



**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**

JEFFERSON DE SOUZA GALDINO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de veículos novos na região metropolitana de João Pessoa-PB

João Pessoa

2021

JEFFERSON DE SOUZA GALDINO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de veículos novos na região metropolitana de João Pessoa-PB



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

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G149q Galdino, Jefferson de Souza.
Qualidade em serviços : análise das percepções dos clientes em uma concessionária de veículos novos na região metropolitana de João Pessoa – PB / Jefferson de Souza Galdino. – 2021.
62 f. : il.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)- Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.
Orientação : D.ra Ceres Grehs Beck.
1. Marketing de serviços. 2. Qualidade em serviços
3. Satisfação de clientes. 4. Serviços de pós-venda
5. Concessionária de veículos novos. I. Título.
CDU 658.8:629.331(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 20/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

Jefferson de Souza Galdino

MATRÍCULA: 20161460030

TÍTULO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de veículos novos na região metropolitana de João Pessoa-PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/05/2021 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, 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ceres Grehs Beck

Orientador(a)

Amanna Ferreira Peixoto

Examinador(a) interno(a)

Vanderlan Bento dos Santos Gomes

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Vanderlan Bento dos Santos Gomes, PROF ENS BAS TECNOLÓGICO-SUBSTITUTO, em 28/05/2021 19:16:25.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECNOLÓGICO, em 28/05/2021 18:50:17.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECNOLÓGICO, em 28/05/2021 18:25:01.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. 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: 191316

Código de Autenticação: 3af4a77660



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 esse trabalho aos meus pais, a quem agradeço as bases que deram para me tornar a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus pais, minha mãe, Dulcimere de Souza Galdino, e ao meu pai, Adeilson Galdino de Sales, que sempre me incentivaram a buscar o melhor para a minha carreira profissional e minha vida pessoal. Sei que se enchem de orgulho de me ver concluindo mais uma etapa de minha vida.

A minha orientadora Dra. Ceres Grehs Beck que recebeu o meu estudo e me auxiliou repassando o conhecimento e me orientando e incentivando a buscar os resultados alcançados.

Agradeço também ao apoio da minha amada esposa, Vanderpaula Cristina dos Santos Silva, que me encoraja a buscar novos conhecimentos diariamente e consequentemente crescer profissionalmente.

Aos amigos e familiares, que colaboraram durante minha jornada acadêmica de forma direta ou indireta. E principalmente aos colegas de trabalho que não mediram esforços para me auxiliar no dia a dia profissional e na construção desse estudo em nosso ambiente de labuta.

“Lucro é subproduto das coisas bem-feitas.”

(Philip Kotler)

RESUMO

O mundo comercial exige atenção e cuidado no trato com o cliente a fim de obter bons resultados e se sobressair diante dos concorrentes, para tanto é exigível que as marcas busquem aprimorar seus serviços e produtos de modo contínuo. Resultados otimizados contam com a participação dos consumidores no processo de melhorias e manutenção do que é positivo. Esta atenção ao cliente pode estender à empresa a fidelização da marca e a promoção de novos clientes. O marketing e as suas ferramentas de gestão executam essa ponte entre empresa e os seus clientes buscando diminuir a distância da percepção do ponto ótimo entre as partes. Este estudo teve como objetivo analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda da NewCar, concessionária de veículos localizada na região metropolitana de João Pessoa-PB. Para cumprir o objetivo desta pesquisa, foi realizada a análise dos dados secundários de 498 pesquisas de satisfação, aplicadas no período de maio de 2020 a abril de 2021 pela concessionária. Para análise e interpretação dos dados foi utilizado o modelo de qualidade de serviços (5 Gaps), sendo que os 5 atributos da escala ServQual serviram para categorizar os dados e identificar possíveis lacunas na entrega do serviço. Em termos metodológicos, a pesquisa aplicada apresenta características descritivas e exploratórias, procedimentos bibliográficos e método indutivo, com abordagem quanti-qualitativa, pois aprecia dados médios percentuais e também comentários abertos feitos pelos clientes. Os resultados apresentados apontam algumas lacunas que podem ser exploradas, como por exemplo: em média os clientes encontram os principais problemas na comunicação, na relação custo-benefício percebido e nas formas de pagamento, aliada à ausência de cortesias e lacunas no serviço prestado. Portanto, é essencial que os gestores estejam atentos aos resultados obtidos nesta pesquisa, a fim de oferecer soluções cabíveis a cada ponto negativo percebido visando o aumento do grau de satisfação e, conseqüente, fidelização dos clientes de sua concessionária.

Palavras-chave: *Satisfação de Clientes. Marketing de Serviços. Serviços de pós-venda. Segmento de Veículos. Relacionamento com o cliente.*

ABSTRACT

The commercial world demands attention and care in dealing with the customer in order to obtain good results and stand out from the competition, for this reason it is mandatory that brands seek to continuously improve their services and products. Optimized results count on the participation of consumers in the process of improvement and maintenance of what is positive. This customer service can extend brand loyalty and the promotion of new customers to the company. Marketing and its management tools execute this bridge between the company and its customers, seeking to reduce the distance between the perception of the optimum point between the parties. This study aimed to analyze customer satisfaction with the services offered by NewCar's after-sales service, a car dealership located in the metropolitan region of João Pessoa-PB. In order to fulfill the objective of this survey, the analysis of secondary data from 498 satisfaction surveys, carried out from May 2020 to April 2021 by the concessionaire, was carried out. To analyze and interpret the data, the service quality model (5 Gaps) was used, and the 5 attributes of the ServQual scale were used to categorize the data and identify possible gaps in service delivery. In methodological terms, applied research has descriptive and exploratory characteristics, bibliographic procedures and an inductive method, with a quantitative and qualitative approach, as it appreciates average percentage data and also open comments made by clients. The results presented point to some gaps that can be explored, for example: on average, customers find the main problems in communication, in the perceived cost-benefit ratio and in the forms of payment, combined with the absence of amenities and gaps in the service provided. Therefore, it is essential that managers are attentive to the results obtained in this research, in order to offer appropriate solutions to each perceived negative point aiming at increasing the degree of satisfaction and, consequently, the loyalty of their concessionaire's customers.

Keywords: *Customer Satisfaction. Service Marketing. After-sales services. Vehicle Segment. Customer Relationship.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Aspectos do marketing.....	18
FIGURA 2: Modelo de 5 Lacunas (<i>Gaps</i>) da Qualidade em Serviços.....	22
FIGURA 3: Atributos da <i>ServQual</i>	25

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Orientação das empresas.....	19
QUADRO 2: Índice de satisfação geral da NewCar x Média nacional (Abril/21).....	31
QUADRO 3: Média de satisfação mensal NewCar.....	32
QUADRO 4: Índice de promotores NewCar.....	34
QUADRO 5: Indicadores de qualidade percebida no atendimento da NewCar.....	35
QUADRO 6: Agendamento de serviços NewCar.....	36
QUADRO 7: Instalações NewCar.....	36
QUADRO 8: Avaliação do serviço executado pela NewCar.....	37
QUADRO 9: Custo x Benefício percebido NewCar.....	39
QUADRO 10: Entrega pós-vendas NewCar.....	40
QUADRO 11: Oportunidades de melhorias x Ações corretivas.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Elogios - comentários da pesquisa qualitativa NewCar.....	41
GRÁFICO 2: Críticas - comentários da pesquisa qualitativa NewCar.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	MARKETING.....	17
2.1.1	Marketing de Relacionamento.....	19
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	20
2.2.1	Qualidade em Serviços.....	21
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	26
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	ANÁLISE DE DADOS	30
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS - PERGUNTAS FECHADAS.....	31
4.2	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS - PERGUNTAS ABERTAS.....	40
4.3	OPORTUNIDADES DE MELHORIAS E AÇÕES CORRETIVAS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	ANEXO.....	58

1 INTRODUÇÃO

O mercado automobilístico tem como uma de suas principais características a busca constante por inovações em seus produtos, e as marcas procuram sempre acompanhar tendências de mercado e também estar alinhadas com as descobertas tecnológicas dos seus concorrentes. Além disso, se faz necessário atender as necessidades dos clientes por itens considerados essenciais para um bom veículo como: elementos de segurança, conforto, conectividade e personalização a depender do perfil do cliente e do uso que o mesmo deseja para o seu dia a dia. Porém a velocidade de informação e adaptação das tecnologias pelas grandes indústrias do ramo faz com que os veículos de hoje variem em poucos diferenciais dentre as marcas, agravando a concorrência.

Outro agravante é que, com a chegada da pandemia do Covid-19 no Brasil, a partir de março de 2020, o setor de serviços vem sendo um dos mais afetados. Também como consequência das medidas protetivas e restritivas em relação ao distanciamento social implantadas pelas autoridades governamentais, dentre as 10 atividades econômicas mais impactadas pela chegada do vírus, o setor de serviços aparece em 6 das atividades citadas (BRASIL, 2021). Segundo dados divulgados pela Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Produtividade do Ministério da Economia (SEPEC/ME), está inclusa nessa lista a fabricação de veículos automotores e o comércio de veículos e peças automobilísticas (BRASIL, 2021).

Estes dados são reforçados pela matéria publicada em abril de 2021 pelo Portal G1 (2021), que afirma que o setor de serviços foi o mais afetado pela pandemia no Brasil e o último setor que mostrou sinais de retomada de níveis iguais aos de fevereiro de 2020, no período pré-pandemia. O IBGE avaliou que não é possível apontar que os serviços com característica de atendimento presencial permanecerão apresentando taxas positivas (G1, 2021). Dadas as características específicas dos serviços de oficinas mecânicas - objeto deste estudo - em que os clientes devem se dirigir presencialmente às concessionárias de veículos para realizar as manutenções regulares, estes indicadores de queda e as incertezas seguem preocupando o setor. A pandemia do coronavírus trouxe diversas medidas para tentar conter a transmissão da doença também na Paraíba, sendo que o setor de serviços recebeu restrições

quanto ao funcionamento e atendimento aos clientes no estado. Neste sentido, oficinas e concessionárias ficaram autorizadas a funcionar exclusivamente para serviços de manutenção e conserto em veículos (G1-PB, 2020).

Assim, entende-se que é primordial para as empresas sempre buscarem novos meios de conquistar, para então, fidelizarem seus clientes, garantindo um diferencial frente aos concorrentes. E este desafio vem sendo potencializado pelo agravamento das questões econômicas, sanitárias e da mudança de hábitos dos clientes associadas à pandemia. Uma forma de alcançar este diferencial competitivo é oferecendo um serviço de pós-vendas adequado, com alta qualidade e satisfatório segundo as exigências de seus consumidores, e que além de resolver suas demandas, possa ainda surpreender e superar suas expectativas. Kotler e Keller (2012, p. 381), reforçam que a diferenciação em serviços é uma forma que as empresas encontram para obter mais lucratividade e fazem isso “prestando um nível superior de serviços, seja por meio de entregas pontuais e respostas mais adequadas e rápidas às consultas, seja por meio de resoluções mais ágeis às reclamações”.

Juntamente com a intenção de surpreender e encantar os clientes é que surge a importância do marketing de serviços e de suas mais variadas aplicações. Além de um forte impulsionador no faturamento das revendas de veículos autorizadas, a entrega de um bom serviço de pós-vendas tem fundamental importância para manter um relacionamento a longo prazo com os clientes do mercado automobilístico.

