

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

MARCELO ALVES DE SOUZA

PÓS-VENDA EM CONCESSIONÁRIAS LÍDERES DE VENDAS DE VEÍCULOS
0 KM:
UMA ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS

SÃO LEOPOLDO
2017

MARCELO ALVES DE SOUZA

**PÓS-VENDA EM CONCESSIONÁRIAS LÍDERES DE VENDAS DE VEÍCULOS 0
KM:
UMA ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS**

**Dissertação apresentada como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção e
Sistemas, pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção
e Sistemas da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS.**

Orientadora: Prof.^a Dr. Miriam Borchadt

SÃO LEOPOLDO

2017

S729p Souza, Marcelo Alves de.
Pós-venda em concessionárias líderes de vendas de
veículos 0 km : uma análise das melhores práticas / Marcelo
Alves de Souza. – 2017.
82 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas, 2017.

“Orientadora: Prof.^a Dr. Miriam Borchadt.”

1. Pós-Venda. 2. Indicadores -- Concessionário
automotivo. 3. Práticas -- Concessionário automotivo. I. Título.

CDU 658.5

MARCELO ALVES DE SOUZA

PÓS-VENDA EM CONCESSIONÁRIAS LÍDERES DE VENDAS DE VEÍCULOS 0

KM:

UMA ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Local Unisinos- São Leopoldo, 12 de janeiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Miriam Borchadt
Orientadora

Prof.Dr. Giancarlo Medeiros de Pereira - Avaliador-
Unisinos

Prof.^a Dr.^a Claudia Viviane Viegas- avaliadora
Unisinos

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido- avaliador
Unisinos

DEDICATÓRIA

À minha querida mãe, modelo de ser humano, e à minha bela e amada esposa, Luciana, carisma e amor em pessoa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pai pela bênção deste aprendizado.

À CAPES/PROSUP/Taxa pela oportunidade da bolsa parcial em estudar e realizar PPG na universidade UNISINOS, e essa Universidade pelo excelente corpo docente e funcionários em proporcionar excepcional aprendizado em pesquisa acadêmica e formação profissional.

À minha orientadora e professora Dr^a Miriam Borchardt pelo apoio e instrução excelente e aos meus professores apoiadores: Gian, Cláudia, Sellito e Junico Antunnes.

Aos meus caros amigos do mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas.

Às empresas concessionárias e seus gestores que atenderam à minha pesquisa acadêmica.

A todos familiares e amigos que contribuem de alguma forma para essa conclusão e inicio trabalho acadêmico.

“A fé sem obras é morta, prática sem teoria é inexistente. ”

(BÍBLIA, Tiago 2,14-26)

“O pós-venda é fundamentalmente um serviço, e contínua retenção de clientes e melhores resultados para empresa e clientes”.

(CONFENTE; RUSSO, 2015)

RESUMO

Esta pesquisa aborda a temática de obtenção de resultados em concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km que praticam e obtêm resultados com o pós-venda. O objetivo deste estudo é analisar e comparar as práticas e os indicadores das concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km instaladas no Rio Grande do Sul, permeando o modelo conceitual de pós-venda: suporte ao produto, relacionamento com cliente e gestão e recursos. A fim de atender a essa proposta, realizou-se um levantamento bibliográfico para dar embasamento teórico ao estudo e utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturadas com executivos de 10 concessionárias de marcas distintas. Também foram coletados indicadores dessas empresas relativos aos veículos de entrada. Foi oportunizado a elaboração de um modelo teórico e a discussão sobre a aplicação do pós-venda. A contribuição gerencial centra-se na identificação das melhores práticas de pós-venda verificadas nas concessionárias de melhor desempenho em termos de qualidade e rentabilidade.

Palavras-chave: Pós-Venda. Indicadores Concessionário Automotivo. Práticas Concessionário Automotivo.

ABSTRACT

This research approaches the issue of obtaining results in car dealerships which are leaders in selling 0 km vehicles that practice and obtain after-sales results. The objective of this study is to analyze and compare the practices the car dealerships which are leaders in selling 0 km vehicles based in Rio Grande do Sul, permeating the conceptual after-sales model: product support, customer relationship and management and resources. In order to fulfill this proposal, a bibliographic research was carried out to provide a theoretical basis for the study and it was used a case study as the research method. The data collection was done through semi-structured interviews with executives from 10 car dealerships of different brands. The indicators of these companies were also collected for entry vehicles. The management contribution enabled the elaboration of a theoretical model and the discussion of the after-sale application. The management contribution focuses on the identification of the best after-sales practices verified in the best performing dealerships in terms of quality and profitability.

Keywords: After-sales; Car dealership; Indicators of car dealership; Practices of car dealership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Atores da indústria automotiva	10
Figura 2 –	Modelo teórico de pós-venda	25
Figura 3 –	Condução do estudo de caso	27
Figura 4 –	<i>Ticket</i> médio <i>versus</i> Valor de manutenção programada	37
Figura 5 –	Passagens de clientes <i>versus</i> Tempo de garantia	39
Figura 6 –	<i>Ticket</i> médio <i>versus</i> Disponibilidade de peças	41
Figura 7 –	<i>Ticket</i> médio <i>versus</i> Fazer certo na primeira vez	42
Figura 8 –	Reclamações <i>versus</i> Fazer certo na primeira vez	46
Figura 9 –	Fazer certo na primeira vez <i>versus</i> JD Power	47
Figura 10 –	Horas de treinamento <i>versus</i> <i>Ticket</i> médio	51
Figura 11 –	Horas de treinamento <i>versus</i> JD Power	51
Figura 12 –	Síntese dos indicadores de pós-venda	72
Quadro 1 –	Artigos pesquisados	28
Quadro 2 –	Empresas entrevistadas	29
Quadro 3 –	Síntese da estrutura do estudo	31
Quadro 4 –	Perfil de gestores de empresas entrevistadas	32
Tabela 1 –	Dados referentes a Suporte ao Produto	35
Tabela 2 –	Dados referentes a Relacionamento	43
Tabela 3 –	Dados referentes a Gestão e Recursos	48
Tabela 4 –	Melhores práticas	54

SUMÁRIO

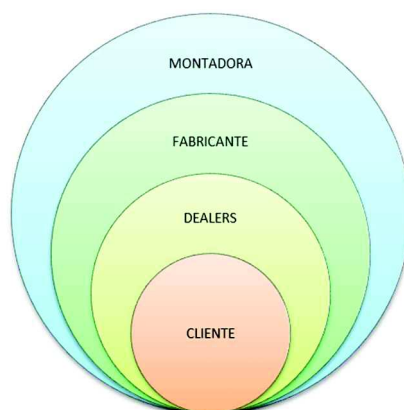
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativas.....	13
1.3.1 Justificativa Acadêmica	13
1.3.2 Justificativa Gerencial.....	14
1.4 Delimitação do estudo	15
1.5 Estrutura do estudo	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Marketing e Pós-venda	17
2.2 Pós-venda	19
2.2.1 Suporte ao Produto (Garantia, Reparação, Peças de Reposição)	20
2.2.2 Relacionamento	22
2.2.3 Gestão de resultados e recursos.....	24
2.3 <i>Framework</i> teórico	25
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Método de pesquisa	26
3.2 Procedimentos	27
4 RESULTADOS E ANÁLISES.....	34
4.1 Suporte ao produto, garantia e reparação	34
5 DISCUSSÃO	60
5.1. Suporte ao produto	61
5.2 CRM (Gerenciamento de Relacionamento de Clientes)	64
5.3 Gestão e recursos	66
5.4 Síntese das análises	68
6 Conclusão	72

1 INTRODUÇÃO

Os distribuidores ou as concessionárias, também conhecidos como *dealers*, são o “braço” da operacionalização dos serviços. Os mesmos têm um papel crucial na estratégia e diretriz das montadoras e/ou fabricantes, pois são o elo tanto com os clientes quanto com os concorrentes. Entretanto são as montadoras/fabricantes que determinam as metas de participação de mercado e satisfação de clientes dos seus respectivos distribuidores e ou concessionários (FRASER; TSENG; HVOLBY, 2013; BIONDI; CALABRESE; CAPECE; COSTA; DI PILLO, 2013), configurando, assim, os principais atores da indústria automotiva, ilustrado na Figura 1.

O licenciamento de autoveículos apresenta retração de 24,3%, se estabelecida uma comparação entre os anos de 2014 e 2015. Neste último ano, 2,15 milhões de autoveículos foram licenciados *versus* 2,83 milhões em 2014. Tal cenário, em todas as regiões do país, é evidenciado pelos fatores macroeconômicos, quais sejam: a confiança abalada, cenário político e econômico em ajuste e instável e altos estoques de veículos (ANFAVEA, 2015).

Figura 1 – Atores da indústria automotiva.



Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Fraser et al. (2013) e Biondi et al. (2013).

Por esse motivo o departamento de pós-venda se tornou atrativo tanto para os titulares, ou seja proprietários/executivos de concessionários quanto para as montadoras e fabricantes. Um estudo realizado nas concessionárias que possuem pós-venda em suas lojas aponta que o departamento pós-venda poderá absorver ou

quitar 70% do custo fixo da concessionária, sendo que atualmente nos Estados Unidos é de 100% (FENABRAVE, 2015), razão pela qual 64% dos titulares (proprietários ou diretores dos *dealers*) se dizem otimistas com o pós-venda (TRIVELLATO, 2015).

Mais do que “mal necessário”, o setor de pós-venda gera resultados significativos para empresas automotivas, podendo agregar de quatro a cinco vezes a margem de lucro do produto e/ou serviço e três vezes mais o volume de negócio do que durante o ciclo do produto. No pós-venda, a operação é centrada no cliente e, assim, esse setor concentra, no mercado europeu, o valor de 40% a 50% dos resultados das empresas (GAIARDELLI; SACCANI; SONGINI, 2007). O setor pós-venda é gerador e agregador de receitas para as empresas e para os clientes, pois, além do produto, esse setor oferta outros “serviços e produtos” adicionais para a satisfação do cliente e geração de resultados (KURATA; NAM, 2010).

A indústria automotiva é de suma importância para economia do Brasil, tendo em vista que corresponde a 9% do PIB. Vale lembrar que esta participação, porém, foi de 17,88% em 2004, pois sofreu um forte impacto da recessão da economia e da situação política do país (CRUZ, 2015). Como consequência, houve uma queda de 27% nas vendas do Rio Grande Sul, o que leva as montadoras e revendas de veículos regionais a adotarem ações para reverter este quadro de crise e recessão, tais como: venda de veículos seminovos e trabalho nas áreas de pós-vendas de suas revendas (G1 RS, 2015).

Os clientes têm experiência com a marca através de serviços (pós-venda), o que aumenta a relação entre as partes interessadas e sua satisfação geral com o produto. Percebe-se que o pós-venda de qualquer organização é uma fonte tanto de resultados como de manutenção e retenção dos clientes no negócio, sendo desse modo uma estratégia fundamental para continuidade do negócio de comercialização de veículos em qualquer região do país (DHOLAKIA; SINGH; WESTBROOK, 2010).

1.1 Problema de pesquisa

As concessionárias ou *dealers* são “executores” das estratégias das montadoras, entretanto, sofrem impactos das políticas e diretrizes das mesmas, em relação a experiência e satisfação dos clientes. Assim essas relevantes normas e

diretrizes, estruturas físicas (layout, inventário, informações rápidas) e programas de incentivos das montadoras para as concessionárias, sem sua aplicação direta pelo *dealer* não gerarão resultados tanto para o titular (proprietário) como para os clientes (GUAJARDO; COHEN; NETESSINE, 2015).

O mercado de peças e serviços, logística e reparação, mundial, principalmente pós-venda (gestão de peças e serviços), é estimado em U\$\$ 150 bilhões e tem crescimento 5 a 9 % por ano. Assim, várias montadoras/fabricantes automobilística e indústrias aeronáuticas, estão focando nesse negócio e mantendo a retenção e fidelização dos clientes dos seus produtos. Isso é gerado pela aplicabilidade do pós-venda que fundamentalmente foca-se no atendimento com funcionários capacitados, processos simples e objetivos e estruturas físicas. Essas características são fundamentais à gestão de peças e estoque para atendimento no pós-venda, gerando a continuidade dos *dealers* no negócio e futura venda de novos produtos, que neste caso é o automóvel (KURATA; NAM, 2010; SOUZA; TAN; OTHMAN; GARG, 2011).

Nessa importância operacional do pós-venda na indústria automotiva e demais indústrias, os *dealers* autorizados percebem a possibilidade de facilitar a venda e assegurar uma prestação de serviços de qualidade para todos os envolvidos, conseguindo, assim, que o cliente continue fiel à marca. Além disso, através de suas práticas, atendem às expectativas dos clientes, considerando a excelência nos processos, pessoas capacitadas, disponibilidade de peças e garantia do produto e dos serviços (AHMAD; BUTT, 2012; FRASER et al., 2013).

Desta forma, o pós-venda pode ser explorado nas empresas da indústria automotiva com uma abordagem orientada de produto-serviço (AHMAD; BUTT, 2012). Nesse contexto, considera-se a necessidade de se avançar na pesquisa analisando os fatores do serviço de pós-venda, fornecidos pelos revendedores, para maximizar os resultados para a empresa. De acordo com Kurata e Nam (2010); Wägar, Ross, Ravalid e Edvardsson (2012) aliam-se a isso o papel relevante do pós-venda para economia e, em especial, para a indústria automotiva. Os aspectos apontados conduzem à seguinte questão de pesquisa: **Como as concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km no RioGrande do Sul, gerenciam suas práticas e operações de pós-venda?**

1.2 Objetivos

Os objetivos dividem-se em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa científica é de analisar o gerenciamento das práticas que promovem um melhor desempenho em pós-venda de concessionárias líderes de venda de veículos de entrada 0 km instaladas no Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, pesquisar e entrevistar *in loco* as concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km instaladas no Rio Grande do Sul do setor pós-venda;
- Identificar e analisar o conjunto de indicadores gerenciais relativos a estratégia de desempenho do pós-venda praticados nas concessionárias estudadas;
- Identificar e analisar os indicadores operacionais que cumprem e aplicam as melhores práticas pelas concessionárias estudadas;
- Comparar e identificar as melhores práticas adotadas pelas concessionárias que impactam no desempenho do pós-venda.

1.3 Justificativas

1.3.1 Justificativa Acadêmica

A realização de pesquisa acadêmica sobre o pós-venda na área automotiva é contínua e tem sido considerada como uma ferramenta ou meio estratégico e crítico na indústria automotiva (FISCHER; GEBAUER; GREGORY; REN; FLEISCH, 2010),

entretanto, percebe-se que é trabalhado somente alguns “braços” do pós-venda. Nesse trabalho acadêmico buscou-se integrar o modelo teórico com os constructos do pós-venda, sendo eles: suporte ao produto, relacionamento e gestão e recursos. Procurou-se, desta forma, gerar academicamente uma discussão e aplicação de uma maior gama de elementos no trabalho.

Esses elementos comprovadamente do pós-venda resultam para empresa que os aplicam resultados expressivos, cerca de 3 a 5 vezes em relação ao produto. Esses elementos foram pesquisados neste trabalho com referencial teórico recente e sistemático (AHMAD; BUTT, 2012), relacionando principais autores com revisão sistemática da base dados *Web of Science* e *Scopus*, e, assim, contribuindo para dinamizar e desenvolver mais os recentes conceitos teóricos do tema.

O pós-venda tem sido considerado uma ferramenta estratégica e crítica na indústria automobilística. Ele é uma fonte de receitas mais estável do que os produtos, especialmente para os fabricantes de bens de capital que poderiam explorar a oportunidade de compensar o negócio de produtos voláteis, por meio de relacionamento de longo prazo com os clientes, durante o ciclo de vida dos produtos (FISCHER et al., 2010).

1.3.2 Justificativa Gerencial

O panorama político e econômico instalado no país não irá permitir à indústria automobilística a crescer ou a desenvolver até o ano de 2024. Por esse motivo, a gestão dos recursos internos alinhados e o planejamento de ações voltadas aos setores seminovos e pós-venda poderão convergir a sobrevivência das revendas de veículos (LAGUNA, 2015). Todavia emplacamentos em 2015 (2.122.695) e o histórico mundial de 2010 a 2015 configuram o Brasil como 7º país (China, EUA, Japão, Alemanha, Índia, Reino Unido). A tendência de crescimento é de 1% durante o período de 2015 a 2020, percebendo, assim, a estagnação e a retração da comercialização de veículos novos no Brasil (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016).

A qualidade e design do produto são fatores críticos na decisão de compra, todavia não conferem à empresa do ramo automobilístico a supremacia do setor. Dessa forma, a evolução e a transição para ser provedor de serviços requerem

princípios organizacionais, estrutura e processos novos (CAVALIERI; GAIARDELLI; IERACE, 2007).

A crise econômica está causando danos por tempo prolongado e, cada vez mais, se alastra para várias montadoras e fabricantes, pois os consumidores estão adiando suas compras de veículos 0 km. Por isso, consumidores acabam focando na manutenção de seu veículo, que contempla o setor de pós-venda, incluindo peças de reposição e outros serviços dentro da revenda. É assim que se integra a construção e a manutenção da marca e da revenda no país (CONFENTE; RUSSO, 2015).

Em tempos de retração na aquisição de veículos 0 km, o concessionário que é representado pelo titular, isto é, proprietário ou presidente constituído pelo conselho de administração, visualiza o pós-venda para obter manutenção e equilíbrio entre os gastos necessários e a manutenção da margem. Assim este setor é considerado como fundamento e alicerce para a continuidade do distribuidor no mercado (FENABRAVE, 2015).

Desta forma tanto os fabricantes/montadoras quanto os distribuidores aplicam fortemente a prática de pós-venda em suas unidades, devido à pressão da concorrência, como a necessidade de oferta - não somente bens, mas também produtos com serviços adicionais para melhor relacionamento com as partes interessadas (RAPACCINI; SACCANI; PEZZOTTA; BURGER; GANZ, 2013).

1.4 Delimitação do estudo

Este trabalho aplicou o método do estudo de caso e estudou 10 concessionárias de diferentes montadoras e/ ou fabricantes, instaladas no Rio Grande do Sul. Constitui-se, assim, um estudo de caso múltiplo que possibilitou uma análise e comparação cruzada entre os casos (YIN, 2015). Esta pesquisa se delimita a considerar dados, informações, desempenhos e práticas relacionadas ao produto e ao serviço associado ao veículo de entrada em todas as marcas para pesquisa científica.

O público-alvo desta pesquisa acadêmica foram os gestores, ou seja, os executivos principais da área de pós-venda e diretores da área institucional e estratégicas das empresas.

1.5 Estrutura do estudo

Para responder ao objetivo da pesquisa e à questão problema, a dissertação foi dividida em seis capítulos, além da presente introdução e da discussão e conclusão. No segundo, serão apresentados os conceitos relacionados ao marketing e pós-venda e seus constructos, que são: suporte ao produto, relacionamento com cliente, gestão e recursos que deram embasamento teórico ao estudo. No terceiro, foram descritos os métodos de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e o modo como foram examinados os resultados obtidos. No quarto capítulo, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa, com base no referencial teórico. No quinto capítulo é apresentada a discussão dos resultados e no sexto capítulo é realizado a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse presente capítulo será tratado conceitos e abordagens sobre Marketing, Pós-vendas e seus constructos: suporte ao produto, relacionamento com cliente e gestão e recursos que deram embasamento teórico ao estudo e criação o modelo teórico Pós-venda.

2.1 Marketing e Pós-venda

O conceito de marketing tem sido apropriado de uma teoria de venda e/ou comercialização de produtos de uma empresa, relacionando as diferenças de desempenho entre empresas conforme seu grau de orientação para o mercado. (RAAIJ; STOELHORST, 2008). E esse conceito é percebido pelas novas gerações com ações e estratégias integradoras e inovadoras (RAAIJ; STOELHORST, 2008).

