagem da motocicleta, término da realização do serviço e comunicação. É importante que a empresa busque melhorar esses aspectos a partir de padronização e treinamento para realizar uma melhor prestação de serviço, assim, visando tornar os clientes mais satisfeitos, fazendo com que o cliente perceba o valor da qualidade do serviço oferecidos pela organização.

Em relação ao consultor de serviço e a retirada do veículo, ocorreu uma discrepância muito grande com respeito às médias da percepção da satisfação que variaram entre 8,7 e 9,6 em comparação com os comentários realizados pelos clientes, no qual foi identificado que existe a lacuna (gap 3). A partir da análise dos comentários dos clientes, foi evidenciado que existem muitos pontos a ser melhorados: em relação ao atendimento, informações sobre o serviço, comprometimento de entrega, etc. Para melhorar estes quesitos é necessário que sejam realizados treinamentos com o consultor de serviço, ou até mesmo um acompanhamento do colaborador para verificar como está sendo executado o relacionamento com o cliente, verificando se está seguindo os padrões necessários para entrega do serviço, tendo em vista que um fator determinante relacionado a esse bloco é a presteza do consultor em proporção ao atendimento do cliente.

Quanto à qualidade do serviço, fidelização e lealdade, que representa o elemento segurança para a qualidade de serviço, foi identificado a partir da análise, que o setor de pós-venda da empresa está com uma pontuação média acima de 9,0. Porém, em relação a esse quesito, foi percebido que a empresa deve buscar melhorias para atingir uma melhor qualidade de serviço, sendo evidenciado a lacuna (gap 5) a partir dos comentários realizados pelos clientes, que se relacionam à diferenças entre o serviço percebido e o serviço esperado.

A empresa deve estar atenta aos comentários realizados pelos clientes, principalmente os com aspectos negativos, para possam identificá-los e corrigi-los, assim, visando reter os clientes que possuem em sua carteira e aumentar o número de clientes fiéis e leais à concessionária, através de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, almejando evitar comentários negativos que podem ser



replicados (boca a boca negativo) pelos próprios cliente para outras pessoas, proporcionando um risco em gerar expectativas negativa não vivenciada por possíveis futuros clientes em relação a qualidade de serviço da concessionária, tendo em vista que já teve uma primeira referência da concessionária através de comentários de terceiros.

Deste modo, é imprescindível que desenvolvam condições que busque compreender e solucionar as insatisfações nos blocos respectivos blocos: consultor de serviço, instalações da concessionária, retirada do veículo, qualidade de serviço, fidelização e lealdade.

Sugere-se que a organização utilize ferramentas da qualidade, como por exemplo: Diagrama de Ishikawa, matriz GUT e ciclo PDCA, para que possa identificar os gargalos na prestação de serviço e corrigi-los a partir da análise da pesquisa de satisfação. Da mesma forma, propõe-se que a empresa busque novas formas de relacionamento com os clientes a partir de redes sociais (facebook, instagram) ou até mesmo por ligações informando sobre o envio da pesquisa de satisfação visando aumentar a satisfação e fidelização.

Portanto, conclui-se que a empresa, de maneira geral, tem a necessidade de realizar um acompanhamento mais profundo com os clientes, buscando entender o que é expressado nas pesquisas de satisfação para identificar possíveis lacunas em relação à insatisfação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda, almejando atender ao máximo as expectativas dos clientes, construindo um vínculo de relacionamento harmonioso, fiel e duradouro, tornando o pós-venda a chave da fidelização da empresa. E com relação aos colaboradores, percebe-se que é primordial que seja realizada uma averiguação da execução do serviço oferecido pelos funcionários, para que possa ser identificado possíveis falhas e corrigi-las, da mesma maneira e que também possa promover treinamento e desenvolvimento, para que seja realizado um melhor atendimento.

A limitação identificada na realização da pesquisa foi em função da quantidade de pesquisas enviadas e não respondidas, o que não permitiu realizar uma análise e interpretação dos dados de forma mais profunda a partir de uma

amostragem maior.

Para pesquisas futuras, sugere que seja realizada avaliação de possíveis lacunas (gaps) com referência na percepção dos colaboradores em relação à gestão do pós-venda, bem como, em outros setores da organização, levando em consideração que o pós-venda é realizado a partir do momento em que o consumidor passa a utilizar o produto ou serviço da empresa.

## REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora , 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6 ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2008.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de Serviço de Marketing**: conceitos, estratégias e casos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F. Jr.; MCDANIEL, Carl. **MKTG**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.