Para Hoffman et al. (2009, p. 345) “clientes satisfeitos compram mais produtos com mais frequência e a possibilidade de perdê-los para concorrentes é menor, se considerarmos clientes insatisfeitos” e isso deve ser considerado pelas empresas preocupadas em reter, manter relacionamentos duradouros e fidelizar seus clientes. Kotler e Keller (2012, p. 397) ensinam ainda que “a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado” e, então, por meio, por exemplo, de um atendimento diferencial - percebido como de alta qualidade pelo cliente - no momento de realizar as manutenções periódicas dos veículos, é possível garantir, além da satisfação geral, retenção e conseqüente fidelização, também um canal de indicação para novos clientes em potencial. Então, a execução de serviços de qualidade promove para as marcas adicionalmente, o que é chamado de “boca a

boca” positivo, que é quando o próprio cliente satisfeito se encarrega espontaneamente de contar a novidade adiante e isso pode influenciar novos consumidores a decidirem por uma ou outra marca no momento da compra.

Para que consigam manter um bom relacionamento e atender às expectativas dos seus clientes, as organizações atrelam aos seus serviços ferramentas de marketing de relacionamento, com o intuito de superar expectativas e oferecer um atendimento especializado no momento que o cliente necessita, agregando valor aos seus produtos e serviços. Segundo Churchill e Peter (2000), as organizações precisam ouvir os seus clientes, entender como eles avaliam os serviços prestados pela empresa e como usam os seus produtos, tratando tais avaliações como fundamentais para a sobrevivência das companhias. Ainda para Kotler e Keller (2012) o controle de qualidade na prestação de serviços está associado a investir em treinamento de novos funcionários com a intenção de padronizar processos e atendimento e, por fim, acompanhar o nível de satisfação dos clientes.

Nesta pesquisa, por meio da análise e interpretação das avaliações feitas pelos clientes de uma grande concessionária de veículos da Paraíba, almeja-se entender a satisfação dos clientes com os serviços de pós-venda oferecidos (serviços mecânicos e revisões preventivas) executados no período de Maio de 2020 a Abril de 2021, totalizando doze meses. Entende-se que a aplicação da ferramenta de pesquisa nas organizações, seguida da análise e interpretação dos resultados, são fundamentais para fortalecer o relacionamento duradouro com seus clientes, pois evidenciam as lacunas na satisfação, que são oportunidades de melhorar o relacionamento com seus clientes atuais e futuros. E a relevância deste estudo para o cenário gerencial é importante no sentido de que, compreendendo a visão dos consumidores da marca, é possível propor pontos de melhorias para a empresa analisada. Além disso, o estudo irá contribuir para o meu crescimento acadêmico e profissional, uma vez que foi realizado na minha área de atuação no setor de pós-vendas na revenda de veículos em estudo.

No entanto, a empresa estudada neste trabalho não autorizou mencionar o seu nome verdadeiro, assim será utilizado o nome fictício de “NewCar” a fim de respeitar o sigilo da marca.

Apoiado pelos dados secundários obtidos a partir das pesquisas realizadas pela própria revenda a seus clientes no período de Maio de 2020 a Abril de 2021, o estudo em questão busca responder ao seguinte questionamento: **Qual a satisfação dos clientes de uma concessionária de veículos localizada na região metropolitana de João Pessoa-PB em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda?**

Perante o exposto, pretende-se apontar os pontos fortes e fracos da empresa no setor de pós-vendas (serviços mecânicos e revisões preventivas), bem como sugestões de melhorias e oportunidades, com o propósito de otimizar o atendimento prestado e a estrutura oferecida para os seus clientes atualmente. E, adicionalmente, compreender as adequações necessárias e a possibilidade de exequibilidade diante das condições da empresa e do mercado, garantindo a fidelização dos clientes atuais e a probabilidade de indicações da marca para outros clientes potenciais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda de uma concessionária de veículos de João Pessoa-PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes do setor de pós-vendas no intervalo de Maio de 2020 a Abril de 2021, quanto aos aspectos positivos e negativos relacionados aos serviços prestados;
- Identificar eventuais oportunidades de melhorias nos serviços prestados;
- Propor ações corretivas para otimizar o relacionamento e a experiência do consumidor com a marca.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir visa 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 se faz presente em qualquer área, desde pequenos negócios até multinacionais e não se restringe apenas ao mercado, sendo que diversas outras atividades utilizam-se do marketing, mesmo que de forma imperceptível, para expandir as suas projeções. De acordo com Lamb, Hair e McDaniel (2012) o marketing se estende a um conjunto de processos que visam agregar valor e benefícios não só aos consumidores, mas também para todas as partes interessadas e isto se aplica a bens, serviços, valores, ideias e benefícios desejados pelos *stakeholders*. Para os autores isto não se limita apenas ao ato da atividade comercial, mas na criação de um relacionamento a longo prazo que agregue valor positivo para ambas as partes.

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”. Neste sentido, pode-se entender a presença do marketing no ambiente comercial como uma estratégia organizacional que busca agregar valor a bens e serviços a fim de despertar no público consumidor a vontade de troca espontânea de valores.

Churchill e Peter (2000) completam que a essência do marketing é justamente o desenvolvimento de permutas voluntárias entre clientes e organizações de modo a satisfazer ambos. Ainda em concordância com os autores, o planejamento de marketing estabelece os preços, promoção e distribuição de ideias, bens ou serviços.

Para Grewal e Levy (2017), o marketing está presente em tudo, mas não é uma atividade aleatória, exige um planejamento detalhado e monitoramento das ações, com cuidado especial para implicações éticas em relação à sociedade em geral. Complementam que, para isso, as empresas devem adotar o plano de

marketing, e esse processo descreve as atividades de marketing do período estabelecido: a concepção e projeção do produto ou serviço, custo, onde será promovido e como chegará ao consumidor (em outras palavras, delinea como será a gestão do mix de marketing, ou seja, os 4 P's: Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção). A Figura 1 ilustra a visão dos autores em relação aos principais aspectos do marketing e as suas mais diversas formas.

Figura 1 - Aspectos do marketing



Fonte: Grewal e Levy (2017)

Lamb, Hair e McDaniel (2012) compreendem que os processos de marketing são estabelecidos a partir de quatro filosofias distintas, que são chamadas de: orientação para produção, orientação para vendas, orientação para marketing (ou mercado) e orientação para marketing social, e representam a evolução do posicionamento das empresas.

O Quadro 1, a seguir, mostra a descrição e exemplos de orientações das empresas.

Quadro 1: Orientação das empresas

Orientação	Descrição	Exemplo
Produção	Enfoque no serviço ou produto oferecido o marketing desta categoria busca aprimorar os processos e os materiais a fim de oferecer qualidade superior.	Mercado tecnológico, cuja velocidade de atualizações é muito rápida e não há tempo de realizar pesquisas de mercado, então agregasse qualidade superior ao produto.
Vendas	Concentração de estratégias de marketing para a venda dos produtos ou serviços disponíveis e geralmente tem oferta maior que a demanda.	Lojas de varejo que baixam o valor de mercadorias de alta oferta a fim de aumentar a demanda e diminuir esse estoque acumulado.
Marketing ou Mercado	Coloca o cliente em primeiro lugar e busca atender seus desejos e necessidades produzindo e atendendo para satisfazê-los.	Pesquisa de mercado / satisfação para a confecção de um novo produto / otimização de um processo.
Marketing social	Nesta filosofia entendemos toda a sociedade como público alvo, sendo que as estratégias são orientadas pelo ambiente macro e desenvolvem valor a indivíduos e a população através de atrativos sociais.	Desenvolvimento de serviços e produtos que degradam cada vez menos a natureza.

Fonte: Adaptado de Lamb, Hair e McDaniel (2012).

Neste sentido, Churchill e Peter (2000) acrescentam que existe ainda uma orientação do marketing voltada para valor, apontada como uma extensão da orientação de mercado e essa filosofia de valor busca, além de atender as necessidades, superá-las e expandi-las com a intenção de surpreender os consumidores.

Na sequência, são abordados alguns conceitos que demonstram a importância do marketing de relacionamento.

2.1.1 Marketing de Relacionamento

Segundo Madruga (2020, p. 88), Marketing de Relacionamento:

é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com Clientes finais, Clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais stakeholders, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O *Marketing de Relacionamento* privilegia a interação com os stakeholders com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa e constante recompensa.

Sobre a construção do relacionamento, Kotler e Keller (2012, p. 397) ensinam também que “o resultado do serviço e a fidelidade do cliente são influenciados por uma série de variáveis” e, por isso, é importante conhecer o público-alvo da empresa e monitorar a qualidade dos serviços entregues, de modo a sempre superar as expectativas dos consumidores, de modo a construir relacionamentos duradouros. Entende-se que a fidelização e o relacionamento de longo prazo dos clientes com uma empresa é uma das consequências esperadas de um bom trabalho efetuado em todas as etapas da venda e, é claro, da entrega com qualidade, tanto nos produtos, como nos serviços.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Para entender o que é marketing de serviços e como avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços recebidos, é necessário primeiro aprofundar alguns conceitos.

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada; a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382). Diversos autores explicam as diferenças que existem entre produtos (físicos, tangíveis) e serviços. Hoffman et al. (2009) e Kotler e Keller (2012) conceituam as quatro características distintivas dos serviços, que os diferenciam dos bens tangíveis: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Assim, percebe-se que os serviços possuem peculiaridades, que são descritas a seguir.

- **Intangibilidade:** Característica dos serviços que não permitem que sejam tocados, vistos, provados ou sentidos da mesma forma que os bens físicos. Por isso, os julgamentos dos clientes em relação aos serviços recebidos e a percepção da qualidade tendem a ser mais subjetivos do que objetivos.
- **Inseparabilidade:** reflete as interconexões entre o provedor de serviços e o cliente, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente na medida em que vão sendo desempenhados.
- **Heterogeneidade:** refere-se às variações da coerência e diferenças entre um serviço entregue e outro, ou seja, não há uma homogeneidade nas

características, visto que cada serviço é efetuado por um entregador diferente, por exemplo.

- **Perecibilidade:** Característica que ocasiona um grande desafio relacionado ao equilíbrio entre a oferta e a procura, pois o serviço não pode ser armazenado, e o que não é utilizado, não pode ser estocado.