O marketing é uma função estratégica, não está vinculada somente a vendas para gerar apenas demanda, mas sim visa entender e satisfazer as pessoas e desdobrar demandas para vendas e pós-vendas (TOLLIN; JONES, 2009; KOTLER, 2010). Por outro lado, as empresas vêm sofrendo aumento de pressões como concorrência acirrada, mercado disputado pelos entrantes e diminuição do ciclo de vida dos produtos. Tais aspectos levam as empresas a diminuir os espaços e a aumentar a interação entre as funções, contribuindo para dinamizar as estratégias e planos para as partes interessadas (ROUZIÈS; ANDERSON; KOHLI; MICHAELS; WEITZ; ZOLTNERS, 2005). Assim, este relacionamento integrado permite uma relação mais próxima e rápida com o cliente, sendo fundamental para gerar resultados para todas as partes interessadas (CAMPOS, 2004).

O conceito evolutivo do marketing necessita ser visto e aplicado do ponto de vista do cliente, gerando e agregando negócio de resultado. Esse ponto de vista é uma forma de identificar as expectativas e suas percepções e, nesse sentido, apropriar-se de suas “queixas ou lacunas” de um serviço, originado, assim, o conceito de “criar um cliente” ou uma lacuna de necessidade (RAAIJ; STOELHORST, 2008).

O Marketing de Serviços, sendo um dos desdobramentos do marketing, é o relacionamento e comercialização dos próprios serviços prestados ao cliente. Esse

serviço, em sua essência, são ações, processos e atuações (TOLLIN; JONES, 2009). Dessa forma, o marketing de serviços mudou de uma visão de bens tangíveis, em que a produção era o centro dominante, para uma visão de intangibilidade, heterogeneidade, empatia, confiabilidade, responsabilidade (TOLLIN; JONES, 2009). Entendendo-se essa visão geral de agregação de valor para cada relacionamento no encontro de serviço, e possibilitando a interação positiva e permanente entre as áreas da empresa com os respectivos clientes e com a sociedade (GOPALDAS, 2015).

O conhecimento do marketing de serviço, na prática, é bem diferente do marketing de mercadoria, que foca no produto. O marketing de serviços necessita de estratégias e ferramentas distintas, tais como:

- qualidade do serviço que expressa pela execução do serviço conforme as necessidades do cliente e que as empresas as percebam;
- *service space* considerados espaços de serviços especializados e focados em serviços específicos para clientes e empresas,
- *marketing* interno ou endomarketing , que propicia comunicação dinâmica e rápida da empresa com os funcionários;
- recuperação de serviço, compreende em contatar e relacionar com clientes que tiverem algum desvio no atendimento ou na aquisição de um produto, dentre outras (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2003). Essas ferramentas e estratégias são encontradas para constituir elementos essenciais de práticas de negócios atuais e desempenho, bem como para garantir e melhorar a satisfação do cliente, lealdade e comportamento de retenção (BOKSBERGER; MELSEN, 2011).

A área comercial ou vendas de uma empresa é a “locomotiva” que puxa a empresa, pois se encontra diretamente ligada ao público alvo da empresa e comunica o valor tanto das ofertas quanto do serviço/produto ao cliente. Essa equipe de vendas identifica nessa comunicação as necessidades e expectativas do cliente (RACKHAM, 2007). Por isso, o conceito de que as vendas têm sua importância fundamental para as partes interessadas, devido ao relacionamento com o cliente e demonstração dos benefícios e aos valores adicionais do produto ou serviço ao cliente (BENNETT, 2014).

2.2 Pós-venda

O pós-venda é fundamentalmente um serviço decorrente de uma prática sistemática de operações de atendimento, de venda de peças e serviços decorrente da reparação dos veículos ou outros bens e de relacionamento contínuo, abrangendo fases que contribuem para a retenção e melhores resultados para a empresa (CONFENTE; RUSSO, 2015). Nessa visão, o pós-venda torna-se uma fonte de vantagem e oportunidade de negócio para empresa e para os clientes, tendo em vista o marketing de serviços, o cliente é o foco de suas ações. Com esse panorama, o pós-venda na Europa contribuiu com 40% a 50% da receita total (GAIARDELLI et al., 2007) na indústria de produtos novos (automotivo, eletrônicos, computadores) e também com uma rentabilidade de 30% a 40% no Brasil na indústria automotiva (FENABRAVE, 2015).

A simples comercialização de veículos 0 km não torna as empresas rentáveis e sobreviventes a uma crescente crise econômica e política nos países. Portanto, as empresas fabricantes e distribuidores têm montado estratégias de reposição e manutenção de seus produtos e serviços, obtendo, assim, com o pós-venda, uma maior retenção dos clientes juntamente com a satisfação dos mesmos (ACCENTURE, 2010). Essa lógica de projetar, produzir e somente vender está obsoleta. Todavia há empresas que estão adotando uma lógica voltada e orientada a serviços, que tem como objetivos a forte contribuição para a receita, a rentabilidade e a maior satisfação dos clientes (FISCHER et al., 2010).

Além da importância do pós-venda para mercado e empresas, segundo Hecker et al. (2010), por meio dos negócios gerados após a aquisição de um produto novo, como acontece na indústria automobilística ao comercializar o produto, implementam-se ações de serviço pós-venda, como, por exemplo, um plano de manutenção e garantia para obter-se margem e retenção de seus consumidores (KURATA; NAM, 2010). Existem outros elementos essenciais de serviços do pós-venda, tais como: prestação de garantia, serviços de reparação, peças de reposição e sua gestão e rede de contatos de telefone para o pós-serviço, assim gerando resultados confiáveis e previsíveis (CONFENTE; RUSSO, 2015).

Nesse sentido, as empresas e, principalmente, a indústria automotiva continua a enfatizar os serviços do pós-venda. Esses resultados obtidos estão pautados pelas

ferramentas de experiência com o atendimento, pela garantia e reparação e pelos contatos pós-serviços, independente da classe do produto comercializado e ou prestado para o cliente (HÜNECKE; GUNKEL, 2012; BEI; CHIAO, 2001).

2.2.1 Suporte ao Produto (Garantia, Reparação, Peças de Reposição)

A garantia dos veículos é balizada pela confiabilidade do produto, pelos termos da garantia, pela manutenção do plano de manutenção e pela reparação realizada pelos clientes, bem como a estratégia de serviço utilizada por cada fabricante (YUN; MURTHY; JACK, 2008). Assim, regularmente quando se adquire um produto, implica-se em acordos de garantia do mesmo, que vão desde reembolso ou reparação até substituição em caso de anomalias ou desvios de qualidade. Isso é estabelecido, em alguns produtos, em seus manuais de manutenção e garantia (ASHAYERI; MA; SOTIROV, 2016).

O período de garantia é o momento em que o fabricante tem forte poder de controle sobre seu produto, não somente sobre a garantia em si, mas sobre a manutenção preventiva do produto. Desta forma, obtém-se um maior fluxo de clientes de garantia do produto em suas empresas-distribuidores ou revendedoras e obtendo uma possível rentabilidade (GONZALEZ-PRIDA; MARQUEZ, 2012). O plano de manutenção e garantia bem elaborados pelo fabricante ou pela montadora fornece ao cliente conhecimento necessário para manutenção preventiva do seu produto e às empresas oferece as possibilidades de vendas futuras do produto em questão e possíveis reparações neste produto (XIE; LIAO, 2013).

Além da garantia normal dos produtos, para gerar novas oportunidades de negócios para as empresas, desenvolveu-se uma garantia estendida ou extra para os compradores, pois se percebeu que poderiam ter anomalias após o prazo normal de garantia, e, assim, os fabricantes atrelam a este prazo de garantia extra o conjunto de manutenções preventivas com o pós-venda (LUTZ; PADMANABHAN, 1998). A garantia é importante não somente para validar o produto, mas também para manter e fidelizar o cliente na marca (GUAJARDO et al., 2015).

O nível de reparação correta na primeira vez, ou seja, de excelência na qualidade de serviços nas oficinas oferecidos aos clientes nas concessionárias de veículos é uma ação interessante e eficaz em manter e realizar novas aquisições de

veículos, assim como novos serviços de reparação (KIM, J.; KIM, M., 2014). Com essa experiência positiva do cliente no atendimento de suas necessidades – rapidez no atendimento, entrega no prazo, valor correto e reparação–, desenvolve-se uma forma eficaz de manter e desenvolver futuros negócios (ANKER; SPARKS; MOUTINHO; GRÖNROOS, 2015).

A reparação segue passos disciplinados para atingir os resultados tanto para os clientes quando para as empresas. Passos como, por exemplo, a recepção e o cadastro do cliente, o atendimento do consultor de serviços para ouvir e atender às necessidades e a elaboração de orçamento prévio com as devidas peças de reposição e programação de entrega do serviço e, em seguida, a entrega do mesmo limpo e consertado corretamente ao cliente (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2010).

Nesse sentido além da reparação corretiva, a área de serviços se propõe a estabelecer manutenção preventiva. Ela é dinâmica nos processos para agilizar o atendimento e evitar falhas na reparação, com o contínuo treinamento de funcionários e com o relacionamento contínuo com os clientes, conferindo sua satisfação no atendimento (GEBAUER; EDVARDSSON; GUSTAFSSON; WITELL, 2010).

A experiência positiva do cliente gera fidelização e manutenção do fluxo de loja, devido à satisfação de suas necessidades no atendimento imediato e conhecimento sobre o produto/serviço identificado pela equipe de linha de frente, sendo essa capacitada e treinada em suas funções operacionais e de melhoria contínua dos processos (EDVARDSSON et al., 2010).

A forma eficaz de garantir a confiabilidade de um produto vendido é considerar o serviço de reparação no pós-venda ligado à garantia e ao contrato de manutenção do produto, e, assim, esta integração de garantia e reparação juntamente com o CRM (*Customer Relationship Management*, Gerenciamento de Relacionamento de Clientes) gera-se para o cliente uma maior confiabilidade e satisfação e para empresa uma continuidade dos negócios, tanto no pós-venda como nas vendas dos produtos novos (KADYAN; RAMNIWAS, 2013). Desta forma, gera-se uma experiência do cliente duradora e proporciona-se à empresa um contínuo aprendizado através da qualidade dos serviços prestado, aplicando a recuperação do serviço para eventuais desvios nos atendimentos aos clientes (PIARALAL, S.; BHATTI; PIARALAL, N.; JUHARI, 2016).

Dessa forma as peças/componentes de reposição são de fundamental importância para a indústria automotiva, devido à agilidade da entrega e sua produção atualmente, ao atendimento das necessidades dos clientes e também devido à rentabilidade do distribuidor e da montadora (ISLAMOGLU; RYU; MOON, 2014).

Todo esse processo tem importância para a indústria automotiva e para outras indústrias, porém a devida gestão e análise: estoques, inventários e obsoletos são causas essenciais para o atendimento das partes interessadas do negócio (REGO; MESQUITA, 2015). Os resultados dessa gestão para as empresas são relevantes, tendo a margem em torno de 17% a 25% a nível mundial. No Brasil, no varejo é de 18% e para o atacado é de 30% em média, pois além da análise de estoque com a curva ABC e inventário, a gestão de peças de reparação tem seu impacto e é parte integrante no desenvolvimento do negócio e da rentabilidade e em satisfação dos clientes, pois não tendo determinada peça não será possível realizar o devido reparo ou substituição do componente (GEBAUER; KUCZA; WANG, 2011).

Assim sendo é essencial que o gestor, além de utilizar de software e da curva ABC para gerir as peças de reparação, utilize também a criticidade das peças de reparação ou componente, pois se não utilizar deste expediente poderá perder vendas e atendimento ao cliente, já que as peças críticas, tanto pelo seu valor agregado ou pela sua demora em receber no *dealer*, são essenciais ao negócio (MOLENAERS; BAETS; PINTELON; WAEYENBERGH, 2012).

2.2.2 Relacionamento

O relacionamento entre cliente e empresa, seja de serviços ou de bens de consumo, percebe-se pela excelência nos processos de prestação do serviço ou em sua fabricação (VENUGOPAL; PRIYA, 2015). Detectam-se as necessidades e expectativas do cliente através de contatos ativos, por meio de central e/ou pelo atendimento direto com o pessoal da linha de frente, sendo esses vendedores, recepcionistas, consultores de serviços e líderes da oficina. Esses proporcionam um dos elementos centrais para a qualidade no relacionamento com o cliente (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002).

O desafio é desenvolver e manter a qualidade de serviços e relacionamento com os clientes por causa das dimensões de serviços e pela imprevisibilidade do

cliente (HENNIG-THURAU et al., 2002). Todavia, com a possibilidade da interação da equipe comercial, serviços e de apoio, obtêm-se informações e retorno importantes para definir e melhorar as práticas de relacionamento com o cliente (MULLINS; AHEARNE; LAM; HALL; BOICHUK, 2014).

O Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente é a capacidade de gerenciamento de interação contínua com o cliente com as habilidades da empresa (FENG, 2012), que proporciona para as empresas o aumento da fidelidade, maior satisfação dos clientes e sua maior retenção, gerando maiores receitas (STEEL; DUBELAAR; EWING, 2013). O CRM é um conjunto de ferramentas que, em associação com o pós-venda, orienta as vendas e apoia os engenheiros e outros especialistas, criando novas propostas comerciais, desenvolvendo prospecções e novas oportunidades para as vendas. Monitorar os relacionamentos de áreas operacionais com o cliente e, assim, agir estrategicamente e manter vivo os negócios entre cliente e empresa são resultados esperados da aplicação do CRM (STEIN et al., 2013). O ponto fundamental e crucial é realizar o planejamento de manter e melhorar o relacionamento do cliente a longo prazo e também de trazer resultados duradouros para as partes interessadas (TEIXEIRA; LACERDA; ANTUNES; VEIT, 2014).

O planejamento do CRM é crucial, pois fornece o embasamento do manuseio dos computadores e *software* pelas equipes da linha de frente (vendedores, consultores técnicos, recepcionistas). Com isso é possível analisar dados como as necessidades, as oportunidades, as vendas futuras e a insatisfação de algum atendimento, permitindo, assim, uma abordagem baseada na manutenção das relações positivas com os clientes, aumentando a fidelidade e o período de negócios com o cliente (KING; BURGESS, 2008; TAYLOR-WEST; SAKER, 2012).

O CRM é fator importante na constante prospecção de novos clientes porque oferece análises cadastrais confiáveis, além de oferecer também a sua relação direta com a equipe comercial no intuito de gerar novos negócios e manter o cliente informado de oportunidades do produto/serviço não relatado no momento do atendimento. E, por fim, existe o contato virtual com a empresa que, junto ao que foi citado, gera a satisfação neste pré-contato (FINE, 2007).

O CRM, com seu conhecimento e habilidade de relacionar, utiliza as pesquisas de satisfação e outros meios para monitorar e recuperar os clientes. Também projeta resultados em quaisquer negócios e permite às empresas visualizarem as lacunas do

atendimento, bem como oportunidades de crescimento em suas áreas operacionais (KOMUNDA; OSARENKHOE, 2012). Nesse sentido, a recuperação de falhas e gestão de reclamações, através do monitoramento dos contatos pós-serviços, sugere que além do foco no cliente, é preciso observar a não conformidade dos serviços prestados aos clientes para obter mais resultados (KASABOV; WARLOW, 2008). As empresas industriais devem focar-se na satisfação do cliente, lembrando que existe, mundialmente, um indicador de satisfação de cliente, *Customer Service Index* (CSI). Assim, continuam sobrevivendo no mercado e obtendo diferencial competitivo. Já com os programas ERP, que necessitam estarem integrado aos processos internos, definem ações para retenção dos clientes e rentabilidade dos negócios (AHN; SOHN, 2009).

Nesse sentido a satisfação é primordial para a continuidade das empresas em seus respectivos, pois o custo de ter novo cliente é de 5 vezes mais do que manter um cliente satisfeito com o produto ou serviço, assim, as empresas buscam intensificar as ações de relacionamento contínuo com os clientes (SUN; KIM, 2013).

2.2.3 Gestão de resultados e recursos

A gestão de resultados é crucial para sobrevivência de qualquer empresa, pois envolve uma série de demandas, como pessoas treinadas, processos aplicados pelos envolvidos, monitoramento dos indicadores do pós-venda e suas relações com CRM, garantia e ações de melhoria contínua e de manutenção (AHN, SOHN, 2009).

A relação de melhores práticas com os melhores indicadores de performance, tanto financeiros como de satisfação de clientes, estão intrinsecamente relacionados ao aprendizado organizacional e às práticas de gestão sistemática, consensados em padrões operacionais que contribuem com o fortalecimento da cultura da excelência de resultados (YU; JACOBS; SALISBURY; ENNS, 2013). Esse fortalecimento é fornecido pelo investimento em treinamento de funcionários de maneira continuada e pelo suporte da tecnologia para agilidade e dinamismo no atendimento do cliente e venda de produtos e serviços (EDVARDSSON et al., 2010).

A gestão dos resultados operacionais, em manufatura e fundamentalmente em serviços, é evidenciada no pós-venda e na qualidade do relacionamento e venda ao cliente, assim gerando melhoria na produtividade e rentabilidade da empresa (GRÖNROOS; OJASALO, 2004). O desafio da gestão na área de serviços aparece

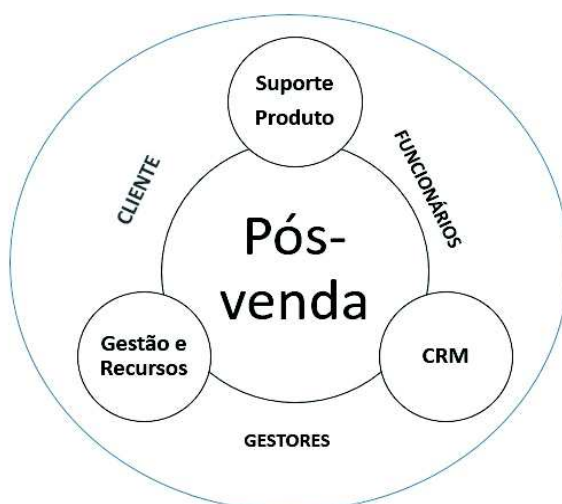
não somente pelo desempenho mensurável, mas também por desempenhos intangíveis, tais como relação com equipe e relação com os clientes. Esses desafios são atendidos com práticas de educação e treinamento (MORISSE, 2013).

A gestão destas métricas é fundamental. Ela é compartilhada e interagida com toda a cadeia de atendimento do pós-venda, sendo estes funcionários internos (vendedores de serviços, técnicos, recepcionistas, gestores), fornecedores e clientes, pois estes últimos são ativos na confecção e entrega do produto, mostrando um serviço com qualidade e de excelência (LEGNANI; CAVALIERI, 2012). Sendo assim, este trabalho visualiza lacunas e oportunidades em gestão e em serviços e propõe framework teórico para contribuir academicamente e gerencialmente nas empresas.

2.3 Framework teórico

Considerando os aspectos teóricos abordados, foi produzido o quadro conceitual ilustrado na Figura 2 abaixo, abrangendo uma estrutura do pós-venda que compreende o relacionamento contínuo com o suporte do produto, que compreende a reparação do produto e sua garantia realizada pelos funcionários treinados e apoiados pelo CRM e coordenados pelos líderes. São os líderes que, através da gestão das práticas aplicadas e dos indicadores, definem ações para atender às expectativas e necessidades dos clientes e titulares. Assim, conseqüentemente, geram-se negócios no pós-venda das empresas, originando e prospectando uma nova venda de um “produto novo”, que neste caso específico é veículo zero quilômetro.