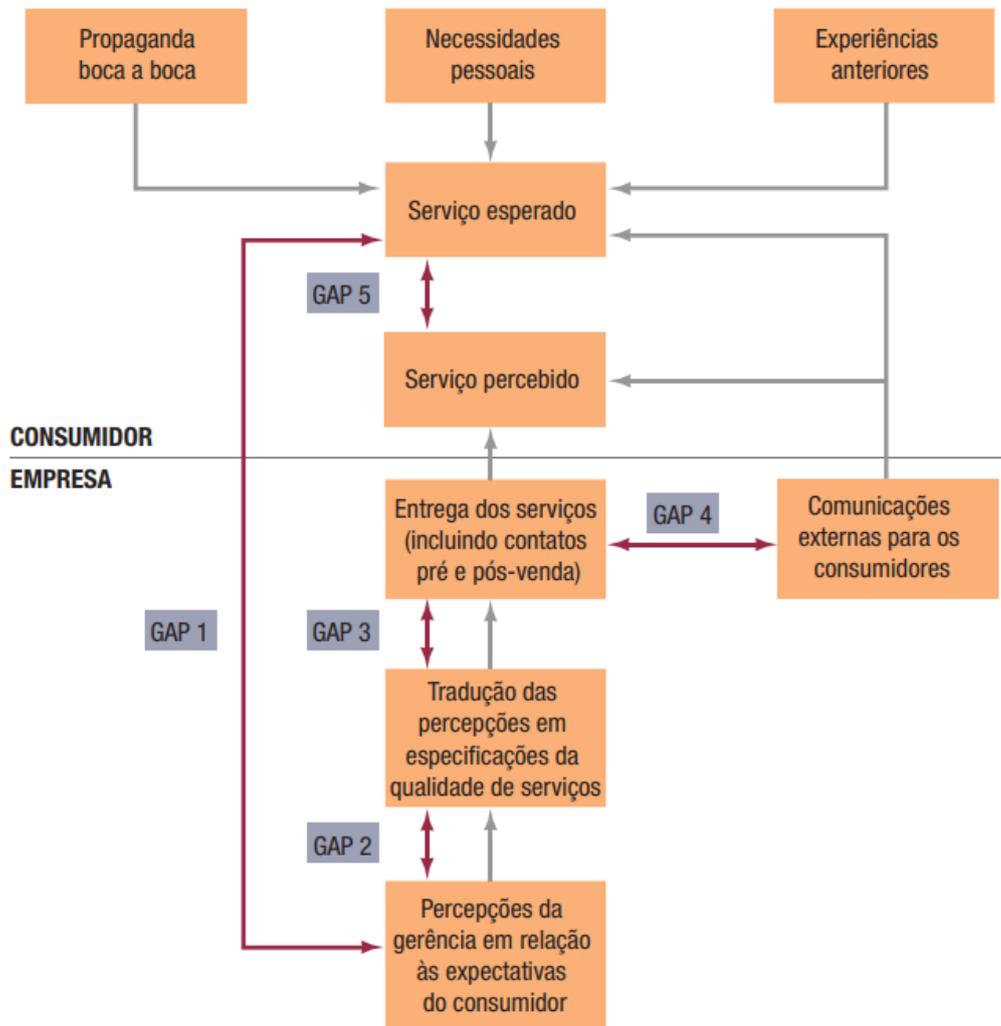
Aqui nota-se a importância do pessoal de linha de frente, que entrega o serviço e vai participar do “momento da verdade”, que é quando o cliente vai revelar sua percepção positiva (ou negativa) com relação à qualidade dos serviços recebidos. Kotler e Keller (2012) apontam que devido a estas características dos serviços, os consumidores buscam evidências ou sinais que reduzam as incertezas quanto aos serviços que serão entregues. Mais adiante, são explicadas as particularidades que envolvem o gerenciamento da qualidade em serviços.

2.2.1 Qualidade em Serviços

Para aumentar o controle de qualidade da entrega dos serviços e reduzir as incertezas e as percepções de risco que o consumidor possa ter, Kotler e Keller (2012, p. 386) ensinam que os gestores devem: “Investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente”. Ainda, segundo Kotler e Keller (2012, p. 398), os clientes “comparam o serviço percebido com o serviço esperado” e formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda.

Para auxiliar o gerenciamento da qualidade em serviços, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Kotler e Keller, 2012, p. 400) desenvolveram um modelo (Figura 2), em que destacam cinco lacunas (*gaps*) mais comuns que podem interferir na percepção da qualidade esperada dos serviços pelos clientes e, portanto, representar o fracasso ou o sucesso na prestação dos serviços.

Figura 2: Modelo das 5 Lacunas (Gaps) da Qualidade em Serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Kotler e Keller, 2012, p. 400)

Para avaliar a qualidade dos serviços é preciso percorrer todo o processo de prestação do serviço analisando e minimizando possíveis atritos que possam ocorrer. Para isto, é preciso entender a relação entre a Expectativa x Percepção do cliente. Pode-se observar na figura 2 que as quatro primeiras lacunas fazem referência à percepção da empresa, enquanto que só a quinta lacuna reflete a percepção do cliente entre o que esperava receber e o que efetivamente recebeu.

Hoffman *et al.* (2009) descrevem cada um dos *gaps* (lacunas), conforme segue:

Gap 1 - É a diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os clientes esperam.

A primeira lacuna ocorre quando a organização tem uma percepção equivocada com relação ao que o cliente almeja com o serviço prestado pela empresa. Segundo Kotler e Keller (2012), isto ocorre quando o gestor de serviço tem uma percepção intuitiva da expectativa do cliente, no que se refere a um serviço de qualidade.

Gap 2 - Diferença entre o que a gerência percebe que os clientes esperam e as especificações estabelecidas para a qualidade na prestação do serviço.

Essa lacuna evidencia uma disparidade entre o planejamento do processo de qualidade e a execução do processo, seja essa divergência por má comunicação e treinamento dos funcionários ou por falta de manuais de processos ou mesmo ausência de padrões de serviços. 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”.

Gap 3 - Diferença entre as especificações estabelecidas para a prestação do serviço e o serviço realmente entregue.

De acordo com a lacuna 3, os padrões dos processos são estabelecidos e o problema ocorre na execução destes padrões, deixando a desejar por falhas que segundo o processo estabelecido seriam evitáveis. 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”.

Gap 4 - Diferença entre o serviço realmente entregue e a divulgação nas comunicações externas da empresa.

Em geral esta lacuna é percebida quando o cliente através de fatores externos conhece o serviço de uma forma superior ao que é entregue no momento de sua passagem pela prestadora do serviço. Para 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.

Gap 5 - Diferença entre o serviço esperado e o serviço experimentado pelo cliente.

Esta é a única lacuna que reflete as percepções do cliente, e descreve que o cliente percebe que o serviço recebido não é o resultado esperado pelo mesmo. 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.

Estas lacunas na entrega dos serviços (que ocorrem tanto entre o cliente e a organização, como também entre departamentos dentro da própria empresa) podem prejudicar os relacionamentos com os clientes, resultando em deserção futura, caso não sejam eliminadas ou minimizadas. Kotler e Keller (2012) explicam que, com base no modelo das 5 lacunas desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, estes mesmos pesquisadores criaram uma escala, chamada de ServQual, que é composta por 22 itens para auxiliar no gerenciamento da Qualidade em Serviços. Desta escala, resultaram 5 atributos (ou dimensões/categorias) principais, que são explicados a seguir:

1. Confiabilidade (habilidade em prestar o serviço confiável, seguro e corretamente);
2. Capacidade de Resposta (Presteza ou Responsividade - disposição em ajudar os consumidores e proporcionar com rapidez e presteza o serviço, ou seja, atuar de forma responsável e sem demora);
3. Segurança (competência, conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade ao consumidor na entrega dos serviços);
4. Empatia (entendimento do cliente, atenção, cuidado e o carinho individualizados proporcionados aos clientes).
5. Tangibilidade (aparência de elementos tangíveis: instalações, materiais impressos, equipamentos e pessoas);

Adicionalmente, Kotler e Keller (2012, p. 401), apresentam uma lista com os 22 atributos detalhados da Escala ServQual, conforme segue na Figura 3:

Figura 3: Atributos da ServQual

TABELA 13.5 Atributos SERVQUAL	
<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Capacidade de resposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido de clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente 	<p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 41-50, outono 1985. Reproduzido com permissão da American Marketing Association.

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 401)

Neste trabalho, os cinco atributos derivados da escala ServQual são utilizados para efetuar as análises da pesquisa de satisfação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como finalidade analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços de pós-vendas oferecidos por uma grande revenda de veículos novos da Paraíba e os passos metodológicos para a efetivação deste objetivo são descritos a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em se tratando do tipo de pesquisa utilizado, a mesma qualifica-se como estudo de caso único, pois baseou-se no aprofundamento e análise da satisfação dos clientes de uma revenda de veículos localizada na região metropolitana de João Pessoa/PB. Vale salientar que a empresa não permitiu utilizar seu nome real e de sua marca e, para respeitar este sigilo, a revenda de veículos novos em estudo será designada pelo nome fictício de "NewCar".

A presente pesquisa apresenta finalidade aplicada, uma vez que busca gerar novos conhecimentos na área administrativa das empresas. Tem objetivos descritivos, pois busca entender a teoria antes de estender o conhecimento para o ambiente prático. Em relação aos objetivos, considera-se que é uma pesquisa exploratória, pois visa obter uma visão geral e maior familiaridade com o tema relacionado à satisfação dos clientes ao utilizar a estrutura da revenda de veículos automotores em estudo, que é também o local de trabalho deste autor.

Procedimentos bibliográficos de pesquisa de conceitos em livros, artigos e TCCs foram utilizados para fundamentar o referencial teórico de autores da área em estudo, mais especificamente relacionada ao marketing de serviços e a qualidade em serviços. O método utilizado é o indutivo, pois estuda a concessionária para buscar soluções já existentes.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa é representado pelos clientes que utilizaram o setor de serviços de pós-vendas da revenda "NewCar" - objeto deste estudo - durante o intervalo de Maio de 2020 a Abril de 2021, resultando em torno de 6000 clientes (ressalta-se que este quantitativo é aproximado, considerando que o setor de pós-

vendas atende uma média de 500 a 600 clientes por mês). A amostra de clientes deste estudo foi representada por aqueles que, após terem tido acesso aos serviços e ao atendimento, responderam ao questionário padrão da marca para avaliar a satisfação, resultando em uma amostra de 498 clientes. Para fins de esclarecimento, o procedimento para a coleta de dados sobre a satisfação é feito a todos clientes atendidos pelo setor de veículos novos e pós-vendas de todas as concessionárias em nível nacional, através do envio do questionário padrão via e-mail.

A amostragem, neste caso, é não probabilística - quando se utiliza de fontes secundárias de dados - gerados a partir da pesquisa aplicada pela concessionária de veículos aos clientes, sem seleção aleatória de pesquisados.

Para cumprir os objetivos da presente pesquisa, foi feito um recorte nos resultados da pesquisa nacional, sendo separados apenas aqueles dados relacionados à revenda em estudo, o que resultou em 498 clientes que responderam à pesquisa de satisfação no intervalo de tempo em análise. Vale ressaltar que este estudo se limita apenas à população estatística dos clientes de pós-vendas, cujas respostas ao questionário foram enviadas do mês de Maio de 2020 até o mês de Abril de 2021.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DA DADOS

Conforme explicado, a base de dados utilizada para análise deste estudo foi fundamentada em informações geradas a partir desta fonte secundária, ou seja, o instrumento de coleta de dados padronizado e aplicado pela própria marca (disponível no Anexo 1).

Neste instrumento de coleta de dados é perguntado ao cliente sobre a sua percepção da qualidade dos serviços e a sua satisfação por meio de questões fechadas, baseadas em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito. O cliente é questionado a dar uma nota que ele atribui a sua satisfação geral sobre a NewCar na sua última experiência. Neste questionário, o cliente também pode expressar suas sugestões, comentários e elogios por meio de perguntas abertas.

Cumprido explicar adicionalmente que todas as respostas a este questionário padrão são armazenadas automaticamente na plataforma digital da empresa após o envio do cliente, sendo que esta mesma plataforma gera as planilhas e gráficos que podem ser analisados pela atual gestão da marca.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para fins de análise e interpretação dos dados, este estudo usou a abordagem quali-quantitativa, porque o questionário aplicado pela revenda de veículos utiliza **questões fechadas**, ou seja, opções de múltipla escolha pré-definidas pela revenda em estudo e que foram analisadas através de médias estatísticas, mas também contém **perguntas abertas**, que incluem opções para os clientes indicarem seu nível de satisfação, bem como fazerem elogios, reclamações e sugestões.

A partir dos resultados coletados pelo sistema de gestão digital da empresa em estudo, a qual tive acesso autorizado, foram gerados os quadros dos dados quantitativos referentes às pesquisas de satisfação aplicadas no período utilizado para esse trabalho. Assim, a ferramenta da empresa já transmite as médias de cada questão de forma individual, além de permitir filtrar também os resultados em 6 conjuntos de análises gerenciais, que são: Atendimento; Serviço; Instalações; Custo x Benefício (Mão de obra e Peças); Entrega, além da Satisfação Geral. Com isso foram colhidas as médias dos quesitos para cada conjunto de questões citadas nos atributos gerenciais analisados pela pesquisa aplicada pela empresa e os resultados foram usados para elencar pontos fortes e pontos fracos percebidos pelos clientes a partir das médias obtidas. O estudo ainda delimitou que, na escala de 0 a 10 expostas nas questões, as notas boas ficaram acima da média de 9, que é a nota mínima exigida pela empresa.

Portanto, a análise dos dados secundários relacionados às perguntas fechadas foi feita de forma quantitativa, com análise estatística, e de forma qualitativa, para respostas dadas às perguntas abertas. Vale ressaltar que as questões abertas são opcionais aos clientes e, a partir das 125 respostas obtidas nestes comentários abertos foi feita uma leitura flutuante inicial do conteúdo, seguida de uma análise mais aprofundada. Estas leituras interpretativas resultaram em um levantamento inicial quantitativo dos elogios, reclamações e sugestões feitas pelos respondentes

(explicados em forma de gráficos), sendo complementadas pela análise qualitativa do conteúdo destes comentários. A análise aprofundada do conteúdo dos comentários permitiu interpretar e agrupar os que tinham sentidos semelhantes e gerou conclusões importantes relacionadas a pontos de melhoria de algumas lacunas a serem observados pela empresa, que foram apontados/sugeridos pelos próprios clientes. De modo a estruturar melhor as análises e facilitar o entendimento da interpretação dos dados, as respostas foram agrupadas segundo as 5 categorias elencadas pela escala ServQual (Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Tangibilidade) e serão explicadas na sequência.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são interpretados os dados secundários da pesquisa de satisfação coletados pela NewCar, a fim de compreender de forma mais aprofundada a avaliação dos serviços oferecidos pelo setor de pós-vendas na visão de seus clientes, e também cumprir o objetivo desta pesquisa, que se baseia em “Analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo atendimento de pós-venda de uma concessionária de veículos de João Pessoa-PB”.

A seguir pretende-se cumprir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é: “Analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes do setor de pós-vendas no intervalo de Maio de 2020 a Abril de 2021, quanto aos aspectos positivos e negativos relacionados aos serviços prestados”.

Conforme explicado na metodologia que embasou este estudo, a análise e a interpretação dos dados secundários foi baseada nas pesquisas de satisfação aplicadas por uma revendedora autorizada de veículos novos da região metropolitana de João Pessoa - PB. Os seguintes módulos respondidos pelos clientes que foram atendidos pelo setor de pós-vendas (serviços mecânicos e revisões preventivas) foram utilizados para interpretar a média obtida das questões objetivas (fechadas) em relação a:

- Satisfação Geral;
- Atendimento;
- Serviço;
- Instalações;
- Custo x Benefício (Mão de obra e Peças);
- Entrega.

Além destes pontos avaliados pelos clientes relacionados às questões objetivas, foi feito também o levantamento e interpretação das respostas dadas pelos clientes às perguntas abertas do questionário, o que demandou uma análise aprofundada do conteúdo destes comentários, que gerou uma interpretação quanti e qualitativa. As respostas às perguntas abertas foram então agrupadas de acordo com os 5 atributos (categorias) elencados pela escala ServQual (Confiabilidade,

Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Tangibilidade) de modo a facilitar a compreensão e são apresentadas após a análise das perguntas fechadas (item 4.2).

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS - PERGUNTAS FECHADAS

Dos clientes atendidos no setor de pós-vendas no intervalo de Maio de 2020 a Abril de 2021, 498 pessoas responderam à pesquisa de satisfação nos doze meses avaliados neste estudo. Quanto aos resultados da análise quantitativa obtidos em relação aos pontos avaliados pelos clientes no setor de pós-vendas (Satisfação Geral, Atendimento, Serviço, Instalações, Custo x Benefício da Mão de obra e das Peças e, por último, Entrega do Veículo), foi possível verificar os seguintes constatações:

Satisfação Geral

Com o item de **Satisfação Geral**, a NewCar busca entender - na visão do cliente - como é percebido todo o processo que ele passou na revenda em relação aos serviços recebidos no setor de pós-vendas (serviços mecânicos e revisões preventivas), desde o momento do agendamento, desde o acolhimento e atendimento no interior da concessionária, passando pela prestação do serviço até a satisfação com a entrega do veículo pronto. Deste modo, é perguntado ao cliente sobre a sua percepção da qualidade dos serviços e a sua satisfação, baseada em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito. O cliente é questionado a dar uma nota que ele atribui a sua satisfação geral sobre a NewCar na sua última experiência. Como pode-se observar no quadro 2, são apresentados os resultados da média de satisfação geral dos clientes do setor de pós-vendas da NewCar em relação aos dados da pesquisa aplicada nacionalmente a todos os clientes da marca.

Quadro 2 - Índice de satisfação geral da NewCar x Média nacional (Abril/21)

Concessionária	Média de satisfação geral
NewCar	9,39
Nacional	9,44

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Neste quesito, percebe-se que a NewCar está atualmente com média anual um pouco abaixo da média nacional, com 0,05 pontos a menos da média de todas as revendas a nível nacional. Neste sentido, considera-se importante que a empresa em estudo busque alternativas para reverter esse quadro e superar a média nacional a fim de manter-se em um nível de competitividade superior em relação às demais revendas autorizadas localizadas em sua região. Lembrando que Kotler e Keller (2012), mencionam que as empresas que visam atingir seus objetivos organizacionais, devem ser capazes de entregar valores mais eficazes do que seus concorrentes.

Por se tratar de uma revenda autorizada, a NewCar precisa seguir com os parâmetros de qualidade em serviços estabelecidos pela marca de veículos a qual ela pertence. Assim é estabelecido pelo departamento de marketing da marca que é aceitável para um nível de excelência no atendimento do pós-vendas uma média superior mensal acima de 9,35. Sendo assim, é possível dizer que, mesmo abaixo da média nacional, a NewCar se mantém levemente acima da média esperada pela fábrica. No Quadro 3, pode-se observar a evolução da média da NewCar ao longo dos meses em estudo.

Quadro 3: Média de satisfação mensal NewCar

Mês	Média de satisfação geral mensal
Abril 2021	9,74
Março 2021	9,14
Fevereiro 2021	9,33
Janeiro 2021	9,47
Dezembro 2020	9,56
Novembro 2020	9,56
Outubro 2020	9,40
Setembro 2020	9,63
Agosto 2020	9,20
Julho 2020	9,23
Junho 2020	9,00

Maio 2020	9,43
-----------	------

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A partir dos dados do Quadro 3, percebe-se que, dos doze meses em estudo, a NewCar não conseguiu alcançar seu objetivo em cinco meses (grifados em vermelho no quadro), atingindo um pico positivo de 9,74 no mês de Abril de 2021. A pior média mensal ocorreu no mês de Junho de 2020 atingindo a média de 9,00 e a NewCar teve sua melhor sequência positiva entre Setembro de 2020 e Janeiro de 2021 (atingindo médias acima de 9,4). Ainda sua pior sequência de médias ocorreu entre Junho e Agosto de 2020. 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. Na visão de Hoffman et al. (2013), a satisfação só é atingida quando as necessidades e expectativas dos clientes são correspondidas em relação ao serviço recebido.

Estas oscilações nas médias de satisfação dos clientes ao longo dos últimos meses são reflexo das medidas restritivas impostas devido à pandemia do Covid-19 e que afetou diversos setores da economia, em especial o setor de serviços (BRASIL, 2021). A variação negativa nos índices registrados entre Junho a Agosto de 2020 se explica na adaptação da empresa (que precisou se reinventar nos primeiros meses da pandemia do Covid-19) e perdeu o parceiro terceirizado que encerrou suas atividades, e ofertava um serviço especialista de lavagem e higienização. Com isso, a revenda assumiu a operação de lavagem (sem nunca ter se aventurado nesse segmento). Consequentemente, o valor da lavagem teve acréscimo de custo para o cliente, não sendo mais oferecida como cortesia, afetando negativamente sua satisfação geral.

A marca a qual pertence a revenda NewCar ainda estipula uma escala que calcula o índice de **promotores** da marca, que pretende avaliar o nível de fidelização dos seus clientes com a marca. Durante o preenchimento do questionário, o cliente é perguntado que nota ele atribui à revenda, em escala de 1 a 10, e deve indicar a possibilidade de escolher essa mesma oficina para revisão, serviço e/ou reparos no futuro. Assim é estipulado que clientes que respondem acima de 9 são propícios promotores da marca e tem potencial de indicar a NewCar para outras pessoas, já clientes que respondem entre 7 e 8 são **clientes neutros** e que precisam de maior

atenção, pois não apresentam características de fidelização com a marca, e o pior cenário são clientes que dão notas abaixo de 6, pois costumam ser clientes que não retornam na NewCar e muito menos indicam a marca, além de apontá-la como algo negativo (**detratores**). Os resultados estão expostos no quadro 4.

Quadro 4 - Índice de promotores NewCar

Nota	%
9 e 10 (Promotores)	85.14
7 e 8 (Neutros)	8.43
0 a 6 (Detratores)	6.43
Total	100

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Embora a NewCar esteja um pouco acima da média aceitável pela fábrica, que estipula um nível bom para o índice de promotores acima de 82%, a revenda precisa se preocupar com os 6,43% dos clientes que são considerados pela marca como detratores, o que representa aproximadamente 32 clientes dos 498 respondentes. Os detratores precisam ser trabalhados no sentido de entender a insatisfação de cada um deles e suas especificidades, a fim de solucionar gargalos percebidos no processo por esses clientes e oferecer um *feedback* aceitável para o cliente, está conclusão reforça a fala de Hoffman et al. (2013), que afirmam que 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.

Atendimento

Outro ponto analisado na pesquisa é sobre a qualidade percebida pelo cliente no **atendimento** recebido, sendo que o nível de conhecimento, cordialidade e presteza do profissional que o executa também são indicadores estudados pela NewCar. O quadro de colaboradores responsáveis pelo atendimento do setor de pós-vendas da NewCar conta atualmente com quatro consultores de serviços, um supervisor de pós-vendas, uma recepcionista, e uma pessoa responsável por fazer o

agendamento presencial de serviços, sendo que este agendamento também é ofertado através de telefone e do site. No quadro 5 é possível observar como é analisado esse item e os seus resultados na percepção dos clientes.