Figura 2 – Framework teórico de Pós-Venda.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Nesse presente capítulo sobre metodologia será tratado como foi realizado e os métodos empregados para a elaboração da dissertação.

3.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo, obtendo rigor e vigorosa durante todo projeto, gerando maior robustez na pesquisa. Desta forma foi possível a generalização analítica ou teórica. A escolha do tipo de estudo e investigação é o explanatório (MIGUEL, 2012). A definição do estudo de caso configura uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto do mundo real, especialmente quando a fenômeno e o contexto não são claros (YIN, 2015).

A abordagem científica adotada nesta pesquisa foi a qualitativa, que abriga várias técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar e traduzir, pois não é somente característico desta abordagem de pesquisa obter resultados, mas também como conseguiu chegar a estes resultados. A abordagem qualitativa no estudo de caso captura as evidências e, neste trabalho, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, coleta dados e observações para coleta destas evidências. (MIGUEL, 2012).

Nesse contexto foi definido e escolhido a amostra de dez maiores distribuidores de venda de veículos 0 km no setor de pós-venda, instalados no Rio Grande do Sul, compreendendo a participação de mercado de 89,3% e contemplando os maiores fabricantes de veículos do Brasil e do mundo. Possibilitando, assim, uma diversificação dos casos levando em conta aspectos como suas origens culturais, seus processos internos, suas estruturas físicas e seus resultados.

3.2 Procedimentos

A revisão teórica deu-se a partir de do ano de 2006, disponíveis na biblioteca Unisinos, e de um mapeamento sistemático de artigos internacionais e nacionais, disponíveis no banco de períodos CAPES, SCOPUS, *Web of Science*. Além disso, foi realizada revisão e utilizadas as palavras-chaves *pós-venda*, *reparação*, *garantia*, *CRM* e *Marketing*. Foi utilizado também o *software hammer*, possibilitando o levantamento do “estado arte” para confrontar os dados e fatos encontrados na pesquisa de campo. Assim, foi possível obter mais informações qualitativas e quantitativas sobre o problema em questão e seus constructos, pois mesmo que o tema seja comentado muito no meio operacional, no referencial teórico o tema ainda é recente, possibilitando, portanto, avanços no tema do pós-venda como conhecimento científico e resultados para as empresas.

O método de trabalho seguiu as etapas apresentadas e é listado e demonstrado a seguir na Figura 3, abaixo.

Figura 3 – Condução do estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Miguel (2012, p.134).

As respectivas etapas do método de trabalho para elaboração do projeto:

Etapa 1 – Definição do tema e do objetivo de pesquisa

Levantou-se uma pesquisa preliminar da literatura e foram identificadas lacunas teóricas. Também foi feita prospecção inicial de campo para verificar acesso às empresas a serem estudadas.

Etapa 2 – Revisão da literatura

A revisão teórica deu-se através de um mapeamento da literatura em livros, artigos internacionais e nacionais - disponíveis no banco de períodos CAPES, Scopus,

Web of Science - sobre o problema em questão e seus constructos. Observa-se que o tema, apesar de ser presente na literatura estudada, ainda apresenta possibilidade de avanços acerca das práticas de pós-venda e impactos nos resultados.

Assim, conforme no Quadro 1 a seguir foi pesquisado, nas respectivas bases de dados mencionadas, no período de 2006 até 2015, as palavras chaves em inglês: *marketing, after sales, sales, warranties, repair, parts management, CRM, service quality, management results, best practices*, buscando inicialmente pelo resumo dos respectivos papers e com conteúdo propício à pesquisa e adotado como referencial teórico para o trabalho em questão.

Quadro 1 – Artigos pesquisados

REVISÃO DE LITERATURA							
PALAVRAS CHAVES PESQUISADAS	WEB OF SCIENCE			SCOPUS			BIBLIOTECA UNISINOS
	RESULTADOS	RESUMOS ANALISADOS	ARTIGOS PESQUISADOS	RESULTADOS	RESUMOS ANALISADOS	ARTIGOS PESQUISADOS	LIVROS
MARKETING	990	40	10				4
SALES				784	55	4	
AFTER SALES	500	50	13	330	20	4	
CRM & SERVICE QUALITY	433	60	10				2
WARRANTIES E REPAIR	1024	120	14				
MANAGEMENT RESULTS & CAPABILITIES	1745	55	7				
BEST PRACTICES				410	10	4	1
PARTS MANAGEMENT	30	10	5				
	4722	335	59	1524	85	12	7

Fonte: CAPES/Scopus/Web of Science (2006/2015).

Etapa 3 – Definição da amostra

A amostra definida foi de dez concessionárias líderes que comercializam veículos 0 km no Rio Grande do Sul (RS), em seus departamentos comercial e pós-venda, que representa o percentual de 89,3% de participação de mercado no RS. Nesses veículos foram pesquisados os veículos de entrada de cada concessionária das marcas representadas e pesquisadas, sendo identificadas pelas iniciais pelos

seus respectivos continentes origem(AM : AMERICANAS, EU : EUROPÉIAS e AS: ASIÁTICAS), conforme Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Empresas entrevistadas

Dados Entrevista	AM2	AM1	EU1	AS3	AS4	EU3	AS2	AS1	EU2	EU4	
Mkt Share(ralatorio Fenbrave2014/2015)	12,3	17,7	14,7	2,1	4,1	7,5	6,1	8	14,7	2,1	89,3%
Preço (Site Exame Preços Carros Novos-30/06/2015 as 23:20)	R\$ 39.900,00	R\$ 29.900,00	R\$ 29.900,00	R\$ 37.990,00	R\$ 75.700,00	R\$ 33.678,00	R\$ 40.890,00	R\$ 38.590,00	R\$ 31.000,00	R\$ 44.990,00	
Itens oferecidos de serie	ABS COM EDB/DIREÇÃO ELETTRICA/02 AIR BARG/MY CONNECTION/	-	ABS/01 AIRBAG	DIREÇÃO ELETTRICA PROGRESSIVA/AR COND AUTOMATICO/CD PLAYER BLUOTO/CAMARA RE INTEGRADA/ABS DUPLO C/ EBD COM BA(ASSISTENTE FRENAGEM)	TRANSMISSÃO AUTOMATICA/AR COND AUTOMATICO/CAMARA RE INTEGRADA/ABS DUPLO	DIREÇÃO HIDRAULICA/AIR BARG DUPLO/ABS/VIDROS ELETTRICOS D/PRÉ-DISPOSIÇÃO RADIO	ABS COM EDB/02 AIR BARG/DIREÇÃO ASSISTIDA	ABS COM EDB/DIREÇÃO ELETTRICA/02 AIR BARG/MY CONNECTION/	ABS/ESS/02 AIR BAGS	DIREÇÃO ELETTRICA/AIR BARG DUPLO/ABS/COMPUTADOR BORDO/RADIO BLUETOOTH	

Fonte: Elaborado pelo autor.


Etapa 4 – Protocolo de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro baseado nos construtos identificados na revisão teórica. Esse roteiro consistiu em um questionário semiestruturado, com questões abertas, para os executivos do setor de pós-venda das concessionárias estudadas. Também foram solicitados relatórios da participação de mercado e desempenho das oficinas das empresas, bem como indicadores desempenho e metas táticas e operacionais. Foram também analisados dados secundários tais como relatórios JD Power, empresa mundial que mede a satisfação de clientes no segmento automotivo tanto nos setores de vendas como pós-venda, da ANFAVEA (Associação Nacional Fabricantes Veículos Automotores), SINCODIVI (Sindicato Concessionários e Distribuidores de Veículos) e FENABRAVE (Federação Nacional Distribuidores de Veículos Automotores). Foram considerados os dados referentes ao período de Jan/15 a Dez/15. A análise de dados e indicadores referente

a resultados específicos das práticas de pós-venda foi delimitada, na medida do possível, aos parâmetros obtidos com relação aos veículos de entrada comercializados por cada concessionária estudada. Foi efetuada observação direta no local onde ocorrem as ações de pós-venda nas concessionárias (recepção, oficina, pátio, escritório) e, quando permitido, foram efetuadas fotos, filmagens e gravações.

O roteiro e o levantamento de dados oriundos de relatórios e fontes secundárias foram testados em um piloto em uma das concessionárias estudadas onde o acesso do pesquisador junto às mesmas é facilitado pelo seu relacionamento profissional com o setor, conforme Quadro 3 abaixo. Após a análise dos resultados obtidos no teste piloto, o roteiro e o levantamento de dados foram ajustados.

Quadro 3 – Síntese da estrutura do estudo.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONSTRUCTOS	DADOS COLETADOS
Analisar as práticas que resultam em um melhor desempenho no Pós-Venda de concessionárias líderes de venda de veículos de entrada 0km, instaladas no Rio Grande do Sul.	Identificar e pesquisar as concessionárias líderes de vendas de veículos 0KM instaladas no Rio Grande do Sul do setor pós-venda	RELACIONAMENTO(CRM)	
			QUANTIDADE CLIENTES CONTATADOS GERAL PARA AGENDAR/MÊS GERAL
			QUANTIDADE CLIENTES EFETIVOS NA OFICINA (PASSAGENS) GERAL
			AGENDAMENTO EFETIVO %
			CLIENTES PASSANTES POR MÊS
			CLIENTES PASSANTES POR MÊS %
			QUAL ÍNDICE SATISFAÇÃO DO CLIENTE/MÊS(JDPOWER)
			QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES GERAL/MÊS
			QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES GERAL/MÊS/%
			QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES ATENDIMENTO/MÊS
		QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES CORRETO 1a. VEZ/MÊS	
	Identificar e analisar conjunto indicadores gerenciais relativos ao desempenho do pós-venda praticados nas concessionárias estudadas	SUPORTE AO PRODUTO	PRAZO GARANTIA NORMAL
			PLANO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA (TOTAL 06 REVISÕES)
			QTD VEICULOS EMPLACADOS PERÍODO 02 ANOS(2014-2015)ENTRADA MENSAL
			MKT SERVIÇO/(%)EMPLACAMENTOS/ATENDIMENTOS OFICINA
			QUAL É PASSAGEM DA OFICINA VEICULOS ENTRADA /MÊS
			QUAL É O ESTORNO DE GARANTIA(%)
			% CORRETO 1a. VEZ
			FATURAMENTO MENSAL DE PEÇAS/SERVIÇOS
	Comparar práticas adotadas pelas concessionárias identificando aquelas que impactam no desempenho do pós-venda.	GESTÃO E RECURSOS	TICK MÉDIO
			DISPONIBILIDADE DE PEÇAS/VEICULO ATENDIDO
			GIRO DE ESTOQUE / MÊS
			OBSOLETO(%)
			HORAS TREINAMENTOS/FUNCIÓARIO
			QTD FUNCIONÁRIOS PRODUTIVOS
			QTD FUNCIONÁRIOS CT'S
			QTD FUNCIONÁRIOS RECEPÇÃO
	TURNOVER(%)		
RODADA GESTÃO			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Etapa 5 – Seleção dos entrevistados

Foram entrevistados gestores das empresas selecionadas, com função gerencial e estratégica para atingimento das metas estabelecidas da empresa e de sua montadora específicas. Estes gestores totalizam quatorze, pois em alguns distribuidores possuem um gerente para serviço e um gerente para peças. Foi entrevistado também o diretor-presidente do SINCODVI-FENABRAVE/RS. Todos eles possuem conhecimento técnico e profissional da área, conforme Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Perfil de gestores de empresas entrevistadas

PERFIL DOS GESTORES DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS						
EMPRESA	FUNÇÃO	EXPERIENCIA	FORMAÇÃO	PERIODO NO SETOR(ANOS)	LOCAL PESQUISA	FILIAIS GRUPO
EU4	GERENTE PÓS-VENDA	COMERCIAL	CONTABILIDADE	15	NOVO HAMBURGO	2
AS3	GERENTE COMERCIAL	COMERCIAL	MESTRADO ADM	26	BENTO GONÇALVES	2
EU3	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO	ADMINISTRAÇÃO	9	BENTO GONÇALVES	8
AS4	GERENTE GERAL	COMERCIAL	ADMINISTRAÇÃO	41	CAXIAS SUL	4
	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO	TECNICO MECANICO	10	CAXIAS SUL	4
AM2	GERENTE GERAL PÓS-VENDA	TECNICO/ADM	ADMINISTRAÇÃO	20	NOVO HAMBURGO	8
	GERENTE GERAL DE PEÇAS	TECNICO/ADM	ADMINISTRAÇÃO	25	NOVO HAMBURGO	8
EU2	SUPERVISOR SERVIÇOS	TECNICO	TECNICO MECANICO	15	NOVO HAMBURGO	4
AM1	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO	ADMINISTRAÇÃO	20	CAXIAS SUL	6
AS2	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO/ADM	ADMINISTRAÇÃO	15	NOVO HAMBURGO	6
AS1	GERENTE GERAL	COMERCIAL	ADMINISTRAÇÃO	20	CANOAS	4
	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO	TECNICO MECANICO	15	CANOAS	4
EU1	GERENTE PÓS-VENDA	TECNICO	TECNICO MECANICO	20	NOVO HAMBURGO	4
SINCODVI/RS	DIRETOR GERAL	ADMINISTRAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO	45	PORTO ALEGRE	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Etapa 6 – Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada a partir de agendamento com os entrevistados. Em todos os casos foi solicitada permissão para gravar a entrevista e realizar anotações, fotos e filmagens. O nome das empresas não será divulgado.

Etapa 7 – Análise dos dados

Durante as entrevistas foi realizada a compilação dos dados no protocolo de apontamento da dissertação juntamente com a gravação das entrevistas.

A análise dos dados oriundos das entrevistas, indicadores e relatórios fornecidos pelas empresas e das observações no local foi realizada conforme os aspectos presentes em cada constructo, visando responder a questão de pesquisa. Uma análise cruzada dos resultados obtidos permitiu identificar as melhores práticas de pós-venda dentre as concessionárias estudadas.

Etapa 8 – Resultados finais

Nesta etapa, analisam-se os resultados obtidos (as melhores práticas) perante os aspectos apontados na literatura investigada. Espera-se, nesse sentido, avançar em termos de contribuição acadêmica.

A comparação de práticas, aliada análise de resultados e indicadores, permitirá discutir as implicações gerenciais oriundas dessa pesquisa de modo que as mesmas possam contribuir para gestores de pós-venda do setor automotivo.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesse presente capítulo sobre RESULTADOS E ANÁLISES abrange análise dos resultados, sobre os constructos identificados no referencial teórico(Suporte produto, CRM e gestão) encontrados e discutidos em relação com as empresas pesquisados .

4.1 Suporte ao produto, garantia e reparação

O suporte ao produto, nesse caso específico, abrange desde:

- Prazo de garantia, que fundamenta a confiabilidade e potenical retenção do cliente na marca;
- Plano de manutenção preventiva que todas as montadoras de veículos realizam em conjunto e vinculado com a garantia normal do produto e é estabelecido com regra o período de 06 revisões (a cada seis meses) nos veículos tanto pela montadora como nesta pesquisa, com parâmetros igualitarios;
- Disponibilidade de peças, giro de estoque e obsoleto, esse ulitmo delimita um componente acima de 365 dias parado no estoque, que permeia a condição de atendimento dos clientes e suas necessidades na oficina;
- Fazer certo na primeira vez, que contempla a excelência da qualidade do atendimento dos clientes na reparação, e não ocasionando o retorno do cliente ao distribuidor pelo mesmo motivo;
- Emplacamentos (2014-2015) veículos de entrada vendidos por estes dealers, que contribui para o indicador passagem na oficina e marketing de serviço, sendo essas quantidades de clientes (passagens) na oficina dividido pelas vendas, obtendo um percentual (%) de retenção ou absorção em seu dealer;
- *Ticket* médio é o fechamento do suporte do produto, pois consagra o distribuidor que atende aos requisitos de qualidade e todos os itens listados anteriormente e, assim, segue Tabela 1 que exprime os dados descritos.

A Tabela 1 apresenta os principais indicadores dos concessionários pesquisados e as indicações, pode-se perceber a supremacia de alguns indicadores de alguns dealers e em seguida será mostrado suas práticas, justificando esses indicadores.

Tabela 1 - Dados referentes ao Suporte ao Produto

Dealers	EU1	EU2	EU3	EU4	AM1	AM2	AS1	AS2	AS3	AS4
Prazo garantia (meses) ↑	36	36	36	36	12	36	72	36	36	36
Plano de manutenção programada (soma das 6 revisões) R\$ ↓	2948.00	2283.00	2620,00	3828,00	3132.00	3532,00	2288.00	2026.23	1854.00	4955,00
Ticket Médio/ Reparação/ R\$ ↑	285.71	444,44	250,00	566.67	477,00	202,21	600.00	642,00	1,100.00	620.00
Disponibilidade de peças (%) ↑	90	90	98	92.5	92	92	99.8	99	95	96
Estorno de garantia (%) ↓	4	0,01	2	2	0	1	1	1	0,5	1
Estoque Obsoleto (%) ↓	15	5	4	1.5	4.5	5	5	5	0.5	10
Giro de estoque ↑	2	3	1.7	8	6	6	4	4	1.3	1.4
Emplacamentos (2014-2015) ↑	4614	5238	2031	2554	2476	5061	11090	4394	1467	3124
Fazer Certo na 1ª Vez (%) ↑	80	100	95	95	89	77.5	98	96	99.9	98

Fonte: Elaborado pelo autor.

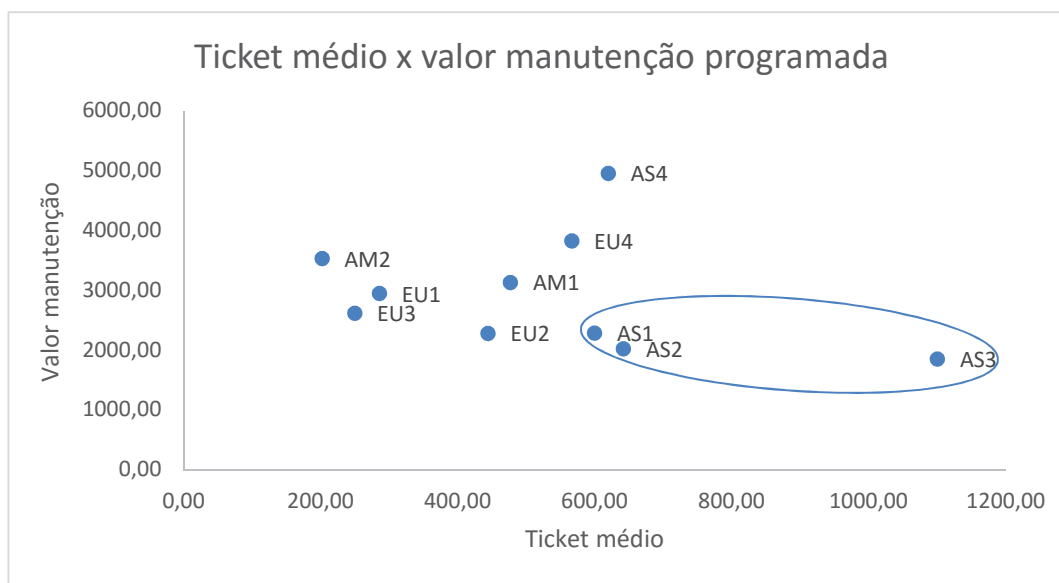
Observação: As setas indicadoras mostram o sentido para o melhor desempenho do indicador.