Quadro 5: Indicadores de qualidade percebida no atendimento da NewCar

Pergunta (* Escala de 1 a 10)	Nota média anual
Boa vontade do atendente em entender as suas necessidades?*	9.80
Nível de conhecimento da pessoa que o atendeu em relação ao veículo?*	9.79
Gentileza e cordialidade do pessoal no serviço de recepção?*	9.74
Transparência e clareza sobre os serviços a serem executados no veículo?*	9.64

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A partir dos dados do Quadro 5, é possível analisar que o atendimento oferecido pelos consultores de serviço é aceitável conforme os padrões estabelecidos pela empresa (que estima uma média ótima acima de 9,50) e, pode-se identificar que a média se aproxima do nível máximo (10) em todos os quesitos, significando que os atendentes conseguem transparecer aos clientes: boa vontade, conhecimento, cordialidade, transparência e clareza quanto aos serviços a serem executados.

A facilidade de acesso ao agendamento e aos recursos oferecidos pelo setor de pós-vendas também são um diferencial positivo percebido pelos clientes na prestação dos serviços. Para observar se as ferramentas para agendar os serviços oferecidos atualmente satisfazem aos clientes, a empresa utiliza - em meio ao questionário - quatro perguntas sobre este item de agendamento. Primeiro a NewCar pergunta se foi o cliente que realizou o agendamento, uma vez que a empresa também pode ligar para lembrar o cliente avisando que chegou o período de manutenção de seu veículo. Ainda pergunta através de qual plataforma ele realizou o agendamento, sobre a facilidade da ferramenta, e como ele gostaria de efetuar o agendamento de seu próximo serviço. Para este item relacionado à satisfação com o agendamento dos serviços da oficina, o resultado está exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Agendamento de serviços NewCar

Item (* Escala de 1 a 10)	Média
Efetuoou agendamento	92,07 %
Facilidade no agendamento*	9,5

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No quadro 6 percebe-se que a grande maioria dos clientes (92,07%) realizam o agendamento por conta própria e estão satisfeitos com as ferramentas utilizadas.

Instalações

Além de manter um bom nível de atendimento e execução do serviço prestado, a empresa que anseia destacar-se em relação aos seus concorrentes precisa preocupar-se em oferecer um ambiente agradável e conveniências adicionais.

Para analisar os itens tangíveis disponibilizados ao cliente, a NewCar avalia as **instalações** oferecidas e quais elementos agregam valor palpável ao cliente, sendo que o resultado dos itens de infraestrutura avaliados está expresso no quadro 7.

Quadro 7: Instalações NewCar

Itens (* Escala de 1 a 10)	Média
Localização da concessionária	9.55
Horário de funcionamento da oficina da concessionária	9.54
Conforto da área de atendimento/recepção	9.01
Limpeza e conservação da concessionária	9.49
Identificação dos ambientes da concessionária	9.39
Estacionamento da concessionária	8.98
Comodidades oferecidas (café, água, <i>wi-fi</i> , estações para carregamento de celular)	8.82

Fonte: dados da pesquisa (2021)

De acordo com os dados do quadro 7, identifica-se como é importante que a empresa fique mais atenta quanto ao estacionamento da concessionária e às comodidades oferecidas, uma vez que estes itens foram avaliados com notas médias abaixo de 9 (grifados em vermelho no quadro). Atualmente o estacionamento da empresa conta com treze vagas divididas para pós-vendas e funilaria, sendo que esta quantidade de pontos para estacionar dificilmente é sobrecarregada, pois os veículos param temporariamente e entram para o interior da oficina ou da funilaria. Mesmo assim, a pontuação dada pelos clientes ficou em 8,98, abaixo da média recomendada pela marca. Esses pequenos cuidados são necessários para fortalecer o relacionamento duradouro com os clientes da marca, como reforça Madruga (2020, p. 88): “O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os *stakeholders* com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa”.

Serviço

Outro indicador muito importante é quanto ao **serviço** executado e a empresa busca entender essa perspectiva junto ao cliente através do questionamento dos itens expostos no quadro 8 a seguir, quando o cliente precisa responder algumas ponderações como: a eficácia do serviço e o tempo de execução.

Quadro 8: Avaliação do serviço executado pela NewCar

Item	Nota média
Serviço certo da primeira vez (%)	97.79
No prazo combinado (%)	97.59
Em tempo razoável (%)	97.19
Execução de todos os serviços solicitados (%)	91.72
Contato para informar novo prazo entrega (%)	22.22
Foi oferecido serviço adicional (%)	80.71
Realizou serviço adicional (%)	59.29

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Identifica-se nesta análise dos dados do quadro 8, que a eficácia do serviço apresenta um índice elevado (97,79%), assim como o prazo estipulado (97,59%) e a entrega em tempo razoável (97,19%), significando que estão atendendo as expectativas dos clientes, na maioria dos casos. Estes índices de satisfação positivos dos clientes em relação aos serviços recebidos devem ser o alvo das ações da empresa, pois reforçam a afirmação de Hoffman et al. (2013, p. 375) de que “A qualidade do serviço permite alcançar o sucesso entre os concorrentes.”

Nota-se também que aproximadamente 60% dos serviços adicionais oferecidos (80,71%) são executados, o que mostra que os consultores de serviço estão sendo compreendidos pelos clientes na oferta destes serviços adicionais e este indicador denota também a preocupação dos proprietários na manutenção dos seus veículos. E isso traz a lembrança do que afirmam Churchill e Peter (2000), que a essência do marketing é justamente o desenvolvimento de permutas voluntárias entre clientes e organizações de modo a satisfazer ambos.

Porém um ponto negativo desta análise é que apenas 22,22% dos processos que precisam de tempo adicional para execução e finalização dos serviços na oficina são informados aos clientes e isso denota uma insatisfação com o serviço, impactando na média geral. Lembrando que esse tempo adicional ocorre geralmente quando o serviço estoura o tempo estipulado, seja por complicação ou por atraso de disponibilidade de peças, por exemplo. Contudo, um fato é que a informação antecipada feita por parte da revenda poderia poupar ao cliente, por exemplo, ficar aguardando na sala de espera enquanto havia uma expectativa de receber o carro antes, gerando esta quebra de compromisso e, conseqüentemente, aumentando sua insatisfação. Esta avaliação negativa (nota baixa de 22%) deve ser cuidadosamente gerenciada pela concessionária no que se refere às insatisfações dos clientes quanto ao “Contato para informar novo prazo entrega”. Para Kotler e Keller (2012) manter o cliente informado quanto às datas e prazos necessários para a execução do serviço é um atributo de qualidade positivo.

Custo x Benefício (Mão de obra e Peças)

Para avaliar a perspectiva do preço x o valor percebido pelos clientes, são avaliados também em escala de 0 a 10, o **custo x benefício** observado pelos clientes

do serviço de pós-vendas em relação a peças adquiridas e ao serviço executado (mão de obra), como está expresso no quadro 9.

Quadro 9: Custo x Benefício percebido NewCar

Custo x Benefício (Escala 1 a 10)	Nota média
Valor das peças	8.04
Mão de Obra	7.76

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A análise dos dados do quadro 9 permite concluir que o custo do serviço nem sempre agrada os clientes da marca em ambos os quesitos. A principal reclamação é quanto ao valor das peças originais vendidas (que, para oferecer garantia de fábrica, custam acima do valor de mercado). 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.” A insatisfação quanto ao valor das peças se estende também à falta de cortesias oferecidas pela concessionária (ou seja, aqueles itens adicionais que o cliente esperaria receber), a exemplo do custo agregado ao serviço de lavagem, que era gratuito e passou a ser custeado pelo cliente. Então, estes são os dois principais itens de reclamação e são reforçados pela análise do conteúdo dos comentários de alguns clientes ao responderem as pesquisas, a exemplo do expresso a seguir: “Achei um absurdo cobrarem para entregar o carro limpo. Nas vezes anteriores em que fiz revisão, o carro sempre foi entregue limpo sem custos adicionais”. Neste 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).

Entrega

O último item analisado diz respeito ao **processo de entrega** do veículo, cujos dados estão descritos no quadro 10. A satisfação do cliente neste quesito é avaliada pelas explicações e informações oferecidas ao cliente no momento da entrega, a

condição do veículo após o serviço, bem como o tempo de espera para recebê-lo e o contato da concessionária.

Quadro 10: Entrega pós-vendas NewCar.

Item (Escala 1 a 10)	Nota média
Explicação sobre os custos dos serviços executados	9.40
Fornecimento de informações sobre os serviços executados no veículo	9.39
Condição do veículo no momento da entrega	9.37
Tempo de espera quando foi retirar o veículo	9.58
Contato pela concessionária (%)	36.13

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Percebe-se que o momento da verdade em que é feita a entrega dos serviços, bem como a avaliação dos demais processos apresentam uma boa nota média na visão dos clientes, uma vez que, em todos os quesitos questionados a média ficou acima de 9 (lembrando que as perguntas apresentam escala de 0 a 10, sendo 10 muito satisfeito). Chama a atenção mais uma vez uma lacuna na entrega dos serviços, assim como explicado no quadro 8, quando acontece um contato posterior da concessionária para confirmar que o veículo está pronto para retirada ou quando o contato para informar o adiamento de entrega não é tão incisivo quanto deveria na finalidade de surpreender o cliente e superar a sua expectativa, ocasionando um índice de satisfação dos clientes de apenas 36,13%. Kotler e Keller (2012, p. 397) ensinam também que “o resultado do serviço e a fidelidade do cliente são influenciados por uma série de variáveis” e, monitorar o serviço executado, de modo a sempre superar as expectativas dos consumidores, e conseqüentemente construir relacionamentos duradouros fazem parte do processo de otimização do serviço.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS - PERGUNTAS ABERTAS

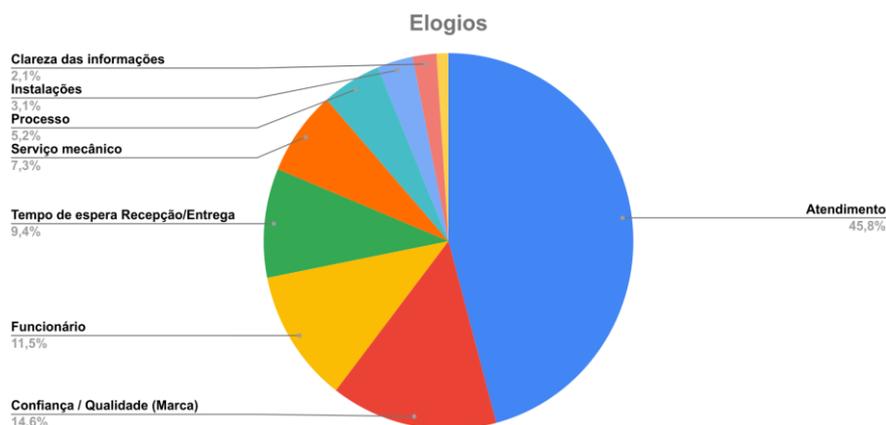
A análise e interpretação do teor de cada frase, elogio, sugestão ou crítica feita pelos clientes que responderam às perguntas abertas do questionário de satisfação com os serviços de pós-venda da revenda de veículos em estudo é extremamente importante, pois revela *insights* e oportunidades de melhoria para a

empresa. A seguir, são apresentados alguns comentários dos clientes, que foram agrupados segundo os cinco atributos de análise propostos pela escala ServQual.

Foram coletados um total de 125 comentários na pesquisa respondida pelos clientes, sendo que destes podemos destacar 96 elogios e 82 críticas. Importante ressaltar que, mesmo quando alguns clientes relatam insatisfação com o serviço prestado, ainda assim fazem elogios ao atendimento ou às instalações (dentre outros fatores). Então, para fins desta análise quantitativa inicial do teor dos comentários, foram contabilizados tanto os elogios, como as críticas.

Para facilitar a análise dos resultados qualitativos, foram contabilizadas as palavras que se repetiam ou tinham significados semelhantes entre os comentários e, após contagem, foi identificado se estes comentários se referiam a um elogio ou a uma crítica. O resultado deste levantamento pode ser observado nos gráficos 1 (elogios) e 2 (críticas).

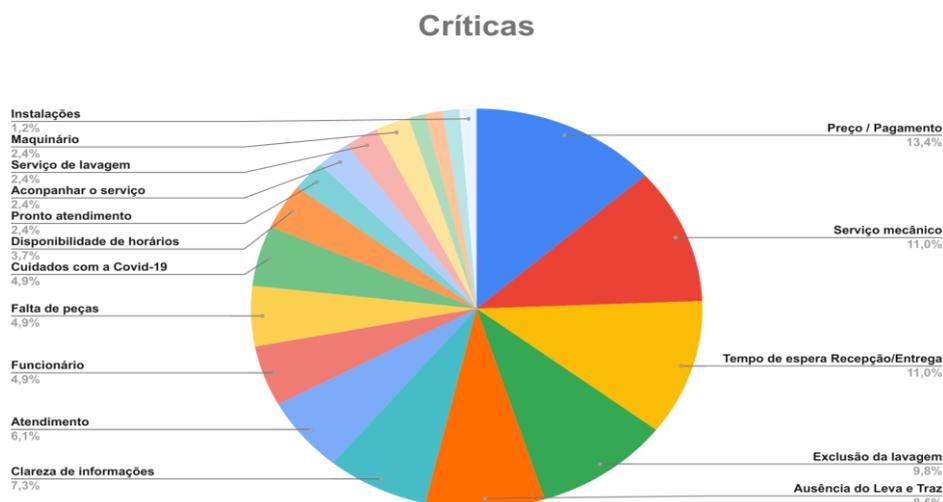
Gráfico 1: Elogios - Comentários da pesquisa qualitativa NewCar.



Fonte: dados da pesquisa (2021)

A partir dos dados analisados no Gráfico 1, pode-se identificar que a maior parte dos elogios se referem à satisfação com o atendimento (45,8%), sendo que alguns merecem destaque, como os, relacionados à Confiança/Qualidade com a marca (14,6%) ou especificamente relatando o atendimento de um funcionário (11,5%).

Gráfico 2: Críticas - Comentários da pesquisa qualitativa NewCar.



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Os dados do Gráfico 2 deixam claro que a maior fonte de insatisfação relatada pelos clientes está relacionada ao pagamento (preço) dos serviços (13,4%). Outros fatores, como o serviço mecânico em si (11%) e o tempo de espera (recepção e entrega do veículo) (11%), também devem ser avaliados como relevantes pontos a serem melhorados pela gestão da revenda, pois resultaram em um percentual considerável das críticas. Dois pontos importantes também foram criticados pelos clientes e merecem uma reavaliação no futuro pela revenda em estudo, sendo: Um ponto de insatisfação está ligado à exclusão da lavagem do veículo (que antes era feita como cortesia e agora é cobrada) representando 9,8% dos comentários e outro refere-se à ausência do serviço de Leva e Traz (8,5%).

Em seguida a esta avaliação quantitativa dos comentários qualitativos, foram analisados os conteúdos dos comentários principais de destaque quanto aos atributos elencados pela escala ServQual (Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Tangibilidade) de modo a entender os pontos fortes e deficitários que os clientes percebem em relação a empresa.

1) Confiabilidade

Para Kotler e Keller (2012) a confiabilidade é a habilidade em prestar o serviço confiável, seguro e corretamente. Quanto à percepção dos clientes em relação aos

serviços recebidos como confiáveis, pode-se destacar que, em média, a marca apresenta um ponto positivo relevante na visão de seus consumidores, que se refere à oferta de um produto/serviço seguro e confiável. Esta constatação foi possível ao perceber que as palavras “confiança” e “qualidade” se repetiram em 14 comentários positivos (elogios), enquanto só 1 cliente citou o item de forma negativa (crítica). Apresenta-se a seguir alguns trechos dos comentários que reforçam esta constatação:

- *Os carros são muito bom sem contar o atendimento é nota 10.¹*
- *SEGURANÇA, QUALIDADE.*
- *Confiança e qualidade.*
- *Tudo... Marca (nome da marca), Garantia, Segurança, Luxo e Qualidade.*
- *Garantia, segurança, qualidade e credibilidade.*
- *A palavra (nome da marca) nem se discute. E mais com (nome do modelo²).*

Os pontos negativos comentados pelos clientes ficam por conta da prestação do serviço corretamente, pois foram contabilizados 11 comentários negativos com relação a serviços executados pelos mecânicos contra 7 elogios, dentre os mais diversos problemas destaca-se alguns comentários negativos abaixo, que reforçam esses argumentos:

- *Serviço mal executado.*
- *Meu carro teve avaria enquanto foi realizado o serviço. Uma morsa no capô.*
- *A pessoa que me atendeu não sabia nem o funcionamento da tração 4x4 direito. (FALTA DE TREINAMENTO)*
- *Na lavagem do carro, deixaram a lixeirinha cheia e com alguns papeis no piso de trás.*
- *Porque foi danificado na revisão dos 20.000 o cárter, devido ao uso incorreto da pistola de parafusos.*

O indicador ligado ao serviço ainda sofreu impacto negativo quando no mês de Maio de 2020, a máquina de alinhamento e balanceamento da empresa estava quebrada e não foi previamente informada aos clientes que estavam agendados e isso

¹ Nos comentários feitos pelos clientes e apresentados nesta análise manteve-se o teor e a grafia original, sem correções gramaticais.

² Nome do carro omitido por questão de sigilo exigido pela marca/revenda.

foi percebido e gerou insatisfação segundo os trechos dos comentários dos clientes reproduzidos, a seguir.

- *No dia em que fui fazer a revisão, a máquina que faz alinhamento e balanceamento já estava no conserto. Por conta disso precisei ir duas vezes na concessionária para concluir a revisão. Solicito que quando isso acontecer informem ao cliente para que remarque a revisão, caso ele assim deseje, evitando assim a ida duas vezes à concessionária.*
- *Achei inadmissível o aparelho que faz alinhamento e balanceamento está quebrado, e tive que fazer fora!*

2) Capacidade de Resposta

Para Kotler e Keller (2012), a Capacidade de Resposta refere-se à Presteza ou Responsividade, ou seja, a disposição do atendimento em ajudar os consumidores e proporcionar com rapidez e presteza o serviço, atuando de forma responsável e sem demora. Neste quesito ligado à Responsividade, nota-se que a empresa apresenta a mesma quantidade de comentários (nove) de elogios e críticas quanto ao tempo de espera e execução do serviço. Percebe-se ainda que os atrasos geralmente são decorrência das ausências de peças de reposição no estoque, em destaque em alguns dos comentários citados a seguir:

- *Pela segunda vez que preciso de peça de reposição e não tem na loja, estou esperando chegar pra substituir, me deram um prazo de doze dias e da outra vez o veículo passou quase um mês parado e preciso do carro pra trabalhar pois sou taxista.*
- *Por se tratar de um serviço realizado dentro do previsto.*

3) Segurança

Conforme Kotler e Keller (2012) o atributo da Segurança refere-se à: competência, conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade ao consumidor na entrega dos serviços. E, um ponto positivo para a empresa são os funcionários do pós-vendas, que foram elogiados em diversos comentários, significando que os funcionários mostram presteza e

profissionalismo no trato com o cliente, percebidos nas respostas dos clientes abaixo:

- *A atenção e presteza dos funcionários que se dispuseram a me atender rapidamente e dentro das minhas conveniências.*
- *Fui muito bem atendido pelos funcionários e esclareceram todas minhas dúvidas...*

Apesar da maioria ser de comentários positivos, alguns pontos negativos também foram observados nos comentários realizados, porém representam casos pontuais. Na visão dos clientes, o que não têm inspirado confiança e credibilidade ao serviço prestado é a falta de clareza das informações fornecidas a alguns clientes que se queixaram deste item várias vezes. Ressalta-se que a informação mais enfatizada ao se queixar é que no momento da compra do veículo novo, o cliente recebe uma previsão dos valores de revisão totalmente diferente do valor cobrado ao final, quando vai usar o serviço. Os comentários a seguir expõem esta insatisfação:

- *Sim. Na ligação pra agendamento falaram um valor, quando cheguei lá o valor foi o dobro. Os serviços realizados não foram esclarecidos. O carro saiu muito rápido da revisão e vi itens que não foram revisados. (Já listei) Atendimento muito apressado.*
- *preço muito alto da revisão. nunca foi o combinado na época da compra do carro, sempre fica o dobro.*

4) Empatia

Kotler e Keller (2012) definem o atributo relacionado à empatia, trata do entendimento da “dor” do cliente, da atenção, do cuidado e do carinho individualizados proporcionados aos clientes pelo pessoal de atendimento.

E a empatia é percebida pelos clientes da NewCar, já que o bom atendimento do processo de pós-vendas é o item mais citado entre os comentários positivos, sendo 44 vezes elogiado. Um destaque importante é que, mesmo quando o serviço gera um transtorno específico, o atendimento se sobressai positivamente, fazendo um equilíbrio na satisfação do cliente. A seguir podemos observar tal constatação:

- *Atendimento muito bom mas fiz algumas perguntas sobre alguns itens no meu carro e aí só se eu pagasse uma revisão completa. Achei um pouco exagerado.*
- *Único motivo para responder a esta pesquisa foi a atenção e atendimento prestados pelo atendente, digno de elogios. O restante foi muito precário/deficiente.*

5) Tangibilidade

Kotler e Keller (2012) entendem que a Tangibilidade refere-se aos elementos tangíveis, ou seja, aqueles itens que tornam o serviço mais “palpável” aos olhos dos clientes, tais como: instalações, materiais impressos, equipamentos e pessoas. Poucas vezes citadas, as instalações da revenda receberam 3 comentários positivos e apenas 1 negativo.

Importante frisar que o estudo foi realizado durante a pandemia do COVID-19, que, segundo o Ministério da Saúde do Brasil, trata-se de uma infecção respiratória aguda causada pela pandemia do coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global (BRASIL, 2021). Perante a gravidade da situação, as autoridades governamentais estabeleceram que o comércio deveria funcionar de acordo com as medidas protetivas de segurança e respeitando protocolos sanitários. Dentre as medidas recomendadas, se faz necessário o uso de máscara obrigatório para funcionários e clientes; o distanciamento de assentos e filas de espera; e a disponibilização de álcool em gel em todos os ambientes dos estabelecimentos.