Sob o ponto de vista do cliente, o indicador “Fazer certo na primeira vez” é o que reflete diretamente a qualidade dos serviços técnicos executados. Esse indicador expressa o percentual de clientes que não reclamaram para o *dealer* dos serviços de suporte de produto – como garantia, manutenção programada, manutenção e reparos não programados executados. Sob o ponto de vista dos *dealers*, o indicador “*ticket* médio” expressa a capacidade de gerar receita para a empresa. O valor do *ticket* médio considera a receita por passagem de veículo no *dealer* para a execução de serviços. O indicador “disponibilidade de peças e componentes por veículo atendido” representa o percentual de automóveis que foi atendido sem precisar aguardar a chegada de peças ou componentes no *dealer*. Os indicadores “estorno de garantia”, “itens obsoletos em estoque”, e “giro do estoque” afetam diretamente o resultado econômico-financeiro do *dealer*. Estorno de garantia reflete o percentual de atendimentos executados pelo *dealer* e não reconhecidos pela montadora como cobertos pela garantia. Nesses casos, a montadora não remunera o *dealer* pelo serviço executado e pelas peças e acessórios utilizados. Itens obsoletos em estoque indica o percentual (em valores monetários) do estoque que está obsoleto acima de 365 dias nas prateleiras sem movimentação, ou seja, não teve saída nem para clientes finais ou clientes internos. Giro de estoque representa o número de vezes no ano que o estoque é renovado.

A análise da Tabela 1 acima e da Figura 4 abaixo indica que os *dealers* AS1, AS2, e AS3 apresentam os menores preços para o pacote das revisões programadas, mas geram o maior *ticket* médio por carro atendido. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3, e AS4, diferentemente dos demais, enquanto o atendente (consultor técnico) recebe o cliente agendado para as revisões programadas, o automóvel é vistoriado e preparado por uma equipe técnica para a entrada na oficina. Durante esse processo, a equipe técnica sugere ao consultor outros serviços que podem ser ofertados ao cliente além do propósito inicial de sua ida ao *dealer*. O consultor, de posse dessas sugestões, oferta esses serviços aos clientes e já obtém sua autorização para a execução dos mesmos. Também, nesse momento, já é revisado o horário de entrega do automóvel. Tipicamente, os serviços adicionais são ofertados em combos básicos (troca de óleo e filtros), médios (troca de óleo, filtros e geometria, balanceamento) e *plus* (incluindo outros extras como limpeza do ar condicionado, troca de paletas). A ênfase do consultor é comercial e toda a equipe está preparada para identificar oportunidades de ofertar serviços adicionais. No *dealer* AM1, o cliente é recebido por um mecânico,

ele faz o encaminhamento do automóvel para a oficina atendendo somente às demandas dos clientes com uma ênfase prioritariamente técnica e não comercial. Nos demais *dealers* (AM2, EU1, EU2, EU3, e EU4) o cliente é recebido por um consultor que, após cadastro, encaminha o automóvel para a oficina.

Figura 4 – *Ticket médio versus Valor de manutenção programada*

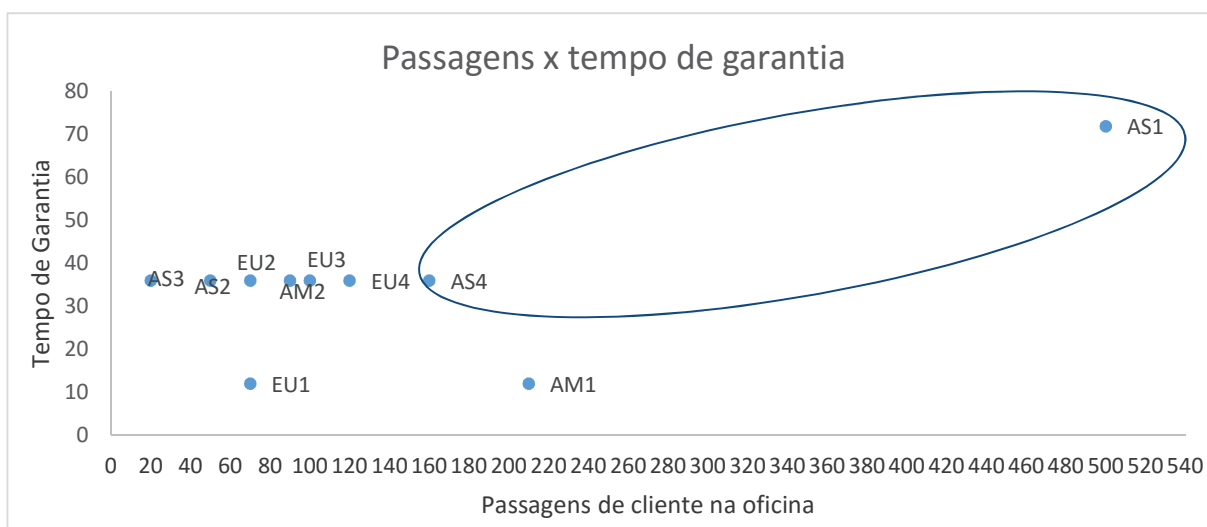


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em termos operacionais, o agendamento das manutenções programadas e dos atendimentos para garantias nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 é feito considerando a capacidade dos mecânicos. Nos demais *dealers*, o agendamento considera prioritariamente a agenda dos consultores técnicos. Essa prática faz com que nos primeiros horários da manhã (horário preferencial pelos clientes) os consultores fiquem sobrecarregados e os mecânicos podem apresentar alguma ociosidade. Em função da agenda sobrecarregada dos consultores nos horários de pico, o mesmo se detém em receber o cliente e o carro não dispendendo tempo na oferta de serviços adicionais, como ocorre nos AS1, AS2, AS3, e AS4. Nos *dealers* asiáticos nota-se um ritmo de chegada de clientes mais distribuído durante o dia. Nesses *dealers*, quando ocorre o agendamento do serviço, o cliente já recebe uma previsão para o tempo de execução do mesmo. Em função disso, para serviços mais rápidos, muitos clientes optam por esperar no *dealer* a execução do mesmo. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 não há serviços cortesia de leva e traz dos clientes para o *dealer* como é oferecido pelos demais *dealers*.

Com relação ao estorno da garantia, os piores índices são observados em EU1 (4%), EU3 (2%) e EU4 (2%). Os demais *dealers* apresentam índices entre 0% e 1%. Foi observado que os *dealers* AM1, AM2, EU1 e EU2 podem oferecer cortesias comerciais usando valores concedidos pelas montadoras para tal finalidade. Nesse caso, alguns serviços executados como garantia, mas não julgados procedentes pela montadora, seriam abatidos desse valor atribuído à cortesia comercial. Tal prática pode sinalizar que o indicador “Estorno de garantia”, para esses *dealers*, pode ser maior que o expresso na Tabela 1 dado que algumas garantias que seriam estornadas para o *dealer* são absorvidas como cortesia comercial. Os *dealers* EU3 e EU4 oferecem cortesias concedidas pelas montadoras conforme o tipo de componente e a expectativa de vida útil do mesmo. Os *dealers* AS1, AS2, AS3, e AS4 não recebem das montadoras nenhum bonus ou valor que possa ser usado como cortesia ou para remunerar algum serviço de garantia que possa ser concedido sem posterior aceite da montadora (caso de estorno).

Todos *dealers* possuem um profissional específico para controle e gerenciamento do processo de garantia, visando minimizar o estorno de garantia. No AM1, os atendimentos em garantia são executados pelo mecânico mais experiente da equipe visando minimizar o estorno das garantias e agilizar a análise da pertinência ou não da garantia. Os *dealers* AS1, AS3 e EU2 têm um técnico específico para pré-atendimento ao cliente que solicita garantia. Os mesmos realizam teste de rodagem com o cliente verificando o que está sendo solicitado, confirmam com a montadora se há garantia para a demanda, acompanham a execução dos serviços e realizam testes pós-serviço. Os entrevistados AS1, AS2, AS3 e AS4 salientaram que a boa gestão dos atendimentos em garantia, conforme Tabela 1, impacta no indicador “Fazer certo na primeira vez”. Esses *dealers* analisam semanalmente, em reuniões com os consultores e mecânicos, todos os casos de atendimentos em garantia. O *dealer* AS3 destacou a ênfase dada pela montadora na formação e preparação dos mecânicos e técnicos com relação à garantia. Em suas palavras, “O veículo, em seu período normal de garantia, tem as peças e componentes em garantia substituídos imediatamente e a montadora percebe que o pós-venda contribui com a fidelidade do cliente na marca”.

Figura 5 – Passagens de clientes *versus* Tempo de garantia

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos demais *dealers*, os clientes que solicitam serviços em garantia são atendidos pelo consultor de serviços e/ou mecânico que atendem também todas as demandas de agendamentos (reparos, serviços rápidos e garantias). Com isso, não há um foco específico no atendimento ao cliente que solicita atendimento em garantia. O *dealer* EU1 apresenta o maior índice de estorno de garantia e, segundo o entrevistado, a empresa apresenta alta rotatividade de pessoal técnico (mecânicos, líderes de oficina e consultores). Ocorre, em função disso, frequentes diagnósticos errôneos, o que afeta a saúde financeira do *dealer* e o indicador "Fazer certo na primeira vez".

Os *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4, com os maiores *ticket* médio, conforme Figura 6 abaixo, também apresentam altos índices de disponibilidade de peças. Segundo os entrevistados, a disponibilidade de peças afeta diretamente a satisfação dos clientes e a capacidade de ofertar e executar serviços no momento em que são demandados. A gestão dos estoques impacta os indicadores de "disponibilidade de peças", "percentual de itens obsoletos no estoque" e "giro de estoque" e apresenta abordagens distintas entre os *dealers* estudados.

Na classificação ABC das peças em estoque, em todos os *dealers*, as peças A são adquiridas seguindo padrão de compras e nível de estoque definidos pelas montadoras. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4, havendo falta de peças ou acessórios (B e C da classificação ABC), o pedido é feito pelo consultor ou líder das oficinas. O

pedido é analisado conjuntamente pelo gerente de serviços e pelo líder kaizen. Sendo procedente o pedido, o gerente de peças é responsável por encaminhar o pedido para a montadora. O pedido é também vinculado ao cliente/automóvel para que o mesmo possa ser acionado quando da chegada das peças. Este procedimento reduz a quantidade de itens obsoletos, pois somente são autorizadas compras essenciais e vinculadas a alguma manutenção já demandada por algum cliente.

Nos demais *dealers* (AM1, AM2, EU1, EU2, EU3 e EU4), para peças B e C, o mecânico líder ou chefe da oficina sinaliza a necessidade de peças ao gerente de peças. O gerente de peças, julgando procedente, faz a solicitação das mesmas para a montadora. Não há vínculo do pedido de peças com o veículo ou cliente para o qual a mesma está sendo solicitada. Portanto, nem sempre o cliente é avisado da chegada das peças ou é feito o agendamento do serviço. Frente a tal situação, muitas peças ficam em estoque e possivelmente o cliente buscou outro prestador de serviço. Um exemplo que ilustra o aspecto mencionado foi ilustrado pelo respondente AM2: foi constatado (em 2012) que 70% dos itens obsoletos em estoque foram pedidos pela oficina (área de pós-venda) visando atender garantias e reparos preventivos (manutenção programada). No entanto, os mesmos não se fizeram necessários durante o reparo do veículo ou o cliente não retornou ao *dealer* para efetivar o serviço. Essa incidência de muitos itens obsoletos impactou o resultado operacional da área de peças e a satisfação do cliente. O pior desempenho em termos de percentual de obsoletos em estoque é do EU1 (também com o pior índice de estorno de garantia) onde a aquisição de peças é solicitada pelo mecânico sem necessariamente haver uma demanda específica e adquirida pelo gerente de peças.

Todos os *dealers* destacaram que devem fazer compras mensais de peças e acessórios para atingir metas de compras determinadas pelas montadoras. Os mesmos obtêm descontos e prazos de pagamentos melhores conforme o índice atingido da meta de compras. O propósito é que não falem peças, haja valor investido no negócio de pós-venda e seja estimulada a boa gestão do estoque.

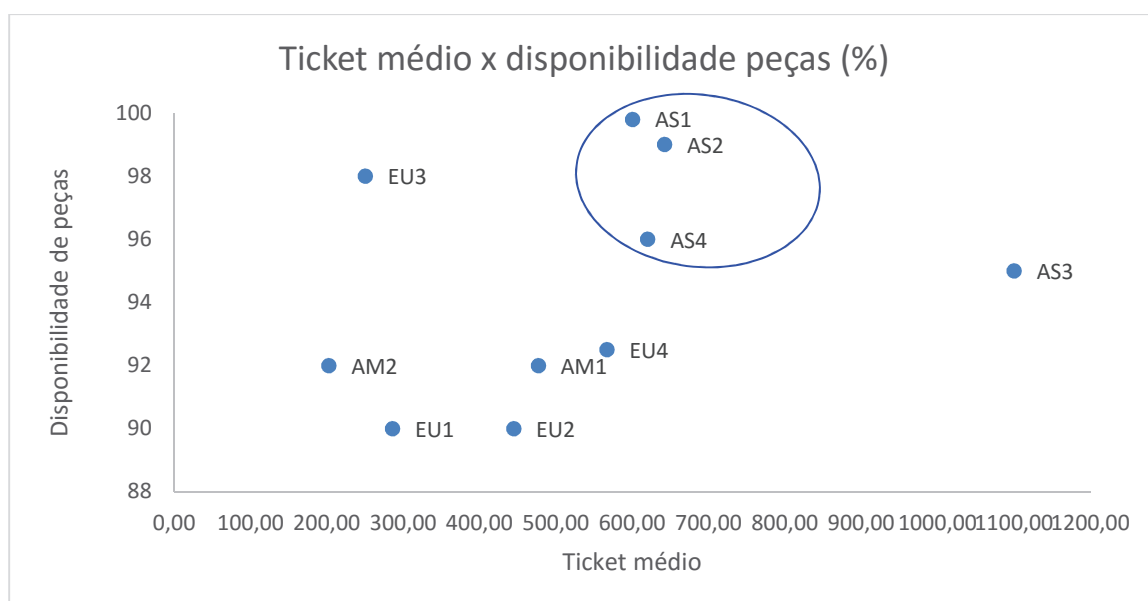
Para a gestão do estoque e adequada disponibilidade de peças, os *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 recebem apoio de consultores de negócios das respectivas montadoras e/ou central de distribuição. Os mesmos trabalham junto com os gerentes de peças e acessórios, analisando os pedidos internos de peças (realizados pelos consultores ou líderes das oficinas) e verificando os pedidos de compra conforme

planejamento de aquisição de peças estabelecido pelas montadoras. Os respondentes (AS1, AS2, AS3 e AS4) destacaram que o processo de lançamento de novos modelos de veículos é realizado com muito detalhamento e antecedência, o que permite ajuste gradual dos estoques.

O *dealer* AS1 tem sua operação exclusiva voltada ao segmento de veículo de entrada. Outros veículos de maior potência ou porte dessa montadora são comercializados e atendidos por *dealers* focados nesse segmento. Em função disso, o *dealer* AS1 declara ter o equivalente a oito carros em estoque, o que melhora o índice de disponibilidade de peças. Além disso, caso o cliente não possa ser atendido por falta de peças, o mesmo é orientado a contatar imediatamente o gerente de peças para que ações urgentes possam ser estabelecidas.

Os demais *dealers* (AM1, AM2, EU1, EU2, EU3, EU4) também recebem apoio de consultor da montadora no que se refere à gestão do estoque e à disponibilidade de peças e acessórios. Porém, diferentemente do que ocorre nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4, este consultor não é focado exclusivamente em apoio à gestão do estoque e atua também em apoio a outras atividades de gestão dos *dealers*. Os *dealers* AM1, AM2, EU1 e EU2 destacaram já ter ocorrido aquisição de peças para atingir a meta de compras imposta pela montadora. Porém, em função da entrada de novas versões, as peças e acessórios adquiridos ficaram obsoletos.

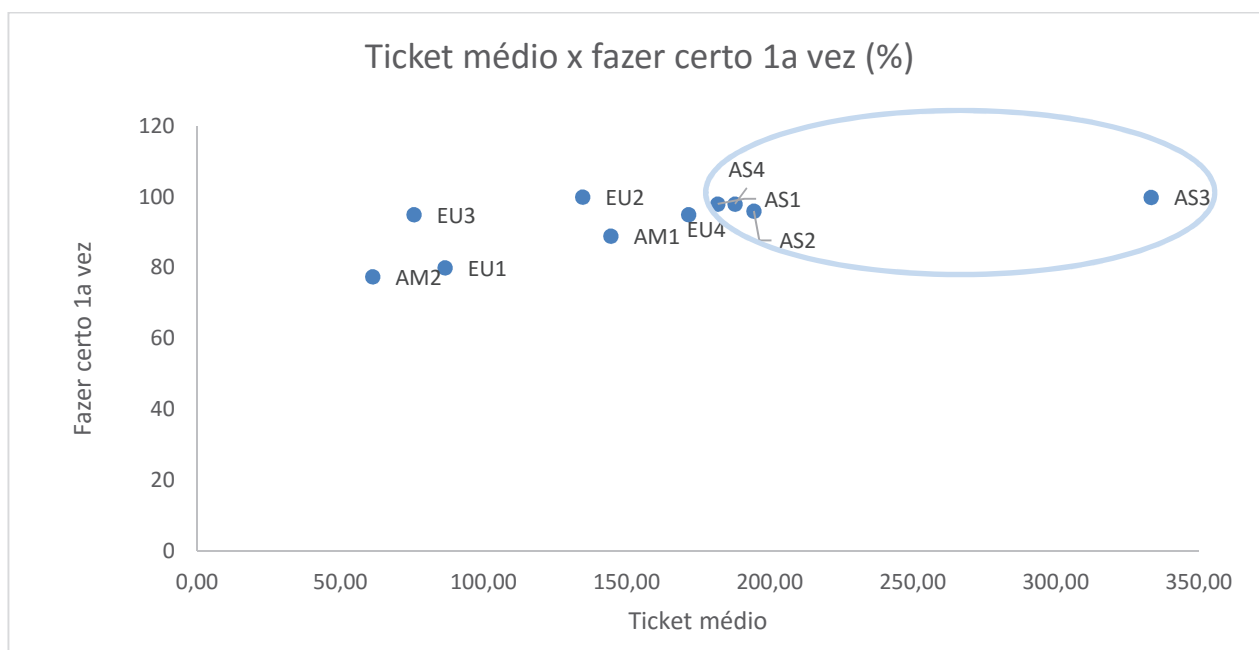
Figura 6 – *Ticket médio versus Disponibilidade de peças*



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere ao indicador “Fazer certo na primeira vez”, nota-se que EU2, AS1, AS2, AS3 e AS4 apresentam os melhores resultados, conforme Figura 7 abaixo. Nos *dealers* EU2 e AS3 todos os automóveis são conferidos e testados antes de serem liberados para os clientes. EU2 afirma o seguinte: “Temos este profissional (HQ-Homem Qualidade) qualificado e capacitado para acompanhar e testar todos os veículos 100%, e é um investimento para nós e para nossos clientes.”

Figura 7 – *Ticket médio versus Fazer certo na primeira vez*









Fonte: Elaborado pelo autor.

AS3 e, mais recentemente, EU4 possuem tabelas para controle diário dos serviços de reparo em execução e painéis para gestão à vista nas oficinas. Semanalmente são realizadas reuniões com os consultores, mecânicos e supervisores para avaliar o desempenho da semana. AS1, AS2, AS3 e AS4 possuem quadros de gestão à vista sinalizando o estágio de execução do serviço. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4, caso o cliente sinalize problemas de ruídos no automóvel, o consultor aciona o mecânico que fará o reparo para, preferencialmente com o cliente junto, este rodar com o automóvel e identificar exatamente o ruído mencionado pelo cliente. Isso porque a não eliminação de ruídos é uma das principais fontes de reclamação dos clientes.

4.2 CRM e agendamentos de serviços, pesquisas de satisfação, reclamações

A tabela 2 apresenta os indicadores e seus respectivos dealers que fundamentalmente tem sua relação com suas práticas operacionais e gerencias para os clientes e práticas pelos funcionários e gestores.

Tabela 2 – Dados referentes a Relacionamento

	EU1	EU2	EU3	EU4	AM1	AM2	AS1	AS2	AS3	AS4
Satisfação dos clientes (JD Power) 	709	701	699	723	737	718	740	789	720	732
Quantidade de cliente contatados por mês  para agendamento (geral)	1100	600	600	400	1000	600	500	700	100	300
Passagem na oficina/mês (geral) (agendados que compareceram + passante) 	750	500	400	150	600	500	500	500	70	180
Passantes sem agendamento 	168	100	150	40	120	120	50	20	20	25
Atendimentos Sem Reclamação (%) 	86	97	98	98	96	86	99	96	92	99
Atendimentos Correto na 1ª. Vez (%) 	80	100	95	95	89	77.5	98	96	99.9	98

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observação: As setas indicadoras mostram o sentido para o melhor desempenho do indicador.

A satisfação dos clientes dos *dealers* é medida pelas montadoras, entretanto foi estabelecido como padrão e imparcialidade o índice JD POWER, para mostrar os

índices de satisfação de cada dealer pesquisado neste trabalho, é influenciada pela eficiência e eficácia da execução das práticas operacionais. As montadoras exigem e cobram um desempenho cada vez melhor de seus *dealers*, com forte ênfase nos serviços de pós-venda. Relacionamento com os clientes assume grande relevância dado que o propósito é manter o cliente na marca e no *dealer*. Para tanto, todos os *dealers* possuem uma central de relacionamento com o cliente. Essa central é responsável pelos agendamentos dos serviços, em grande parte de revisões preventivas estabelecidas no manual de manutenção e garantia, pelas pesquisas de satisfação e por receber as reclamações. O gerente geral pós-venda de AM2 diz: “Nosso foco com o pós-venda é buscar equilíbrio financeiro e a manutenção do cliente na marca e no *dealer*.”

Com relação ao agendamento dos serviços, todos os *dealers* caracterizam os agendamentos dos serviços em agendamentos ativos e agendamentos passivos. Agendamento ativo é decorrente de iniciativa do *dealer* em contatar o cliente e sugerir o agendamento para manutenções programadas (dentro ou fora do prazo de garantia). Agendamento passivo é decorrente de contato do cliente que deseja agendar algum serviço.

Todas as montadoras fornecem aos *dealers* *softwares* para gerenciar os agendamentos. A AM1 utiliza aplicativos em *smartphones* por meio do qual o agendamento pode ser confirmado pelo cliente ou solicitado pelo cliente. A AM2 faz uso de uma plataforma global estruturada pela montadora.

As montadoras asiáticas aplicam uma ação de agendamento muito eficaz tanto para seus clientes como sua equipe, diferente das americanas e europeias, com exceção da AM2 (GM), que realizam o agendamento de reparação (serviços) para os mecânicos (produtivos). Isto é, quando é realizado o contato ativo ou passivo com o cliente, o DNs¹ relata ao cliente o prazo e o tempo da realização do serviço e, assim, o cliente quando atendido pelo consultor técnico (profissional de vendas) tem a clara noção do tempo de reparo e entrega do veículo. Esse profissional foca em oportunidades agregadas ao cliente, permitindo novos negócios no atendimento. O prazo e o tempo também são revistos por este profissional e pelo coordenador de agendamento para as equipes de mecânica e central de agendamento.

¹ Distribuidores

Os *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 já estabelecem agendamentos para as manutenções programadas quando da compra e entrega de automóvel ao cliente e quando encerram manutenção nos veículos. A central de relacionamento, próximo às datas previamente agendadas, procura estabelecer contato com o cliente para confirmar o agendamento. São enviadas mensagens para o celular do cliente como lembrete.

A eficiência do agendamento pode ser acompanhada pela análise do total de clientes contatados para agendamento em relação ao total de clientes agendados e que compareceram. Há ainda a possibilidade de um cliente comparecer ao *dealer* sem agendamento prévio. Esse cliente é denominado de “passante”. Os clientes passantes têm suas demandas alocadas de modo a não prejudicar o atendimento aos clientes agendados.

No que se refere às reclamações, pode ocorrer que algumas sejam efetuadas diretamente ao consultor técnico ou mecânico e não sejam encaminhadas para a central. No entanto, as centrais de relacionamento recebem, via cliente ou funcionários, as reclamações e as encaminham para os responsáveis das áreas conduzirem as ações corretivas.

Para monitorar a satisfação dos clientes com os serviços, incluindo aspectos técnicos das manutenções e atendimento, e capturar reclamações não formalizadas até o momento da entrega do veículo, todos os *dealers* realizam pesquisas de satisfação. As pesquisas são realizadas entre 3 a 7 dias após a execução dos serviços. Os *dealers* EU1, EU2, EU3, EU4, AS1, AS2, AS3, AS4 têm por meta contatar, por telefone, 100% dos clientes para realizar a pesquisa. De acordo com o gerente geral I de AS1,

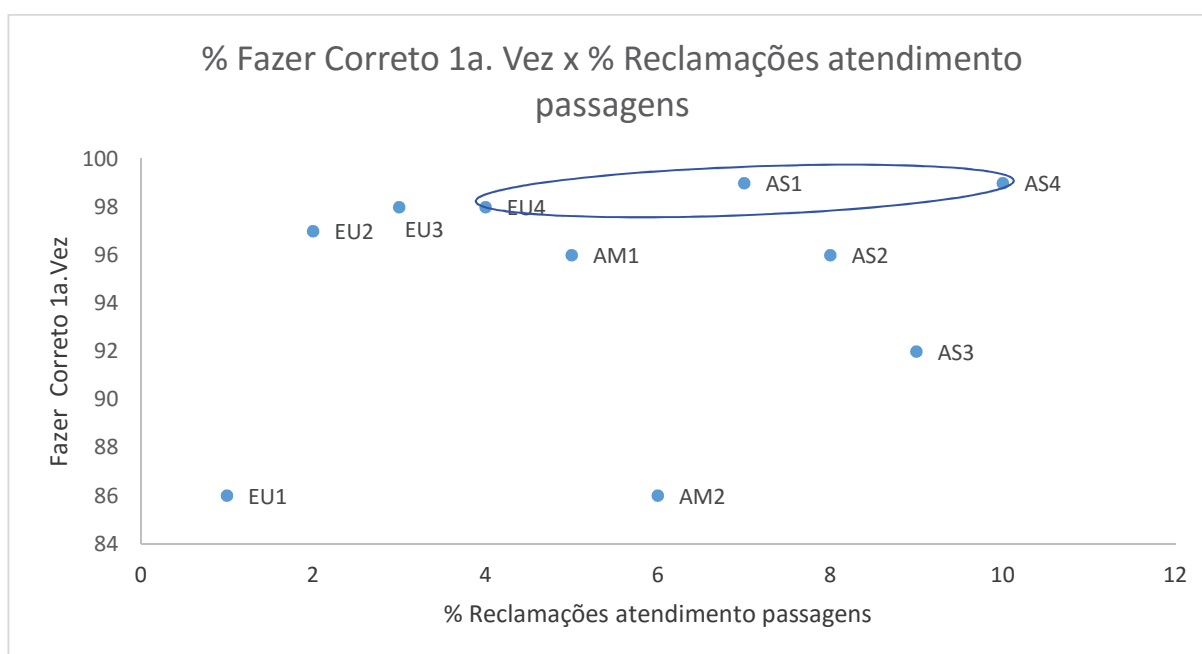
O nosso cliente é o nosso consultor gratuito. Contatando o mesmo podemos analisar nossos processos e, assim, podemos melhorar nossa performance em termos de satisfação dos clientes bem como os resultados operacionais.

AM2 contata por telefone somente os clientes que serão também contatados pela montadora posteriormente para avaliar o serviço do *dealer* (cerca de 10% dos clientes). O *dealer* AM1 contata somente os clientes que realizaram serviços associados à garantia. Adicionalmente às pesquisas por telefone, os *dealers* EU1, EU2, EU3, EU4, AM1 e AM2 disponibilizam um questionário para avaliar a satisfação

dos clientes próximo ao ponto de pagamento (caixa) para que clientes expressem sua avaliação e sugestões. O preenchimento do mesmo é voluntário.

Os menores índices de reclamações referentes ao atendimento são observados em AS4 com 1%, AS1 com 1% e EU4 com 2%. Os *dealers* AS1 e AS4 também apresentam alto desempenho no indicador "Fazer certo na primeira vez" (98% ambos), conforme Figura 8, abaixo. Na sequência, os maiores índices de reclamação são para os *dealers* EU1 e AM2. Chama a atenção o *dealer* AS3 dado que o mesmo possui ótimo desempenho para o indicador "Fazer certo na primeira vez", mas apresenta o maior índice de reclamações (99,9%) e o maior índice de reclamações de atendimento (8%). O respondente argumenta que possui poucos veículos de entrada no modelo considerado atendidos no período analisado já que se trata de lançamento.

Figura 8 – Reclamações *versus* Fazer certo na primeira vez

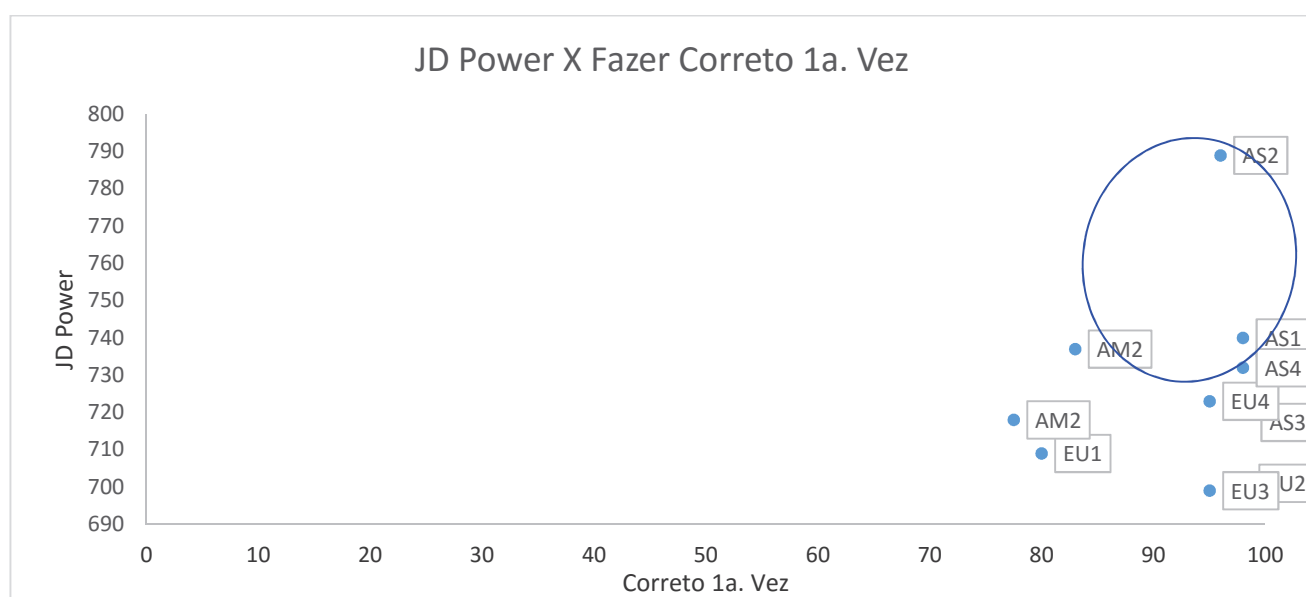


Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os *dealers* recebem das montadoras os resultados de pesquisas de satisfação com relação aos serviços realizados pelas mesmas. Todas as montadoras adotam práticas similares, contatando uma amostra de clientes. Mensalmente os *dealers* recebem os relatórios das montadoras com os resultados dessas pesquisas e devem organizar ações corretivas quando as metas não são atingidas ou quando há tendências de piora de desempenho.

Além dessa pesquisa de satisfação dos clientes para analisar e tomar as ações preventivas para atingir as metas de satisfações, foi observado, conforme Tabela 2 acima e Figura 9 abaixo, que o índice mundial de mensuração da satisfações dos clientes, realizado pela empresa JD POWER, é relacionado intimamente ao indicador “Fazer certo na primeira vez”, pois esse é o balizador e é primordial para a satisfação e a rentabilidade dos *dealers*.

Figura 9 – Fazer certo na primeira vez *versus* JD Power





Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi observado que os *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 fazem reuniões semanais com líderes kaizen e equipes para analisar seus indicadores e as reclamações de clientes, antes mesmo do envio do relatório da montadora. Os demais *dealers* atuam corretivamente, aguardando os relatórios das montadoras para a realização das análises e definição de ações corretivas.

4.3 Gestão e recursos

A tabela 3 apresenta os dados relativos a gestão e recursos das empresas pesquisadas, entretanto, focados em dois indicadores, sendo um deles o indicador “horas treinamento/por funcionário”, relevante e importante para embasamento das demais práticas e resultados obtidos, conforme iremos observar a seguir.

Tabela 3 – Dados referentes a Gestão e Recursos

		EU1	EU2	EU3	EU4	AM1	AM2	AS1	AS2	AS3	AS4
H R	Horas de treinamento/funcionário (1º ano) 	30	30	40	40	30	24	80	210	40	80
	Rotatividade de funcionários (*) 	3	1	2	1	4	2.7	0.5	0.5	1	1.5

(*) turnover geral – considerando todos funcionários do *dealer*; não restrito a veículo de entrada. Fonte: Elaborado pelo autor.

Observação: As setas indicadoras mostram o sentido para o melhor desempenho do indicador

Conforme o gerente geral de AS1, “O pós-venda representa 13% da rentabilidade no Brasil e nos EUA representa 90%, desta forma podemos desenvolver mais e equilibrar nossa operação”. E para o gestor de AM2, “O pós-venda é o nosso estoque de clientes para realizar ações de vendas e prospectar novos negócios, devido ao seu grande fluxo de pessoas semanalmente”.

As práticas gerenciais dos *dealers* são orientadas pelas montadoras. Entretanto, os *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 mencionaram ter amparo constante dos consultores regionais das montadoras. Os mesmos visitam regularmente os *dealers* para análise dos indicadores e para propor ações para atingir as metas.

Os *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 e EU2 expõem as informações sobre agendamentos de clientes, programação de serviços e indicadores de desempenho em painéis expostos nas principais áreas. Semanalmente, AS1, AS2, AS3 e AS4 analisam em reunião com os funcionários das áreas e o líder os resultados dos indicadores. Os *dealers* AM1, AM2, EU1, EU3 e EU4 usam telas de LCD para indicar os agendamentos e a programação de serviços. No entanto, em visita ao *dealer* AM2 foi observado que a tela estava inoperante. Nesses *dealers* a visualização dos

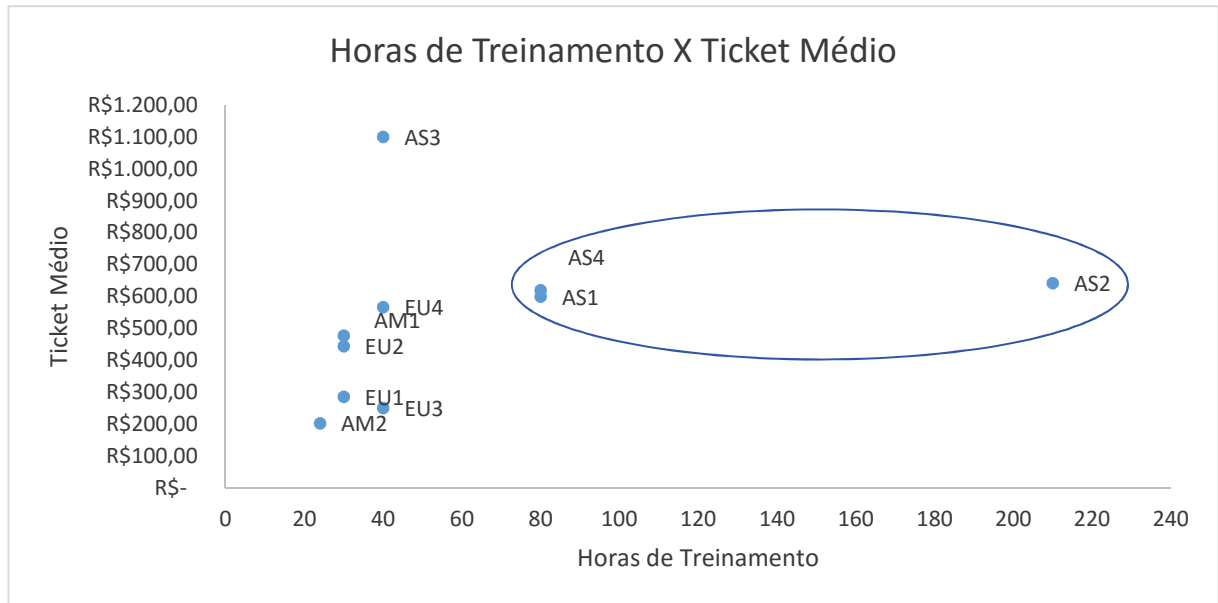
resultados dos indicadores ocorre somente na reunião geral, uma vez por mês. Nota-se a diferença de abordagem: *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 com atuação de caráter mais focado na melhoria contínua e na resolução dos problemas o mais rápido possível, com reuniões semanais (setores com líder) e mensais (geral); *dealers* EU1, EU2, EU3, EU4, AM1 e AM2 com abordagem mais corretiva dado que os indicadores são apresentados mensalmente ao grupo para, então, serem estabelecidas ações corretivas. Tais práticas são oriundas das abordagens das montadoras. As montadoras asiáticas impõem aos *dealers* o padrão e a frequência para as reuniões de melhoria contínua; a montadora e o titular (ou diretor) do *dealer* recebem relatórios referente às reuniões, assim como os indicadores, e fazem *check* de diversos pontos de verificação; montadoras auditam a execução das ações corretivas e de melhoria. Para os *dealers* EU1, EU2, EU3, EU4, AM1 e AM2 as montadoras definem os indicadores. O padrão e a frequência de acompanhamento e análise dos desempenhos e definição das ações corretivas não são sistematizados e cada *dealer* estabelece seu modo de atuação. As montadoras recebem somente os indicadores mensais de cada um. De acordo com o diretor presidente da SINCODIV/RS,

A atual (2015/2016) situação econômica é para “alguns crise e dificuldades”, entretanto, analiso como algo cíclico, e com as devidas ações embasadas na realidade de cada empresa, será retomado o desenvolvimento das mesmas e para nossa região.