Foi possível observar que tais cuidados acabaram influenciando nas pesquisas de satisfação da empresa que, para atender os protocolos sanitários, acabou retirando o serviço do veículo “leva e traz”, que tinha a finalidade de locomover para sua residência ou local de trabalho aqueles clientes que optaram em deixar o veículo na loja. A seguir são reproduzidos alguns comentários negativos quanto a ausência do “leva e traz”, já que onerou mais um custo ao cliente, que ficou responsável pelo transporte:

- *Fui muito bem atendido pelos funcionários e esclareceram todas minhas dúvidas, porém sinto falta de compromisso da concessionária não te dão*

qualquer benefício ou serviço gratuito: levar o cliente na sua casa enquanto o carro está em revisão...

- *disponibilizar um carro para deixar os clientes*
- *Sugeri disponibilizar um carro para deixar os clientes e parcelas os serviços no cartão em mais vezes.*

Ainda quanto aos protocolos sanitários obrigatórios, a empresa foi vista negativamente por 4 clientes que falaram que alguns colaboradores não respeitavam as medidas de segurança e conversavam livremente sem o uso da máscara, a exemplo do relato deste cliente “*Notei muitos colaboradores e clientes sem i uso da máscara em ambiente fechado com ar condicionado. Isso me incomodou demais!*”. Este é um ponto importante que merece atenção e correção por parte da gestão da empresa.

4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS E AÇÕES CORRETIVAS

Para responder aos demais objetivos específicos desta pesquisa, que são: “Identificar eventuais oportunidades de melhorias nos serviços prestados” e “Propor ações corretivas para otimizar o relacionamento e a experiência do consumidor com a marca”, a seguir são emitidas algumas considerações obtidas a partir da análise e interpretação dos dados da pesquisa de satisfação (sendo que foram complementadas pelas conversas com o gerente da revenda e também pela observação das práticas gerenciais da NewCar).

Seguem algumas lacunas apontadas pelos clientes na entrega dos serviços de pós-vendas e sugestões de melhorias e ações corretivas que pretendem diminuir a insatisfação percebida dos clientes.

- **Baixo índice de respostas à pesquisa de satisfação**

Percebe-se que há uma preocupação da NewCar quanto ao baixo índice de clientes que responderam a pesquisa de satisfação, pois de um quantitativo aproximado de 6000 clientes atendidos em um ano, foram obtidas apenas 498 respostas, o que equivale a menos de 10%. Para Kotler e Keller (2012, p. 397) “A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado.”

Desta forma, o aumento do índice de respondentes busca aumentar a qualidade da avaliação do serviço.

Uma das atitudes relatada pelo gerente, e que já vem sendo tomada de forma a melhorar este índice, é a tentativa da empresa em engajar seus colaboradores a incentivar os clientes a verificar o seu e-mail após a passagem na concessionária a fim de tentar diminuir essa discrepância entre quantidade de clientes atendidos com a quantidade daqueles que responderam as pesquisas. Ainda quanto a isto é possível observar que no ambiente físico da empresa existem diversos *banners* explicando a importância do cliente responder as pesquisas a fim de melhorar o atendimento prestado.

Proposta do autor para melhoria deste processo na NewCar: A empresa deve aumentar consideravelmente sua taxa de respondentes ao realizar o envio da pesquisa logo após a realização do serviço, hoje enviada apenas após uma semana. Outro ponto determinante é o envio das pesquisas através de ferramentas de comunicação mais acessíveis ao cliente que o e-mail. Neste sentido, sugere-se o Whatsapp, que hoje se apresenta como o mensageiro mais popular do Brasil e um dos principais do mundo, sua facilidade na troca de mensagens e a disponibilidade em qualquer smartphone ou tablet contribuem para a interação e seu uso na solicitação de resposta às pesquisas de satisfação poderia melhorar o índice de respostas. Outra proposta seria a empresa oferecer algum tipo de bônus ao cliente que respondesse, como por exemplo: concorrer a uma lavagem grátis, ou outro tipo de brinde.

- **Comodidades oferecidas**

Com a menor nota dos itens relacionados às instalações é possível identificar na empresa dois pontos negativos quanto às comodidades oferecidas.

O serviço de *Wi-fi* sofre as principais reclamações por não ser tão eficiente em determinados momentos. Conforme conversado com o gerente, foi informado que para sanar este ponto, a empresa conta com um setor responsável pela tecnologia da informação, podendo assim analisar as melhores alternativas do serviço de internet no mercado. Mesmo não fazendo parte da gama principal dos serviços ofertados pela

NewCar, pode-se observar características do Gap 5 (Lacuna de serviço), que é referente à 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.

Outro ponto de melhoria a ser observado no espaço de recepção é que o acesso às tomadas de carregadores só está disponível aos ocupantes da primeira sala de espera, privando esse conforto os ocupantes da segunda sala da recepção de pós-vendas. 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”.

Proposta do autor para melhoria deste processo na NewCar: A troca imediata do atual provedor de internet e a inclusão de tomadas para carregadores de celular para a segunda sala.

- **Contato informativo para o cliente**

Percebe-se uma grande lacuna na comunicação entre empresa-cliente, quando precisa ser repassada alguma informação importante para o cliente: desde um contato para adiar o tempo estabelecido para entrega do serviço, ou para informar que não vai haver a possibilidade da realização do serviço por conta de um eventual problema com os equipamentos da oficina, ou mesmo para informar que o veículo está pronto.

Na verdade, a empresa já inclui em seus processos de atendimento este contato, mas como foi possível identificar na maioria dos atendimentos realizados ele não acontece, trazendo características da 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 à expectativa de atendimento do consumidor.

Proposta do autor para melhoria deste processo na NewCar: Neste caso é aconselhável que o consultor de vendas ou a própria recepcionista fique responsável por executar este contato prévio a fim de evitar novas insatisfações. Além disso, informações gerais como no caso de uma máquina de alinhamento e balanceamento quebrada ou a ausência temporária do serviço de “levar e trazer” por conta do respeito às normas de segurança ao combate da pandemia, podem ser informados com um dia de antecedência pela recepcionista (no momento da confirmação de atendimento realizada atualmente), e os contatos de reagendamento da entrega e de veículo pronto na responsabilidade do consultor responsável pelo cliente.

- **Custo x Benefício percebido pelos clientes**

Fonte das piores notas das questões fechadas e de muitos comentários negativos em relação ao preço dos serviços e da mão de obra, o item requer uma das principais mudanças de postura da empresa em análise.

Propostas do autor para melhoria deste processo na NewCar: Existe uma grande lacuna percebida quanto a transparência das informações no momento da compra por alguns clientes que citaram que o setor de vendas do veículo informa um valor de revisão, que não condiz com a realidade quando o cliente entra em contato para efetivar a revisão. Percebe-se uma falha na comunicação entre o setor de vendas e o de pós-vendas e isto precisa ser alinhado com os gestores de ambos os setores, pois essa informação precisa ser corrigida. Essa falha pode ser identificada como sendo típica do Gap 4 (Lacuna na comunicação), que é a discrepância percebida na apresentação do serviço por meio de comunicação externa em comparação à entrega 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).

Ainda fica a sugestão do setor de serviço oferecer maiores possibilidades de parcelamento via pagamento por cartão de crédito (que hoje tem um limite de 3 parcelas) e gerou alguns comentários negativos.

Precisa ser revisto também o valor cobrado pela lavagem do veículo para voltar a ser cortesia como era antes, conforme citado por alguns clientes. Considera-se que a lavagem simples custa R\$30,00 reais, o que não representa um custo alto quando relacionado ao valor de revisões, a empresa deveria avaliar um reajuste de valor, transformando este valor em algo simbólico para o cliente, assim a empresa cobriria parte dos custos operacionais do setor, ou mesmo a NewCar deveria considerar retornar a oferecer essa cortesia, aumentando assim a percepção de que o veículo do cliente é bem cuidado no interior da oficina. Porém que cobrasse valores padrões para lavagens mais detalhadas, e serviços de estética especializados. Afinal a empresa ganhará muito mais mantendo seus clientes satisfeitos e fiéis a concessionária, este é um valor que “não tem preço”.

Embora a empresa estipule que o valor cobrado pela lavagem do veículo imprime baixa representatividade em relação ao valor total das revisões, os clientes acabam vendo um outro ponto de vista, e pode-se associar essa característica de insatisfação dos clientes ao Gap 1 (Lacuna no conhecimento), que é a diferença entre a 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. Neste caso, a gerência precisa rever seu posicionamento e entender/entregar o que o cliente espera receber.

- **Serviço mecânico**

É esperado pelos clientes que o serviço mecânico atenda suas necessidades e ofereça um resultado de excelência por se tratar de uma oficina autorizada pela marca, porém foi constatado que a maioria dos comentários negativos pontuaram situações específicas relacionadas ao serviço.

A NewCar opera em processos rigorosos na prestação do serviço mecânico, porém alguns poucos serviços executados não atenderam ao seu padrão de qualidade, como ressalta o Gap 3 (Lacuna do fornecimento/entrega), que trata da diferença percebida pelo cliente quanto à especificação da qualidade de serviço e a sua prestação (serviço recebido). 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”.

Proposta do autor para melhoria deste processo na NewCar:

Recomenda-se que as insatisfações expostas pelos clientes, referentes a problemas ocasionados pela execução do serviço mecânico, sejam alvo de treinamento a estes funcionários, pois tratam-se de situações pontuais e o levantamento de caso a caso pode resultar em melhores práticas e medidas preventivas para situações semelhantes, proporcionando assim que as melhores alternativas sejam tomadas nas próximas ocasiões.

As medidas de melhorias sugeridas buscam também aproximar de zero os atuais 6,43% dos clientes que são considerados pela marca como detratores, o que representa aproximadamente 32 clientes dos 498 respondentes. Em concordância com Hoffman et al. (2013), entende-se que, 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 pela confiança na organização.

No Quadro 11, são compiladas as principais sugestões de ações corretivas para a empresa NewCar a partir das oportunidades identificadas neste estudo.

Quadro 11: Oportunidades de melhorias x Ações corretivas.

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	AÇÕES CORRETIVAS
Baixo índice de respostas	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionário enviado no máximo após 24 horas a realização do serviço; ● Envio da pesquisa via <i>Whatsapp</i>.
Comodidades oferecidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Troca do provedor de internet; ● Inserir tomadas para recarga de celular em ambas as salas de espera.
Contato informativo para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Informações prévias: ligação 24 horas antes e responsabilidade da recepcionista. ● Informações adicionais: Durante a execução do serviço e responsabilidade do consultor de serviços.
Custo x Benefício percebido pelos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Alinhar a informação do preço de revisões no momento da venda; ● Aumentar para 6 parcelas possíveis o pagamento; ● Baixar o valor de lavagem para R\$ 15,00 reais.