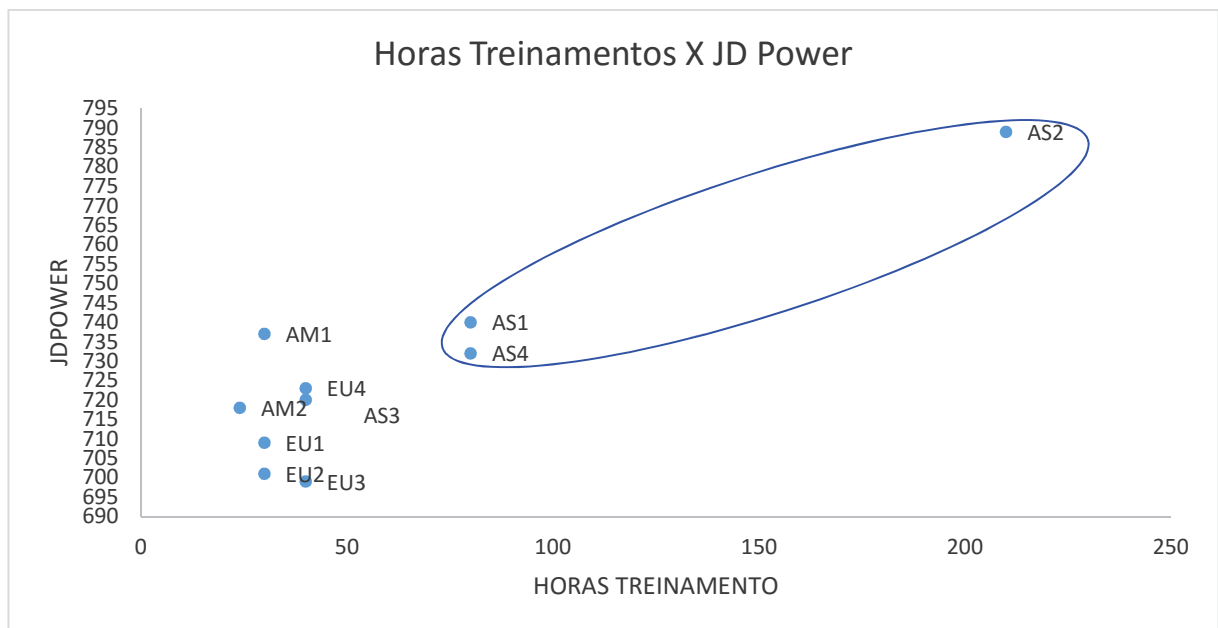
Em termos operacionais, nos *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 os líderes de cada área (líderes kaizen) diariamente identificam e monitoram os processos que estão sob sua responsabilidade (*gemba*), obtendo informações sobre desvios e problemas, fazendo benchmarking interno e realizando acompanhamento e treinamento dos funcionários. Tal prática não foi relatada ou observada nos demais *dealers*.

Em termos de estrutura hierárquica, nota-se que AS1, AS2, AS3, AS4 e AM2 têm estruturas como menos níveis hierárquicos que os demais. Esses *dealers* contam com um gerente geral (ou diretor) e dois executivos. Em EU1, EU2, EU3, EU4 e AM1 nota-se a presença do diretor e gerente de vendas de veículos novos, gerente de vendas de veículos seminovos, gerente administrativo e financeiro, gerente de pós-vendas e gerente de peças e acessórios. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 o quadro de mecânicos é estabelecido em função da demanda e esses *dealers* abdicam de profissionais de atendimento, como recepcionistas, presentes nos demais *dealers*.

No que se refere à capacitação dos recursos humanos, todas as montadoras proporcionam treinamento para os funcionários dos *dealers*, seja presencial na montadora como por e.learning. Os *dealers* EU1, EU2, EU3, EU4 e AM1 treinam presencialmente alguns funcionários e esses devem disseminar aos demais os ensinamentos aprendidos. Os *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 também adotam essas práticas, porém em AS1, AS2 e AS4 a carga horária de treinamento é bastante superior ao observado nos demais *dealers*, conforme Tabela 3. Em AS4 (menor índice de reclamações referente ao atendimento e segundo melhor índice "Fazer certo na primeira vez") o líder da equipe acompanha os novos funcionários e monitora o desempenho dos mesmos de modo sistemático por pelo menos 6 meses. Ainda em AS1, AS2, AS3, AS4 os novos funcionários não iniciam suas atividades até que concluam os treinamentos previstos, treinamentos voltados a operação (técnicas de vendas, pós-venda, conceitos motorização, suspensão, diferencial, garantia do produto e cultura montadora e dealer) e gerenciamento de pessoas e clientes. Igualmente para alocação de funcionários em outras funções. Nesses *dealers* também é feita verificação prática do treinamento seja para atendimento ao cliente, para execução de serviços técnicos ou administrativos, assim impactando tanto os resultados operacionais (rentabilidade = *ticket* médio) quanto à satisfação dos clientes e observamos que o dealer AS3 possui maior ticket médio e igual quantidade de horas/treinamentos aos demais dealers pelo fato que seu produto(veículo) possui alto valor de faturamento por veículo, respectivamente demonstrado nos figuras 10 e 11.

Figura 10 – Horas de treinamento *versus* Ticket médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11 – Horas de treinamento *versus* JD Power

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas palavras do gerente geral de AS2, “São realizados treinamentos, ou melhor, educação com prática, até a exaustão e não somos complacentes com falta de cumprimento dos procedimentos operacionais [recebidos como treinamento]. Ou faz, ou faz.”

A estrutura física das lojas e oficinas seja para receber e atender aos clientes ou para executar os serviços é, para os *dealers*, um aspecto que pode ajudar na satisfação dos clientes. Nos *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 observa-se simplicidade com conforto para o cliente (exemplo: ambiente climatizado), velocidade no atendimento, já que o consultor técnico registra dados do veículo e do cliente em um *tablet* com sistema integrado com ERP do *dealer* e da montadora, além de ser possível realizar a sinalização das áreas e a disponibilização de canal para o cliente alertar a falta de peças ou fazer reclamações. Os demais *dealers* apresentam o ambiente ao cliente com um aspecto mais tecnológico (telas de LCD para informar atendimento). No entanto, o atendimento ao cliente é feito na entrada da oficina em ambiente não climatizado, muitas vezes usando o balcão e mantendo o cliente em pé.

Em termos de ambiente interno, foi observado que nos *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 há carrinhos com ferramental calibrado e identificado. Os mecânicos retiram e devolvem as ferramentas do carrinho mediante o uso de fichas identificadoras, similar a ferramenta kanban, no sistema Toyota de Produção. Ferramentas especiais encontram-se na sala da ferramentaria. Este zelo com as ferramentas e a identificação cuidadosa não chamou atenção nos demais *dealers*.

Os *dealers* Eu1, EU2, EU3, EU4, AM1, AM2 oferecem conveniências gratuitas, tais como levar e buscar o cliente no local desejado enquanto seu veículo está em serviços e lavagem. Os *dealers* AS1, AS2, AS3 e AS4 não ofertam tais cortesias. Neles as lavagens, se efetuadas, são cobradas. Sobre isso, o gestor de pós-venda de AS2 afirma que

O cliente deseja [tem a expectativa] que seu veículo seja reparado corretamente e é nisso que focamos. Mesmo que quisemos oferecer conveniências como leva e traz, não conseguiríamos atender todos os clientes que vem de diferentes localidades. Esse traslado poderia gerar demora, contribuindo assim com a insatisfação imediata do cliente. Além disso, teríamos impacto no custo de pessoal [motorista] e de combustível.

4.4 Síntese dos dados: Melhores Práticas

Foram evidenciadas as melhores práticas dos *dealers*, relacionado nas tabelas de suporte do produto, relacionamento e gestão, juntamente com os indicadores resultante das práticas em seu melhor desempenho, e percebeu-se que os gráficos mostraram a correlação de aplicação das práticas juntamente com os seus resultados. Evidenciando no constructo suporte ao produto, os *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4, incluindo o *dealers* AM1, destaca-se pelo baixo estorno de garantia e EU2, destacou-se pelo Correto 1ªVez, que aplicaram com ênfase suas prática e gerando resultados destacado em seus indicadores de desempenho.

No que tange ao constructo relacionamento, observou-se que os *dealers* AS1, AS2, AS3, AS4 possuem destaque em efetivade de agendamentos além de os demais possuírem prática de relacionamento contínuo com os clientes. Esses *dealers* possuem melhor nota de satisfação de clientes pelo índice JD POWER(AS2, AS1, incluindo AM1, AS4).

Na relação com gestão os dealers AS1, AS2, AS3, AS4 (incluindo AM2) possuem melhores práticas e consequentemente melhores resultados nos indicadores. Desta forma, através desta análise, tanto pelos gráficos correlação como pelas tabelas, foi criado a tabela 4 que sintetiza as práticas dos *dealers*, relacionando os mesmos.

Tabela 4 – Melhores práticas

[illegible]

		possível), confirmam com montadora a cobertura da garantia; todos atendimentos de garantia são analisados nas reuniões semanais.										
		Ênfase ao treinamento do mecânico que atenderá garantias.						X	X	X	X	
		Montadora não concede valor para dealers usar como cortesia e cobrir eventuais garantias concedidas de modo errôneo.						X	X	X	X	
	Maior “Fazer certo da primeira vez”	Testar e conferir todos os automóveis antes de liberar para cliente.		X							X	
		Para problemas de ruído (principal motivo de retorno do cliente para refazer serviço): consultor aciona mecânico que fará reparo para rodar com o veículo, de preferência com o cliente junto, para identificar qual ruído cliente menciona e causas.						X	X	X	X	
	Maior giro de estoque; menor índice de obsoletos; maior disponibilida de de peças	Peças B e C (da classificação ABC): pedido é feito pelo consultor ou líder das oficinas; analisado pelo gerente de serviços e líder kaizen; se aprovado, é feito pedido de compra para montadora.						X	X	X	X	

		Pedido das peças é vinculado ao automóvel/cliente; o mesmo é acionado quando peça está disponível (reduz obsoleto).							X	X	X	X
		Montadora fornece consultores focados exclusivamente no apoio a gestão do estoque; analisa pedidos com o gerente de peças.							X	X	X	X
		Cliente pode acionar diretamente gerente de serviços quando é informado sobre falta de peças.							X			

Constructos	Melhores práticas		EU1	EU2	EU3	EU4	AM1	AM2	AS1	AS2	AS3	AS4
Relacionamento	Efetividade dos agendamentos	Estabelecer agendamento das manutenções programadas quando da compra e entrega dos automóveis aos clientes e quando encerra qualquer manutenção. Próximo a data agendada, cliente é contatado para confirmar.							X	X	X	X
	Pesquisa de satisfação; reclamações	Pesquisa de satisfação feita pelo dealer entre 3 e 7 dias após serviços visando 100% dos clientes.	X	X	X	X			X	X	X	X
		Pesquisa de satisfação na boca do caixa (opcional para o cliente).	X	X	X	X	X	X				
		Reuniões semanais para avaliar as reclamações dos clientes.							X	X	X	X

Construc tos	Melhores práticas		EU 1	EU 2	EU 3	EU 4	AM 1	AM 2	AS 1	AS 2	AS 3	AS 4
Gestão e recursos	Práticas de gestão e estrutura organizaci onal	Consultores regionais das montadoras visitam os dealers e fazem análise dos indicadores ajudando a propor ações para atingir as metas.							X	X	X	X
		Reuniões semanais dos líderes com funcionários de cada área para analisar indicadores, reclamações, problemas.							X	X	X	X
		Painéis para gestão à vista com agendamentos, programação, indicadores.							X	X	X	X
		Líderes kaizen diariamente verificam processos sob sua responsabilidade, realizam treinamentos dos demais funcionários.						X	X	X	X	X
		Menos níveis hierárquicos; quadro de mecânicos							X	X	X	X

		estabelecido em função da demanda; abdicam de recepcionistas priorizando profissionais com conhecimento técnico e comercial.									
		Carga de treinamento superior, acompanhamento pelo líder, funcionário somente executa funções sozinho após concluir treinamento.						X	X	X	X
		Oficinas: ferramental identificado e calibrado; retirado para uso mediante identificação do mecânico.						X	X	X	X
		Recepção do cliente: ambiente simples, mas confortável e climatizado; atendimento rápido (informações do cliente e automóvel são repassadas para sistemas via tablet)						X	X	X	X

5 DISCUSSÃO

Nesse presente capítulo sobre discussão abrange relacionamento entre o referencial teórico e a pesquisa de campo juntamente com a criação do modelo teórico pós-venda e seus constructos (Suporte produto, CRM e gestão) encontrados e discutidos em relação com as empresas pesquisados.

A teoria menciona que o marketing é o relacionamento e comercialização dos serviços prestados aos clientes, que essas são ações intangíveis que visam a satisfazer as lacunas e diferenças entre a expectativa e percepção dos clientes (TOLLIN; JONES, 2009). Desta forma evidencia que as práticas dos distribuidores pesquisados estão em alinhamento com estes conceitos, pois se percebe que os mesmos buscam continuamente o relacionamento e venda de serviços e agregam substancialmente novos serviços e peças para a satisfação dos clientes e aumento das rentabilidades. Ainda que o setor de vendas seja a “locomotiva” do distribuidor, devido ao valor gerado de uma venda de automóvel, a sua aplicação neste atual cenário político e econômico se mantém limitado e restrito.

Assim sendo, o pós-venda é fundamentalmente um serviço de uma prática sistemática de operações que abrange atendimento, venda de peças e serviços, reparação, garantia, contatos ativos e venda de novos veículos (CONFENTE; RUSSO, 2015). Vale lembrar que uma visão limitada ainda se encontra no meio gerencial e empresarial, pois se acredita que o pós-venda refere-se a insatisfação de clientes ou somente “oficina mecânica”. Contudo, percebeu-se que a maioria dos *dealers* possuem ações e práticas para o pós-venda como meio de alavancar suas vendas de peças e serviços e vendas de veículos novos, tendo em vista que os gestores entrevistados relataram que o departamento de pós-venda possui um “estoque permanente e diário” de novos compradores de veículos.

Nesses conceitos, o pós-venda é integrador e operacionador da organização e dos fabricantes ou montadoras. Eles não se limitam somente a “fabricar ou produzir” (FISCHER et al., 2010), mas também são responsáveis por reter, relacionar-se, atender e vender mais e melhor com as práticas do pós-venda. Vale lembrar que, através do modelo teórico construído, o pós-venda consiste nos constructos como

suporte ao produto, relacionamento com clientes e gestão de resultados e estruturas, relacionando-se, assim, às práticas e aos indicadores dos *dealers*.

5.1. Suporte ao produto

A relação entre o suporte do produto que abrange a garantia, a reparação e as peças de reposição é integrada ao atendimento preliminar e atencioso dos *dealers* aos seus respectivos clientes e do fabricante ao *dealer*. Nesse sentido, a garantia do fabricante é um fator determinante para o consumidor comparecer ao distribuidor e manter-se na marca (GUAJARDO et al., 2015). Assim, é possível visualizar que os emplacamentos (2014/2015) possuem uma grande oportunidade de trabalho para os *dealers*, pois os clientes podem optar por realizar sua revisão em oficinas não credenciadas. Complementarmente, o aumento do prazo de garantia do *dealer* AS1 impactou positivamente a manutenção e aumento da passagem de clientes em sua oficina (veículos de entrada), o que sinaliza que o potencial de retenção de clientes do pós-venda pode estar vinculado ao prazo de garantia ofertado pela montadora.

Assim remete que as passagens na oficina, isto é fluxo de cliente na oficina pode ser reflexo da política de garantia da montadora e do seu *dealers*, senão esse contribui para chamamento e atendimento em garantia aos clientes com uma equipe treinada em administração de garantia e técnica em produtos, como os *dealers* AS1, AS2, AS4 realizam esses treinamentos e cobram em seus *dealers*.

Esse expediente da garantia do produto ou serviço é realmente gerador de aumento de passagens na oficina (GONZALEZ-PRIDA; MARQUEZ, 2012). Entretanto, o *dealer* que não aplica os procedimentos de reparação ou serviços da montadora por causa de sua equipe ou por falta de treinamento (administração garantia, técnica vendas, atendimento ao cliente, técnico e conceitos produtos) pode gerar prejuízo. Esse “estorno de garantia”, que é denominado devolução de peças e serviços pelo fabricante ao *dealer*, sendo não procedente ou por ter o produto violado, torna não sendo possível o reembolso da peça e serviço ao mesmo, configurando-se com menores indicadores, isto é, os melhores, os *dealers* AM1, AS3, AS4, AS1, AS2.

Contudo o prazo de garantia é decorrente da confiabilidade e qualidade do produto, sendo proposta uma garantia estendida (LUTZ; PADMANABHAN, 1998). Porém, na prática dos *dealers* os mesmos não realizam esta ação, pois os prazos de

garantia em todos aumentaram (após junho 2015 todos os fabricantes passaram a utilizar a garantia de 36 meses e somente um *dealer* utiliza 72 meses). Em alguns casos, os *dealers* utilizam do expediente e quando o veículo está fora da garantia normal esses solicitam à montadora uma extensão de garantia ou possuem uma verba de autoaprovação para reter e satisfazer o cliente.

Dentro deste prazo normal de garantia ou fora do prazo, existe plano de manutenção de revisões preventivas que o cliente necessita levar o veículo ao *dealer* de sua preferencia para realizar a revisão como forma de manter a garantia normal (XIE; LIAO, 2013). Assim, são desenvolvidos e aplicados pelas montadoras pacotes de preço fechado para essas revisões, e, por sua vez, os *dealers* utilizam essas ações e as aprimoram. Por exemplo, como ampliar os pacotes (obrigatório, intermediário e *plus*), atendimento dinâmico pela equipe de pós-venda, agendamento obtivando os produtivos e dois mecânicos por *box*, descritos na análise como por exemplos os dealers AS3, AS2, AS1, EU2, que possuem menor valor nesses pacotes da montadora, entretanto utiliza as práticas descritas e desta forma geram agregação de valor e assim superando os demais em seus *ticket* médio, isto é, relação passagens de clientes na oficina *versus* faturamento de peças e serviços.

A correta reparação do veículo deve ser manutenção preventiva (pacote de revisões), manutenções corretivas e rápidas (troca de óleo, troca de pastilha de freio) e serviços de garantia. A priori é fundamental seguir passos lógicos e disciplinados tais como: rapidez no atendimento, entrega no prazo, valor combinado e com qualidade (ANKER et al., 2015), esses procedimentos geram o indicador cunhado pelos *dealers* e oficinas especializadas, fundamental e essencial ao pós-venda de qualquer negócio: “Fazer Certo na Primeira Vez”, sendo assim foi percebida sua importância para os *dealers* que aplicaram as práticas e assim obtiverem o melhor nível de “Fazer Certo na Primeira Vez”, ou seja, a excelência na qualidade de serviços, sendo esses: EU2, AS3, AS1, AS4, sendo esses indicadores fornecidos pelos próprios gestores dos *dealers*, evidenciando as práticas como testar os veículos previamente com o cliente, para identificar o local exato onde o é relatado “onde esta o barulho” e após o reparo nesse local fazer novamente o teste de rodagem com o cliente, esse teste não somente em barulhos ou em falhas mas em todos serviços de manutenção preventiva ou de garantia e assim impactando positivamente e gerando qualidade nos serviços ou Fazer Correto na 1ª. Vez.

Essa excelência na prestação do serviço nos dealers impacta positivamente na experiência do cliente duradora e propiciando para empresa um contínuo aprendizado através dessa excelência da prestação de serviço, ou seja, fazer correto pela 1ª vez (PIARALAL et al., 2016), esse indicador é a base para e o alicerce para os dealers, e conforme práticas aplicadas pelos *dealers* EU2, AS3, AS1, AS4, relatado pelos entrevistados e assim eleitos os melhores indicadores correto 1ª vez do total pesquisado.

Nesse sentido “Fazer Certo na Primeira Vez”, a área de serviços se propõe a realizar atendimento rápido, dinâmico com funcionários treinados e estrutura avançada para atender as expectativas e necessidades dos clientes e aumento da rentabilidade do *dealers* (GEBAUER et al, 2010), desta forma o quanto maior o indicador “Fazer Certo na Primeira Vez” maior é o resultado (*ticket* médio dos *dealers*), comprovando assim que a relação excelência do serviço com retorno financeiro para a empresa com os melhores *dealers* (Figura 7) : AS3, AS2, AS4,EU4.

Dessa forma o negócio do dealers como um todo, com vendas, pós-venda e peças é impactado com a qualidade do serviço do dealers, evidenciado pelo Correto 1ª. vez pois quanto maior é o percentual mais o cliente é satisfeito e gera uma maior rentabilidade para o DN's, mencionado os AS3 ,AS2,AS4 e EU4.

Entretando além das práticas aplicadas acima pelos gestores, se não obtiver a reposição e entrega das peças e componentes ao setor de reparação no momento certo e na hora certa, não é possível atender as necessidades e expectativas dos clientes assim como a rentabilidade do *dealer* (ISLAMOGLU et al., 2014; MOLENAERS et al., 2012), assim os *dealers* aplicam as práticas: software para análise de recompra de peças e componente, pedido formal dos consultores técnicos ao departamento de peças e relacionamento próximo ao consultor negócios da montadora e assim impactando nos indicadores tais como: disponibilidade de peça, impactando diretamente no desempenho do *dealer*, visualizado na Figura 6, ou seja nos melhores *dealers* do ticket médio dos pesquisados,essa reposição(disponibilidade) de peças são indispensáveis para garantir a correta manutenção do veículo, e os *dealers* destacam-se como melhores: AS1, AS2, EU3, AS4.

Além da entrega e rapidez das peças no setor de reparação, o giro do estoque e sua obsolescência é essencial para vida financeira dos *dealers* (REGO; MESQUITA,

2015), pois se observou nas práticas dos *dealers* que para aumento do giro de estoque utiliza-se em conjunto com a disponibilidade peças, a aplicação de *software* das montadoras, conhecimento técnico dos gestores, pedido peças formal dos CTs² e contribuição *full-time* dos consultores de negócios das montadoras, desta forma gerando os melhores resultados pelos *dealers* no indicador obsoleto: AS3, EU4, AM1, ASI.

Essa gestão de peças e componentes é essencial fundamentada não somente pela curva ABC dos *softwares*, mas pela criticidade das peças na linha de reparação (MOLENAERS et al., 2012), assim os *dealers* fundamentalmente utilizam os *softwares* mas em conjunto com sua experiência e pela aplicabilidade de procedimentos, relatado pelo *dealer* (AM2) que ao realizar uma análise uma lacuna do seu estoque que não girava a mais de 365 dias, denominado obsoleto, descobriu que a maioria dessas peças era solicitadas pelos CTs e não contactavam os seus clientes para a substituição e assim ficava parado no estoque e comprometia futura compras e atendimento aos clientes, e a gestão eficiente do estoque e linkada à disponibilidade de peças observou-se os melhores *dealers* neste quesito com melhor indicador de giro de estoque/ano: EU4, AM1, AM2, AS1.

5.2 CRM (Gerenciamento de Relacionamento de Clientes)

O relacionamento entre cliente e empresa tanto pelo consumo como pela satisfação de ambos, é percebido pela excelência na aplicação dos processos e no atendimento de suas necessidades e expectativas proporcionado pela equipe de linha de frente (VENUGOPAL; PRIYA, 2015; HENNIG-THURAU et al., 2002), além desse contexto e contribuindo com relacionamento, os *dealers* são cobrados constantemente pelas montadoras pelos índices de satisfação dos clientes que são resultados pelas práticas operacionais, assim os *dealers* estabeleceram em suas operações centrais de atendimento de pré-serviço, que compreende ligações de agendamentos revisões programadas, e pós-serviço que após realização de seus reparos é contactado os clientes para mensurar sua satisfação.

² Consultores técnicos

Esses contatos realizados pela central atendimentos e agendamentos aos clientes, são essenciais para obter informações e retorno das expectativas e efetivar agendamentos dos serviços (MULLINS et al., 2014), esses conceitos de relacionamento são importantes, todavia os *dealers* propõem práticas avançadas de relacionamento fundamentalmente voltada para “vender serviços”, no contato ativo e passivo, pois esse último pode e deve estarem preparados para atendimento e venda ao cliente, com práticas, além do contato telefônico sistemático, possuem aplicativos voltados para agendamento, agendamento de serviço para os produtivos, plataforma global de agendamentos, configurando-se os maiores número de agendamento efetivos dos *dealers*: EU1, AM1, AS1, AS2, entretanto realizando uma análise de contatos realizados *versus* agendamento efetivos (conforme Tabela 2), observaremos melhor desempenho o *dealer* AS1.

Essas práticas acima têm o propósito de retenção e fidelidade que é um dos propósitos do CRM (STEEL et al., 2013), entretanto o cliente não identificando ou não conhecendo essas práticas em seu *dealer*, o mesmo realiza a visita para manutenção do seu veículo sem agendamento (atendimento ou de serviço), que denomina-se de “cliente passante”, linguagem cunhada nas oficinas dos *dealers*, impactando conforme Tabela 2, em várias anomalias: acúmulo na recepção, cliente fica insatisfeito com a demora no atendimento, funcionários estressado com volume de atendimentos, estes impactos geram os indicadores de clientes passantes, visualizando quanto maiores esses números dos *dealers* podem gerar resultados finais indesejáveis, e vice-versa tais como: “Fazer Certo na Primeira Vez”, *ticket* médio e satisfação global do cliente, e assim obtiram os melhores indicadores os *dealers*: AS3, AS2, AS4, EU4, AS1.

Nesse relacionamento constante com cliente, os *dealers* se diferenciam das demais empresas ou indústrias, pela sua proatividade além de contatos ativos ou passivos, esses mantêm uma relação de pesquisa de satisfação para manter e melhorar ou inovar seus produtos e ou serviços (AHN; SOHN, 2009), assim esses *dealers* em sua maioria contatam 100% dos seus clientes, com exceção AM2 (10%) e AM1 somente da garantia, contudo aplicando práticas de relacionando com esses fins tais como: contato telefônico 3 a 7 dias após serviços, envio por e-mail de pesquisa de satisfação e pesquisa boca de caixa, gerando assim um dos principais indicadores importantes nas empresas que é de satisfação dos clientes. Esse indicador é medido pela empresa mundial independente das montadoras, JD POWER,

que mede dentre os indicadores, a satisfação dos clientes automotivos, e indentificamos os melhores *dealers* em relação ao indicador “Fazer Certo na Primeira Vez” versus “Satisfação de clientes”: AS2, AS1, AS4, AM1.

Nessa pesquisa de satisfação de clientes realizadas pelos *dealers* são evidenciadas pela oportunidade de recuperação de serviço e gestão das reclamações (KASABOV; WARLOW, 2008), assim os *dealers* avançam em relação ao conhecimento científico, pois além das pesquisas mencionado anteriormente e seus desdobramentos, é realizado reuniões de melhoria contínua pelos líderes kaizen (AS1, AS2, AS3, AS4) realizando proposições de alterações em padrões operacionais de processos, cobrança de aplicação de treinamento pelos funcionários e plano de inovação dos *dealers* para as montadoras, e assim evidenciando os principais indicadores de não-conformidade ou reclamações de clientes: AS1, AS4, EU4, EU2.

A satisfação dos clientes é primordial na preservação e retenção dos clientes, em pesquisa foi definido que é cinco vezes mais caro prospectar novos clientes do que mantê-los (SUN; KIM, 2013), desta forma fica evidente com exclusão do *dealer* EU1, que possui veículo de entrada com maior período de vendas na região e no país, os demais *dealers*: AS2, AS1, AM1, AS4 que apresentam melhor indicador de passagem de clientes em suas lojas e com maiores notas de satisfação de cliente definidos pela empresa JD POWER. E complementando a esse indicador de satisfação que comprovadamente estabelece relação com as passagens (fluxo) na oficina, nota-se na Tabela 2 (suporte ao produto), que evidencia que os *dealers* (AS2, AS4, AS1, AM1) além do fluxo têm os maiores valores de ticket médio, isto comprovando que satisfação dos clientes na área de serviços da indústria automotiva gera resultados financeiros.

5.3 Gestão e recursos

A gestão dos recursos disponíveis e de pessoas é crucial em todos os negócios, principalmente na área de serviços, fundamentada pelas demandas: pessoas treinadas, processos aplicados, layout da empresa e monitoramento dos indicadores (AHN; SOHN, 2009), assim além desses conceitos as montadoras determinam as

práticas operacionais dos *dealers*, entretando os *dealers* asiáticos além dessas práticas os seus consultores regionais visitam regularmente os seus *dealers* e propõe ações preventivas e os *dealers* realizam constantemente reuniões kaizen para analisar e propor ações corretivas e preventivas.

A relação de resultados financeiros e de satisfação com funcionários treinados e processos aplicados é visível em empresas com esse sincronismo (EDVARDSSON et al., 2010), desta forma os *dealers* evoluem estes conceitos com aplicação reuniões periódicas, determinadas principalmente pelas montadoras asiáticas, utilização do gembu no pós-venda nos *dealers* asiáticos, estrutura enxuta de hierarquia e quadro funcional de mecânicos adaptados a demanda de clientes.

Assim foi observado que essas práticas são vitais a todos os *dealers*, todavia a relação de horas de treinamento é importante destacar que os AS4, AS1, AS2, com exceção de AS3, essas possuem maior número de horas treinamento realizadas e aplicadas nos seus dias e obtêm melhor desempenho, *ticket* médio, isto é, em resultados financeiros.

Por ser tratar de um bem intangível, neste caso a realização da reparação do veículo, mesmo tendo um bem tangível (veículo) e peças/componentes, o atendimento e as pessoas envolvidas são serviços que geram resultados (MORISSE, 2013). Desta forma, os *dealers* com sua estrutura física enxuta proporcionam ao cliente um ambiente climatizado, organizado e com sinalização simples. Proporcionam também disciplinada com seus funcionários, em suas oficinas especializadas e seus funcionários treinados e capacitados, contribuindo para gerar outra relação direta com a satisfação dos clientes versus horas de treinamentos, conforme Figura 11. Neste sentido, evidenciaram-se os *dealers*: AS1, AS2 e AS4.

A gestão das práticas operacionais e dos recursos disponíveis é indispensável e fundamental a todas as organizações para visualizar as lacunas (diferenças entre a meta e o realizado) e oportunidades e também propondo ações para sua melhoria ou inovação (LEGNANI; CAVALIERI, 2012). Desta forma, os *dealers* não se limitam somente a suas estruturas físicas e/ou a oferecer conveniências aos seus clientes, mas preparam, educam, treinam e cobram seus funcionários para oferecerem seus melhores produtos e serviços. Além disso, procura equipamentos tecnológicos e *layout* adequados à necessidade dos clientes e dos funcionários, evidenciando, assim,

os melhores indicadores tanto de qualidade em satisfação quanto de rentabilidade (*ticket* médio) para os *dealers*.

5.4 Síntese das análises

As práticas das concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km nos remetem às oportunidades que podemos alcançar, pois há possibilidades consideráveis nos conceitos aplicáveis do pós-venda (KURATA; NAM, 2010; CONFENTE; RUSSO, 2011; GUAJARDO et al., 2015; AHMAD; BUTT, 2012). Assim, notou-se a vanguarda tanto em resultados de satisfação de cliente e de rentabilidade, quanto também com os concessionários que aplicam os conceitos do pós-venda e seus desdobramentos.

Os principais concessionários (AS1, AS2, AS3, AS4) que se sobressaíram na pesquisa não foram somente em um constructo, mas pelo conjunto dos construtos, como inicial do suporte do produto, realizando e aplicando os seguintes itens:

- ✓ Realizar o serviço correto na primeira vez, prática que é o alicerce de qualidade de serviço prestado e retorno do cliente na empresa. Esse serviço é evidenciado pelos concessionários citados, incluindo EU2. Em seguida é feito teste de rodagem previamente e posteriormente para garantir a qualidade do reparo, que impacta tanto o “Fazer Certo na Primeira Vez” como a prática de garantia;
- ✓ *Ticket* médio: nesta prática observou-se que os concessionários (AS1, AS2, AS3, AS4) destacam-se pela aplicação em agilidade no atendimento e *check list* no veículo realizado pelo mecânico. Além disso, o relacionamento comercial pelo CT (consultor técnico) e o oferecimento de combos de serviços e peças práticas e ágeis para o cliente escolher – com direito à equipe de mecânicos em duplas no *box* para realização de serviços rápidos com duração em até duas horas – também ajuda a obter os maiores *ticket* médio. Em contrapartida, esses concessionários possuem os menores valores de revisões programadas, possibilitando “um chamamento” do cliente na loja e uma maior facilidade inicial na negociação;

- ✓ Os menores estornos de garantia foram indetificados pelos AS1,AS2, AS3, AS4, AM1 pela aplicação e análise de serviços de garantia realizado por mecânicos mais experientes da oficina. Vale dar ênfase aos treinamentos técnicos e à realização de reuniões semanais com a equipe produtiva para discutir atendimentos em garantia e oportunizar melhorias no atendimento e no processo;
- ✓ A disponibilidade de peças, obsoleto (peças paradas acima 365 dias no estoque) e o giro de estoque são a base desses constructos, assim como do pós-venda. Isso acontece porque sem a devida peça ou componente original não há possibilidade do atendimento de reparação. Assim, dos concessionários destacaram-se neste quesito os AS1, AS2, AS3, AS4 pela aplicação e análise da curva ABC, que mostra o pedido da peça realizada pelo consultor técnico e assinado pelo gestor de serviços e o pedido de peça vinculado ao cliente/veículo e cliente com contato direto gerente de peças.

No construto relacionamento com cliente é primordial que aconteça a retenção do cliente para reduzir custo em prospecção e em outros meios de divulgação de produtos e ou serviços. Desta forma, identificaram-se as melhores práticas:

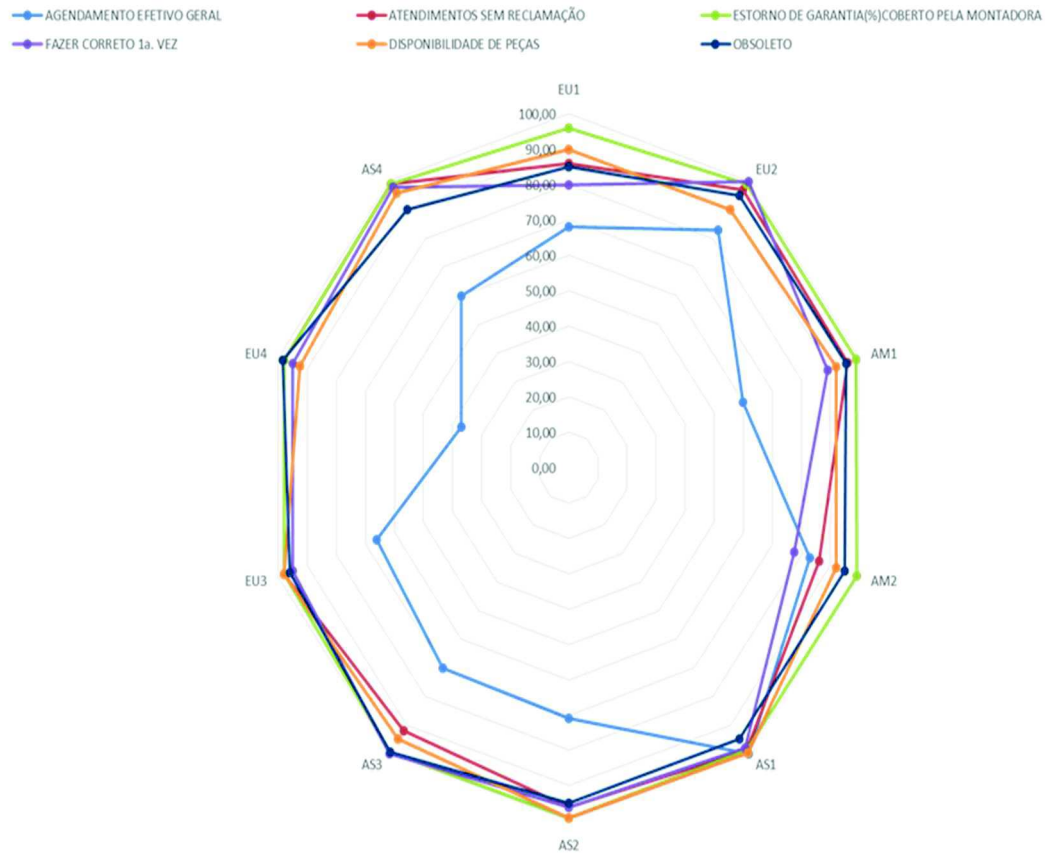
- ✓ Efetividade dos agendamentos pelos AS1, AS2, AS3, AS4 pelo fato de agendarem imediatamente na aquisição do veículo 0 km. Destaque também para o agendamento de serviço para o mecânico e não para o consultor técnico, atendendo o cliente e reduzindo a ociosidade (tempo sem aplicação) na oficina da equipe de mecânicos;
- ✓ Pesquisa de satisfação para clientes. Nesta importante prática foi observado que todos os concessionários realizam pesquisas com os clientes com contatos ativos do *call center*. Com exceção de AM1 e AM2 que fazem amostras de 10% e serviços garantia, além da pesquisa boca de caixa. Os concessionários AS1, AS2, AS3, AS4 além dessas práticas realizam também as reuniões de kaizen para puxar a excelência na empresa e no departamento.

A gestão e os recursos são fundamentais para o aprendizado e continuidade das ações de rotina e melhoria implantadas nos concessionários AS1, AS2, AS3, AS4 e também na prática de reuniões com AM2. Destacaram-se as práticas:

- ✓ Relacionamento *full time* dos consultores de negócios e de sua engenharia de campo nos concessionários. Com essa aproximação é possível se ter decisões rápidas em garantia, reparação e no relacionamento com o cliente;
- ✓ Maior carga horária de treinamento de funcionários superior aos demais concessionários. Alguns desses treinamentos são realizados pelo líder kaizen na unidade. Os funcionários admitidos e promovidos somente iniciam suas atividades profissionais quando concluem todos os treinamentos *e-learning* e presenciais. Após os treinamentos realizados, esses funcionários compartilham os conhecimentos com seus colegas;
- ✓ Recepção do cliente de maneira simples e agradável com ar-condicionado e com atendimento rápido realizado com *tablet*;
- ✓ Oficina com ferramental identificado e calibrado e remoção de ferramentas somente com autoidentificação do mecânico;
- ✓ Painéis de gestão a vista com agendamentos, programação de serviços, principais indicadores e plano de ação de melhoria dos principais indicadores;
- ✓ Menores níveis hierárquicos, focando no atendimento técnico e comercial, não tendo recepcionistas e motorista de leva e traz, além de possuírem quadro mecânicos conforme a demanda de clientes;
- ✓ Reuniões de melhoria contínua sobre os desvios da semana, tanto em satisfação dos clientes como em rentabilidade.

As práticas gerenciais das concessionárias geram resultados operacionais importantes para as mesmas e para os clientes e funcionários, e esses resultados financeiros e de satisfação formam os indicadores do pós-venda apontados na análise no capítulo 4, e observou os melhores desempenho em indicadores aplicados das melhores práticas, assim a Figura 12 abaixo mostra estes principais indicadores do pós-venda: Agendamento efetivo geral, Atendimentos sem reclamação, Aceite garantia pela montadora, “Fazer certo da primeira vez”, Disponibilidade de peças e Obsoleto, relacionados em percentuais e disponibilizados em quanto maior melhor.

Figura 12 – Síntese dos indicadores de pós-venda.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, o modelo teórico do pós-venda elaborado contribui e reafirma as teorias estudadas e pesquisadas nesse trabalho acadêmico e discute as práticas de gestão dos melhores *dealers* do Rio Grande do Sul. Esse modelo relacionado a outros conceitos, como suporte ao produto, CRM e gestão, e suas respectivas práticas e indicadores apontados, além da inter-relação com as pessoas envolvidas (clientes, funcionários e os gestores executivos), é de extrema importância para a presente e futura pesquisa.

6 Conclusão

Nesse presente capítulo CONCLUSÃO trará a finalização do trabalho científico, no que tange a sua questão de pesquisa, os objetivos e os resultados e limitações.