Serviço mecânico	<ul style="list-style-type: none">• Reunião para pontuar todas as falhas ocorridas, oferecer a oportunidade dos mecânicos e consultores sugerirem soluções para cada caso. Se necessário ofertar um novo treinamento.
-------------------------	---

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Com a implementação das sugestões de melhorias propostas, pretende-se que a empresa NewCar possa melhorar os índices de satisfação de seus clientes. Garantindo assim a fidelização e a manutenção do seu relacionamento com os atuais clientes e proporcionando a conquista de novos clientes através do forte pós-vendas, este por sinal é um dos fatores que influenciam diretamente na aquisição de um novo veículo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito verificar o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço mecânico oferecido por uma concessionária de veículos novos localizada na região metropolitana de João Pessoa PB. Para isso, as análises apresentadas foram embasadas na pesquisa de satisfação do cliente realizada pela concessionária no setor de pós-vendas, sendo que o prazo de coleta de dados se estendeu do mês de Maio de 2020 ao mês de Abril de 2021. Buscou-se ainda encontrar lacunas percebidas pelos clientes na execução do serviço por meio das análises quantitativas dos índices de satisfação relatados, como também pela interpretação qualitativa dos comentários e sugestões dados pelos clientes.

Para atender os objetivos deste estudo, foram analisadas as médias anuais obtidas pelos módulos da pesquisa de satisfação aplicada pela concessionária, tais como: Satisfação, Instalações, Preço, Consultor, Entrega. Ainda foram realizadas análises qualitativas dos comentários dos clientes optantes por verbalizar sua experiência, a fim de destacar pontos fortes e fracos e eventuais lacunas na prestação do serviço.

A partir dos dados secundários analisados, foi constatado que a empresa atende uma grande quantidade de clientes mensalmente em seu serviço de oficina, porém há uma enorme disparidade entre o número de clientes atendidos e os respondentes da pesquisa. Porém, apesar desta diferença gritante a empresa já apresenta essa preocupação e busca alternativas de divulgação da pesquisa através de *folders* espalhados no *showroom*, e da importante colaboração do consultor de serviço para estimular o respondente a verificar o recebimento do questionário via e-mail. Os gestores aparentam saber a importância do crescimento deste índice para a tomada de decisão mais assertiva. O estudo propõe que o envio das pesquisas seja instantâneo após o atendimento e a ferramenta utilizada seja o Whatsapp.

Quanto aos indicativos quantitativos, a pesquisa da empresa consulta o cliente em relação a seis módulos: Satisfação Geral; Atendimento; Serviço; Instalações; Custo x Benefício (Mão de obra e Peças) e Entrega. Nota-se que, em geral, todos os quesitos conseguem avaliações positivas, em que a escala de 0 a 10 se mantém acima de 9. Embora a satisfação geral apresente um bom indicador, o item

está acima do aceitável pela marca, mas encontra-se abaixo da média nacional, por isso a empresa precisa localizar pontos que baixam sua média ao longo dos meses e combatê-los para manter-se acima das suas principais concorrentes regionais.

A exceção negativa das análises quantitativas está em relação ao preço (Custo x Benefício relacionado tanto à Mão de obra, como das Peças) que tiveram as piores avaliações. Para o cliente, existe uma lacuna entre o valor cobrado pela concessionária e o valor de mercado, sendo que a NewCar justifica essa diferença com a garantia de fábrica exercida pelos serviços executados pela revenda autorizada. Destaque negativo também para algumas falhas na comunicação da empresa para a confirmação e a remarcação de entrega do veículo pronto ao cliente. Assim é aconselhável que a empresa determine um agente responsável e treinado por este contato para evitar transtornos futuros. Para complementar o estudo, a análise qualitativa foi de essencial importância para entender as principais lacunas do serviço oferecido pela empresa na percepção dos clientes. Para facilitar a compreensão dos comentários dos clientes, todas as verbalizações foram quantificadas e escalonadas nos cinco atributos de análise propostos pela escala ServQual: Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Tangibilidade.

As instalações baixam suas notas apenas quanto às comodidades oferecidas (destaque negativo sobretudo para o *wi-fi* oferecido) e o estacionamento que dispõe apenas uma entrada e saída juntas em um extenso corredor de vagas disponíveis que divide espaço para carros e pedestres, o que dificulta manobras de veículos e principalmente atrapalha a entrada e saída de veículos em horários de pico. Trata-se de dois pontos de fácil resolução pela empresa em estudo, sendo que a troca do provedor de *wi-fi*, por exemplo, é uma medida proposta pelo estudo.

Os grandes pontos positivos que os clientes relataram nos comentários abertos estão relacionados: ao atendimento pessoal oferecido, na confiança depositada na marca e na credibilidade da concessionária.

Através desta análise qualitativa, foi possível enxergar alguns pontos importantes que a análise quantitativa não deixava claro, um deles foi quanto a ausência de cortesias como lavagem gratuita e um veículo para deixar o cliente em

sua residência enquanto ocorre a execução do serviço. A empresa explica que a ausência do veículo “leva e traz” decorre da pandemia do Covid 19 que limita a quantidade de pessoas no veículo e aumenta consideravelmente o custo para manter tal serviço, fato é que essa informação não está sendo passada para o cliente com antecedência e causando grandes transtornos. O estudo ainda propõe que o valor da lavagem seja revisto pela empresa.

Outro ponto importante é quanto a falta de transparência das informações oferecidas no momento da venda quanto ao valor de revisões periódicas que diferem consideravelmente da realidade. A empresa excluiu o valor das revisões do site no mês de Maio de 2021 para evitar essa divergência, mas a gestão também precisa ajustar essa informação com suas equipes de vendas o quanto antes.

Ainda é destaque negativo alguns serviços mecânicos específicos que sofrem críticas pontuais severas e precisam ser levados a conhecimento dos executores para evitar falhas e prevenir de eventuais problemas semelhantes.

Em vista dos fatos apresentados a empresa precisa buscar alternativas para evitar algumas lacunas percebidas atualmente, assim evitando futuras insatisfações e aumento dos clientes detratores. Sugere-se que a empresa obtenha um serviço de *wifi* melhor e mais estável. Propõe-se que o contato telefônico seja mais frequente e que um colaborador específico seja o responsável por esta ação. Por fim que as condições de pagamentos e a inclusão da lavagem cortesia seja acatada pela gestão. Medidas essas que visam extinguir focos atuais de protestos dos clientes da concessionária.

A limitação da pesquisa fica por conta da ausência de locais públicos de estudo (Bibliotecas) e do espaço físico universitário, pois em decorrência da pandemia de Covid-19 os ambientes se encontram interditados temporariamente.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja realizada uma pesquisa quanto ao nível de conhecimento dos colaboradores com relação aos processos de vendas e pós-vendas elaborados pela Empresa e pela marca, a fim de perceber e comparar a este estudo, ou seja, verificando se os processos estão de acordo com o planejado no manual da montadora e editado rigorosamente pela revenda.

REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil.** Publicado em 15/09/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é a Covid-19?** Publicado em 08/04/2021 19h21 - Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 18 maio 2021.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

G1 - Portal. **Setor de serviços cresce 3,7% em fevereiro e supera pela 1ª vez nível pré-pandemia.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/15/setor-de-servicos-cresce-37percent-em-fevereiro-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 31 maio 2021.

G1-PB - Portal. **Serviços afetados pelo coronavírus na Paraíba.** Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2020/03/17/coronavirus-como-ficam-os-servicos-na-paraiba-apos-medidas-para-conter-a-pandemia.ghtml>. Acesso em: 07 dez. 2020.

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

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson, 2012.

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

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2020.

ANEXO 1 – Questionário de Satisfação aplicado pela revenda

Seja bem-vindo à pesquisa online da NewCar. Estamos interessados em saber sua satisfação com o serviço prestado durante sua última visita a uma de nossas concessionárias Você realizou algum serviço na concessionária descrita abaixo no último mês ? <Nome Fantasia da Concessionária> <Endereço completo>
E o agendamento foi realizado porque:
O agendamento foi feito de que forma?
Utilizando uma escala de 1 a 10, que nota você atribui à facilidade de agendar o serviço em um prazo razoável?
Como você gostaria de agendar suas visitas no futuro?
Boa vontade do consultor ou da pessoa que o atendeu em entender as suas necessidades
Nível de conhecimento da pessoa que o atendeu em relação ao veículo
Gentileza e cordialidade do pessoal no serviço de recepção
Transparência e clareza sobre os serviços a serem executados no veículo
Foi oferecido algum serviço adicional?
Você executou este serviço?
Você esperou por quanto tempo na recepção quando foi deixar o veículo para serviço?
Localização da concessionária
Comodidades oferecidas (café, água, wi-fi, estações para carregamento de celular)
Horário de funcionamento da oficina da concessionária
Conforto da área de atendimento/recepção
Limpeza e conservação da concessionária
Identificação dos ambientes da concessionária

Estacionamento da concessionária
Explicação sobre os custos dos serviços executados
Fornecimento de informações sobre os serviços executados no veículo no momento da entrega
Condição do veículo no momento da entrega (limpeza, sem danos, controles e posições inalteradas)
Tempo de espera quando foi retirar o veículo
Pensando em sua experiência até o momento, que nota de 1 a 10 o Sr.(a) atribui a qualidade do seu veículo?
Que nota você atribui a possibilidade de escolher essa mesma oficina para revisão, serviço e/ou reparos no futuro?
Você levou e retirou o veículo <VEÍCULO> na concessionária <NOME E ENDEREÇO DA CONCESSIONÁRIA>, para realizar serviços em <DATA DO SERVIÇO>? ESPONTÂNEA – RU
Você ou alguém que mora em sua casa trabalha em: (RM)
Você participou de alguma pesquisa NewCar nos últimos 3 meses?
Qual(is) tipo(s) de serviço foi/foram executado(s) no seu NewCar <VEÍCULO> na passagem do dia <DTEVENTO> na concessionária <NOME DA CONCESSIONÁRIA>?
Quais os principais motivos para você atribuir essa nota?
Quais os principais motivos para você atribuir essa nota?
O serviço foi realizado corretamente nesta última passagem?
O serviço foi realizado no prazo combinado?
Você diria que o serviço foi realizado em um tempo razoável?
De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa concessionária para seus familiares ou amigos?
Que nota de 1 a 10, você atribui a Instalações da concessionária?

Você efetuou agendamento antes de comparecer à concessionária?
Que nota de 1 a 10, você atribui ao consultor de serviço da concessionária?
Que nota de 1 a 10 você atribui à qualidade dos serviços executados no seu veículo nessa última passagem?
Todos os serviços solicitados foram executados?
Que nota de 1 a 10 você atribui ao processo de entrega do seu veículo?
A concessionária entrou em contato para saber se você ficou satisfeito com os serviços realizados?
Relação Custo x Benefício referente ao valor de mão de obra
Relação Custo x Benefício referente ao valor das peças
Você gostaria de registrar algum comentário, sugestão ou crítica sobre a passagem do dia <DTEVENTO> na concessionária <CONCESSIONÁRIA>?
As próximas perguntas são sobre dados demográficos, como sexo, idade, renda, estado civil e grau de instrução. Você gostaria de responder?
Qual seu sexo:
Qual a sua faixa etária?
Qual seu estado civil?
Qual é o seu grau de instrução?
Qual a sua faixa de renda?
Você nos autoriza a passar suas respostas sobre sua experiência com o Departamento de Pós Vendas identificando seus dados pessoais para a NewCar?
Na escala de 1 a 10, onde 1 significa totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, que nota você atribui a sua satisfação geral sobre a concessionária <CONCESSIONÁRIA> nessa última passagem?