A pesquisa acadêmica utilizou-se do método de estudo de caso múltiplo, aplicado em dez concessionários líderes de vendas de veículos 0 km no Rio Grande do Sul, possibilitando amplitude e ganho nos estudos acadêmicos e gerenciais. A aplicação da abordagem qualitativa, que permeia a análise dos fatos, foi enriquecida pelos dados (resultados operacionais e gerenciais) e indicadores cedidos pelos gestores das empresas entrevistadas, sendo eles grandes conhecedores empíricos sobre o assunto, possuindo em média 21 anos de trabalho na área de pós-venda e comercial.

O presente trabalho acadêmico foi intenso e dinâmico, relacionando uma pesquisa do referencial teórico em sintonia com a atualidade (Quadro 1) com as principais bases de dados, *Web of Science* e Ebsco, e também utilizando *software hammer* para agilizar os processos de delimitação e foco nos principais papers, como autores e periódicos para uma pesquisa sistemática e atual. Também foi delimitada a lacuna teórica deste trabalho embasado pela oportunidade de evidenciar o pós-venda como instrumento e/ou meio de integração nas dimensões da satisfação dos clientes e da rentabilidade para os *dealers* das montadoras (AHMAD; BUTT, 2012). E, assim, por fim, contribuindo com maiores e melhores resultados para as empresas que os praticam e mensuram esses indicadores (KURATA; NAM, 2010; WÄGAR et al., 2012).

Nessa conjuntura, o tema desenvolvido desta pesquisa foi o modo como as concessionárias com melhores resultados em termos de satisfação dos clientes (mensurados pela empresa JD POWER) e participação mercado (Market share=89,3%) gerenciam suas práticas e operações de pós-venda. Desta forma, o trabalho científico proporcionou e demonstrou a relevância e a importância do tema pós-venda na indústria automotiva, e desmonstrou o modelo teórico e sua aplicabilidade (suporte ao produto, relacionamento e gestão de recursos inter-relacionado com as práticas gerenciais dos principais e maiores *dealers* da região).

Os objetivos da pesquisa, de maneira geral, foram a análise das práticas que promovem um melhor desempenho em pós-venda de concessionárias líderes de venda de veículos 0 km de entrada no Rio Grande do Sul. Isso foi possível, pois foi gerado anteriormente um relatório de entrevista semiestruturado com os gestores de

cada *dealers* e, assim, coletado os dados que propiciaram as devidas análises das práticas gerenciais de cada *dealers*. Em seguida, foi realizada uma correção dos dados para uma análise criteriosa e possibilitando resultados relevantes, tais como: “Fazer Certo na Primeira Vez” (termo cunhado pelos *dealers* que dominam excelência na qualidade de serviços prestados aos clientes); *ticket* médio (rentabilidade); relação de faturamento *versus* passagens (fluxo) de clientes na oficina, entre outros. Tudo possibilitando o relacionamento entre os indicadores.

Os objetivos específicos foram atendidos e desdobrados inicialmente pela identificação de uma pesquisa dos principais *dealers* da região, gerando uma amostra de treze concessionários, incluindo as chinesas. Entretanto, para esse trabalho foi limitado o número dez concessionários, mas foi possível obter uma amostra de participação de mercado desses *dealers* de 89,3% na região. Foi definida e realizada uma pesquisa piloto com *dealers* na região Vale Sinos e definidos os indicadores gerenciais, que são: satisfação de clientes, *ticket* médio, agendamento de clientes, horas de treinamentos, disponibilidade de peças, “Fazer Certo na Primeira Vez” e, conseqüentemente, todos os seus desdobramentos em indicadores operacionais (reclamações de clientes, retorno de clientes, contatos de clientes para agendamentos, estorno de garantia e obsoleto de peças). Além da identificação, foram analisados e correlacionados esses indicadores. Permitindo, desta forma, uma maior riqueza no trabalho e na geração de conhecimento científico e gerencial, conforme capítulo de análise.

Além do que foi demonstrado dos indicadores e sua correlação, tanto os gerenciais como os operacionais, foram comparadas às práticas que geram estes indicadores. Assim, os principais e melhores *dealers* ficaram evidenciados pelos asiáticos com suas práticas disciplinadas e aplicadas em todos os setores, tendo um ganho estrutural desse trabalho, relatado e descritos no capítulo de análise e no capítulo de discussão.

Os pesquisadores Ahmad e Butt (2012) e Kurata e Nam (2010) apontam academicamente e mostram que o pós-venda é instrumento ou meio de desenvolvimento e manutenção dos clientes na marca e aumento da rentabilidade. Além desses fatos, foram ricamente inseridos:

- ✓ Criação modelo teórico pós-venda e relacionamento com os seus respectivos constructos;

- ✓ Identificação e elaboração de novos e relevantes indicadores nas concessionárias automotivas utilizados no pós-venda e, posteriormente, aplicados a outros negócios;
- ✓ Análise e relação bivariada de indicadores do pós-venda na indústria automotiva, tais como: “Fazer Certo na Primeira Vez”, *ticket* médio, prazo de garantia, estorno de garantia, disponibilidade de peças, obsoleto, satisfação de clientes JD Power, reclamações de clientes, clientes contatados para agendamentos, clientes passantes e horas de treinamentos.

Os resultados identificados não são somente acadêmicos, contribuindo além da indústria automotiva com outras indústrias. Os resultados demonstrados, além dos variados indicadores, foram observados nas práticas de pós-venda, como realização de agendamentos prévios de serviços no ato da venda do veículo novo, agendamento ativo de serviços (produtivo) e não de atendimento, maior prazo de garantia, realização de teste de rodagem, treinamento contínuo de funcionários, realização de reuniões kaizen, realização de teste de rodagem previamente, realização de serviços com dois produtivos, realização da pesquisa pró-ativa com clientes de 3 a 7 dias após realizar serviços, realização do pedido de peças somente com autorização do gestor e definição da criticidade das peças e, por fim, visitas regulares dos consultores de negócios nos *dealers*. Foi feita análise e sua relação, e os principais *dealers* que praticaram essas práticas são os asiáticos. Desta forma, gera-se conhecimento científico e gerencial e, conseqüentemente, resultados financeiros para todas as partes interessadas.

A limitação desse trabalho científico foi realizar a pesquisa em um estado do Brasil e em somente um tipo de indústria. Assim poderia ser realizada:

1. Aplicação do modelo teórico do pós-venda em outros estados da federação e sua relação com Rio Grande do Sul;
2. Aplicação desse modelo em outros países, tendo em vista que as vendas globais de veículo de entrada não irão aumentar consideravelmente até 2020 (3,22% em média; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016), assim, o pós-venda será fundamental para esses países e seus cidadãos;

3. Aplicação desse modelo e conceitos em outras indústrias seja alimentícia, farmacêutica, de entretenimento, metalmecânica e, assim, analisar práticas e indicadores conforme modelo teórico proposto.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Aftersales and Services Parts for the Automotive Industry, 2010.

AHMAD, Sajjad; BUTT, Muhammad Mohsin. Can after sale service generate brand equity? **Marketing Intelligence**, v. 30, n. 3, p. 307-323, 2012.

AHN, Jin Sook; SOHN, So Young. Customer pattern search for after-sales service in manufacturing. **Expert Systems with Applications**, Department of Information and Industrial Systems Engineering, v. 36, n. 2009, p. 5371-5375, 2009.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Produtores de Veículos Automotores. **Anfavea revela os resultados da indústria automobilística em outubro**. 2015. Disponível em:

<http://www.anfavea.com.br/docs/06.11.15_PressRelease_Resultados_Outubro2015.pdf>. Acesso em: mai. 2015.

ANKER, Thomas B.; SPARKS, Leigh; MOUTINHO, Luiz; GRÖNROOS, Christian. Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 3/4, p. 532-560, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJM-09-2013-0518>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

ASHAYERI, Jalal; MA, Ning; SOTIROV, Renata. The redesign of a warranty distribution network with recovery processes. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 77, p. 184-197, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2015.02.017>>. Acesso em: 15 dez. 2016

BEI, Lien-Ti; CHIAO, Yu-Ching. An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior**, vol. 14, n. 3, p. 125-140, 2001.

BENNETT, Victor Manuel. Organization and Bargaining: Sales Process Choice at Auto Dealerships. **Management Science**, Marshall School of Business, v. 59, n. 9, p. 2003-2018, 2014.

BIONDI, Stefano; CALABRESE, Armando; CAPECE, Guendalina; COSTA, Roberta; DI PILLO, Francesca. A new approach for assessing dealership performance: An application for the automotive industry. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 1-8, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84881621176&partnerID=40&md5=a6cb84b02c5aea52b07b7b29ce45cd84>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

BOKSBERGER, Philipp E.; MELSEN, Lisa. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of Services Marketing**, vol. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle Qualidade Total**: Estilo Japonês. 8 ed., Nova Lima/MG: INDG, 2004.

CAVALIERI, Sergio; GAIARDELLI, Paolo; IERACE, Stefano. Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5/6, p. 436–455, 26 jun. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410400710757132>>. Acesso em: 3 out. 2016.

CONFENTE, Ilenia; RUSSO, Ivan. After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction: insights from the automotive industry. **International Journal of Management Cases**, v. 17, n. 4, p. 59-72, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102743826>> (=pt-br&site=ehost-live >. Acesso em: mai. 2015.

CRUZ, Valdo. Participação da indústria no PIB encolhe e setor culpa o governo. **Folha de São Paulo**, seção Mercado, 13 set. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1681116-participacao-da-industria-no-pib-encolhe-e-setor-culpa-o-governo.shtml>>. Acesso em: abr. 2016.

DHOLAKIA, Utpal M.; SINGH, Siddharth S.; WESTBROOK, Robert A. Understanding the Effects of Post-Service Experience Surveys on Delay and Acceleration of Customer Purchasing Behavior: Evidence From the Automotive Services Industry. **Journal of Service Research**, USA, v. 13, n. 4, p. 362-378, 2010.

EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON, Anders; ROOS, Lars-Uno. Improving the prerequisites for customer satisfaction and performance: A study of policy deployment in a global truck company. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 2, p. 239–258, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17566691011057384>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Automotive 2016: New Insights and System Refresher, ago. 2016.

FENABRAVE – Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores. Pós-venda pode ser alternativa rentável também depois da crise. FENABRAVE, Seção **Notícias**, 28 out. 2015. Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=6483&dcategoria=1&layout=noticias>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

FENG, Yonggui Wang Hui. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents, and consequences. **Management Decision**, USA, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

FINE, Leslie M. Selling and sales management. **Business Horizons**, Kelley School of Business, Indiana University, v. 50, p. 185-191, 2007.

FISCHER, Thomas; GEBAUER, Heiko; GREGORY, Mike; REN, Guangjie; FLEISCH, Elgar. Exploitation or exploration in service business development?: Insights from a dynamic capabilities perspective. **Journal of Service Management**, USA, v. 21, n. 5, p. 591-624, 2010.

FRASER, Kim; TSENG, Bill; HVOLBY, Hans-Henrik. TQM in new car dealerships: a study from the firms' perspective. **The TQM Journal**, v. 25, n. 1, p. 5–17, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0->

84872321083&partnerID=tZOtx3y1>. Acesso em: 15 dez. 2016.

GAIARDELLI, Paolo; SACCANI, Nicola; SONGINI, Lucrezia. Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry. **Computers in Industry**, Italy, v. 58, p. 698-708, 2007.

GEBAUER, Heiko; EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON, Anders; WITELL, Lars. Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 2, p. 198–215, 2010. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77952492822&partnerID=tZOtx3y1>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

GEBAUER, Heiko; KUCZA, Gunther; WANG, Chunzhi. Spare parts logistics for the Chinese market. **Benchmarking: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 748–768, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635771111180680>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

GONZALEZ-PRIDA, Vicente; MARQUEZ, Adolfo Crespo. A framework for warranty management in industrial assets. **Computers in Industry**, Spain, v. 63, n. 9, p. 960-971, 2012.

GOPALDAS, Ahir. Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. **Journal of Business Research**, Fordham University, United States, v. 68, n. 68, p. 2446-2451, abr./jul. 2015.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Katri. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 414–423, 2004.

GUAJARDO, Jose A.; COHEN, Morris A.; NETESSINE, Serguei. Service Competition and Product Quality in the U.S. Automobile Industry. **Management Science**, v. 62, n. 7, 2015.

G1 RS. VENDA de veículos novos já caiu 27% no Rio Grande do Sul em 2015. **G1 Portal de Notícias – Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 18 jun. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/06/venda-de-veiculos-novos-ja-caiu-27-no-rio-grande-do-sul-em-2015.html>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

HECKER, Falk; HURTH, Joachim; SEEBA, Hans-Gerhard. Einführung. In: HECKER, Falk; HURTH, Joachim; SEEBA, Hans-Gerhard. (orgs.) **After-sales in der Automobilwirtschaft: Konzepte für Ihren Erfolg**. München, 2010.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. **Journal of Service Research**, vol. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HÜNECKE, Paul; GUNKEL, Marjaana. The Influence of After-Sales Service Determinants on Brand Loyalty Within the Premium Automotive Industry: An Empirical Comparison of Three Countries. **Service Science**, v. 4, n. 4, p. 365-381, 2012.

ISLAMOGLU, Nazim E.; RYU, Kwangyeol; MOON, Ilkyeong. Labour productivity in

modular assembly: a study of automotive module suppliers. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6954–6970, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84908570315&partnerID=tZOtx3y1>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

J.D. POWER. **Toyota lidera ranking de satisfação do cliente em serviços pós-venda para veículos no Brasil**. Comunicados à Imprensa, 30 jul 2015. Disponível em: <<http://brasil.jdpower.com/pt-br/press-releases/customer-service-index-csi-study-brasil-2015>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

KADYAN, M. S.; RAMNIWAS. Cost benefit analysis of a single-unit system with warranty for repair. **Applied Mathematics and Computation**, v. 223, p. 346-353, 2013.

KASABOV, Edward; WARLOW, Alex J.. Towards a new model of “customer compliance” service provision. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 6, p. 700-729, 2008.

KIM, Juyoung; KIM, Myung Suk. Analysis of automobile repeat-purchase behaviour on CRM. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 7, p. 994-1006, 2014.

KING, Stephen F.; BURGESS, Thomas F. Understanding success and failure in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, vol. 37, n. 4, p. 421-431, 2008.

KOMUNDA, Mabel; OSARENKHOE, Aihie. Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 82-103, 2012.

KOTLER, Philip. **MARKETING 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KURATA, Hisashi; NAM, Seong-Hyum. After-sales service competition in a supply chain: Does uncertainty affect the conflict between profit maximization and customer satisfaction? **International Journal of Production Economics**, v. 127, p. 136–146, 2010.

LAGUNA, Eduardo. Novo recorde de vendas deve vir somente em 2024. **Canal Dana**, Seção Destaques, 11 set. 2015. Disponível em: <<http://dana.com.br/canaldana/2015/09/11/novo-recorde-de-vendas-deve-ir-somente-em-2024/>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

LEGNANI, Elena; CAVALIERI, Sergio. Modelling and Measuring After-Sales Service Delivery Processes. **IFAC Proceedings Volumes**, v. 45, n. 6, p. 1684-1689, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1474667016333936>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

LUTZ, Nancy A.; PADMANABHAN, V. Warranties, extended warranties, and product quality. **International Journal of Industrial Organization**, USA, v. 16, p. 463-493, 1998.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (coord.). **Metodologia de Pesquisa em**

Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 2ª ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2012.

MOLENAERS, An; BAETS, Herman; PINTELON, Liliane; WAEYENBERGH, Geert. Criticality classification of spare parts: A case study. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 570-578, p. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.013>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MORISSE, Benjamin. The Implementation Of Brand Standards In Franchised Retailing: The Field Of Car Dealerships. **The Journal of Applied Business Research**, v. 29, n. 4, p. 991-1002, jul./ago. 2013. Disponível em: <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/7910/7967>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MULLINS, Ryan R.; AHEARNE, Michael; LAM, Son K.; HALL, Zachary R.; BOICHUK, Jeffrey P. Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability. **Journal of Marketing, USA**, v. 78, n. 22, p. 38-58, 2014.

PIARALAL, Shishi K.; BHATTI, Muhammad A.; PIARALAL, Niriender K.; JUHARI, Ariff S. Factors affecting service recovery performance and customer service employees: A study of Malaysian life insurance industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 7, p. 898-924, 2016.

RAAIJ, Erik M. van; STOELHORST, J. W. The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. **European Journal of Marketing, Netherlands**, v. 42, n. 11, p. 1265-1293, 2008.

RACKHAM, Neil. **Reinventando a gestão de vendas:** Como aumentar as suas vendas através de um pensamento inovador. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2007.

RAPACCINI, Mario; SACCANI, Nicola; PEZZOTTA, Giuditta; BURGER, Thomas; GANZ, Walter. Service development in product-service systems: a maturity model. **Service Industries Journal**, v. 33, n. 3/4, p. 300-319, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256838687_Service_development_in_product-service_systems_A_maturity_model>. Acesso em: 15 dez. 2016.

REGO, José. R.; MESQUITA, Marco. A. Demand forecasting and inventory control: A simulation study on automotive spare parts. **International Journal of Production Economics**, v. 161, p. 1-16, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.11.009>>.

ROUZIÈS, Dominique; ANDERSON, Erin; KOHLI, Ajay K.; MICHAELS, Ronald E.; WEITZ, Barton A.; ZOLTNERS, Andris A. Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 113-122, 2005.

SOUZA, Roberto de; TAN, Albert W. K.; OTHMAN, Hafidzaturrafeah; GARG, Miti. A proposed framework for managing service parts in automotive and aerospace industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 769-782, 2011.

STEEL, Marion; DUBELAAR, Chris; EWING, Michael T. Developing customised CRM

projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1328-1344, 2013.

STEIN, Alex D; SMITH, Michael F.; LANCIONI, Richard A. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 855-861, 2013.

SUN, Kyung-A; KIM, Dae-Young. Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). **International Journal of Hospitality Management**, v. 35, p. 68–77, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

TAYLOR-WEST, Paul; SAKER, Jim. Computer assisted sales processes in automotive retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 7, p. 493–509, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590551211239828>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel P.; ANTUNES, Junico; VEIT, Douglas. **Estratégia de produção: 20 artigos clássicos para aumentar a competitividade da empresa**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TOLLIN, Karin; JONES, Richard. Marketing logics for competitive advantage? **European Journal of Marketing**, v. 43, p. 523-550, 2009.

TRIVELLATO, Francisco. Pesquisa confirma baixo nível de confiança dos concessionários. **Trivellato Informações & Estratégias**, 11 set. 2015. Disponível em: <<http://www.trivellatoie.com.br/#!/Pesquisa-confirma-baixo-n%C3%ADvel-de-confian%C3%A7a-dos-concession%C3%A1rios/criv/55f2d5090cf24e84f7674061>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

VENUGOPAL, Pulidindi; PRIYA, Aswini. The impact of customer service on customer relationship management. **Global Management Review**, v. 10, n. 1, p. 139-152, 2015.

WÄGAR, Karolina; ROSS, Inger; RAVALD, Annika; EDVARDSSON, Bo. My Customers Are in My Blind Spot: Are They Changing and I cannot See It? **Journal of Service Research**, vol. 15, n. 2, p. 150-165, 2012.

XIE, Wei; LIAO, Haitao. Some Aspects in Estimating Warranty and Post-Warranty Repair Demands. **Naval Research Logistics**, v. 60, n. 6, p. 500-512, jul. 2013.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, Wantao; JACOBS, Mark A.; SALISBURY, W. David; ENNS, Harvey. The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 346–358, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

YUN, Won Young; MURTHY, D.N.P.; JACK, N.. Warranty servicing with imperfect repair. **International Journal of Production Economics**, v. 111, p. 159-169, 2008.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.