

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

DIANE TERRES

**O PÓS-VENDAS NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE ESTRANGEIRO: UMA
PERSPECTIVA DE DEALERS DO SETOR AUTOMOTIVO**

**CAXIAS DO SUL
2022**

DIANE TERRES

**O PÓS-VENDAS NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE ESTRANGEIRO: UMA
PERSPECTIVA DE DEALERS DO SETOR AUTOMOTIVO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientadora: Prof^a. Dra. Fernanda Lazzari

CAXIAS DO SUL

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Silvane, que sempre esteve ao meu lado e foi minha maior incentivadora, visto que nunca poupou esforços para me proporcionar as melhores oportunidades, além de estar presente em cada momento difícil e ter vibrado por cada uma de minhas conquistas. A minha irmã Érika, por todo apoio prestado ao longo destes intensos anos.

Ao meu amor Bruno, por estar presente durante todo o período acadêmico, agradeço imensamente por cada abraço confortador e cada momento de cumplicidade. Aos amigos que a universidade me proporcionou, agradeço por terem tornado todo este processo leve através das parcerias, risos e experiências compartilhadas.

Também expresso minha gratidão aos professores do curso de Comércio Internacional, pelas valiosas contribuições dadas durante toda esta caminhada.

RESUMO

Considerado por diversas empresas como uma necessidade de mercado, o pós-vendas, quando bem estruturado, atua como uma das mais eficazes ferramentas de fidelização de clientes. O alvo do presente estudo consiste na análise da atuação do pós-vendas na fidelização do cliente estrangeiro, assim como sua operação em mercados internacionais, na perspectiva de *dealers* do setor automotivo. Para tal, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, através de entrevistas com prestadores de serviços de diversos países, com o intuito de mapear a importância do departamento no mercado internacional, as expectativas dos clientes, as dificuldades de execução, assim como analisar elementos relacionados à fidelização de clientes durante o período de pós-compra. Os resultados apontaram o pós-vendas como um grande aliado do setor comercial, sendo determinante para a escolha da marca no período que antecede a compra. No entanto, no âmbito do comércio internacional, foram citadas dificuldades no atendimento de pós-vendas, assim como o desafio de competir com o mercado alternativo, salientando a importância de estratégias gerenciais e da construção de um relacionamento sólido entre empresa e cliente para retenção e fidelização dos consumidores.

Palavras-chave: Comércio internacional. Fidelização. Mercado alternativo. Pós-vendas. Retenção.

ABSTRACT

Considered by several companies as a market necessity, after-sales, when well structured, acts as one of the most effective tools for customer fidelity. The aim of the present study is to analyze the role of after-sales in the fidelity of international customers, as well as the operation in international markets, from the perspective of dealers in the automotive sector. For this propose, an exploratory qualitative research was applied, through interviews with dealers from different countries, with the aim of mapping the importance of the sector in the international market, customer expectations, execution difficulties, as well as analyzing elements related to customer fidelity during the after-sales period. The results showed after-sales as a great ally of the commercial departments, being decisive for the choice of the brand in the period before the purchase. However, in the scope of international commerce, difficulties in after-sales service were mentioned, as well as the challenge of competing with the alternative market, stressing the importance of management strategies and the construction of a strong relationship between company and customer for retention and consumer fidelity.

Keywords: *After-sales. Alternative market. Fidelity. International commerce. Retention.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações entre expectativas dos clientes, dificuldades e motivos de evasão	54
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização da análise de conteúdo	29
Quadro 2 – Resumo dos países entrevistados.....	30
Quadro 3 – Importância do pós-vendas	34
Quadro 4 – Expectativa dos clientes ao buscar o pós-vendas	36
Quadro 5 – Dificuldades no atendimento de pós-vendas internacional.....	46
Quadro 6 – Motivos de evasão de clientes para o mercado alternativo	48
Quadro 7 – Estratégias para retenção de clientes no pós-vendas	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 SETOR DE AUTOPEÇAS BRASILEIRO.....	13
2.2 PÓS-VENDAS.....	14
2.3 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO.....	15
2.3.1 Estratégias de marketing de relacionamento	16
2.3.2 Aproximação com o cliente	18
2.3.3 Base de dados (CRM)	19
2.4 QUALIDADE PERCEBIDA	20
2.5 SATISFAÇÃO.....	21
2.6 RETENÇÃO DE CLIENTES	23
2.7 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE	24
3 MÉTODO	26
3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	27
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	28
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	30
4.1 IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDAS.....	31
4.2 EXPECTATIVA DOS CLIENTES AO BUSCAR O PÓS-VENDAS	35
4.3 PERFIL DO CLIENTE DE PÓS-VENDAS	37
4.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	40
4.5 DIFICULDADES NO ATENDIMENTO DE PÓS-VENDAS INTERNACIONAL	42
4.6 EVASÃO DE CLIENTES PARA O MERCADO ALTERNATIVO.....	47
4.7 ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE CLIENTES NO PÓS-VENDAS	49

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS.....	56
6.2 LIMITAÇÕES DE ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Além de ser reconhecido como diferencial competitivo, um pós-vendas ativo dentro das corporações fideliza clientes já conquistados e ainda sustenta a confiabilidade em relação aos produtos e serviços ofertados. É comum encontrar empresas que encerram o relacionamento com o consumidor logo após a venda de seus produtos, deixando de lado a etapa de pós-vendas, uma das mais eficientes estratégias de fidelização de clientes (CARELLI; LEZANA, 2019).

Silva, Matte e Milan (2020) ampliam o significado de pós-vendas explicando que é ao atingir a satisfação dos clientes que as empresas passam a concretizar negócios com base nos relacionamentos cultivados, gerando lucratividade a longo prazo. Ao mencionar a retenção de clientes, Reichheld (1996, p. 02) descreve que “clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição”.

Para que clientes atuais não se tornem *prospects* da concorrência, as corporações seguem em constante busca de conhecimento sobre seus clientes, seja para personalizar seus produtos com o intuito de gerar maior satisfação ou, de igual forma, para captar, reter e fidelizar novos consumidores (ZENONE, 2017). Vasconcellos (2015) menciona que, ao considerar a quantidade de concorrentes disponíveis no mercado internacional, a disputa por vendas de peças e serviços torna-se ainda mais acirrada, devido as alternativas disponíveis no mercado.

Com o intuito de apresentar um serviço de pós-vendas que tenha como missão reter e fidelizar o cliente internacional, a satisfação e fidelização dos clientes tornam-se via de regra balizadora. Abreu (1996, p. 27) cita: “um cliente satisfeito gera muitos outros. Da mesma forma, um cliente insatisfeito tira da empresa clientes potenciais e, em alguns casos, já efetivos”. Segundo Uchôa *et al.* (2021), quando bem estruturado, o pós-vendas pode ser uma eficiente ferramenta para absorver informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos vendidos.

Análogo às citações anteriores e considerando o pós-vendas como aliado em captação de vendas e fomentador de receita, o presente estudo busca ampliar a compreensão das necessidades dos clientes estrangeiros do setor automotivo, assim como analisar a atuação do pós-vendas na fidelização do cliente em mercados internacionais, sob a perspectiva de prestadores de serviços.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com a globalização e a constante participação das indústrias brasileiras no comércio internacional, através da exportação de produtos e peças de reposição, a dificuldade na retenção e fidelização de clientes torna-se ainda mais complexa em comparação ao mercado nacional na área de pós-vendas.

A alta performance dos concorrentes internacionais, associada à disponibilidade de peças produzidas localmente pelo mercado alternativo, exige que empresas brasileiras e sua rede de pós-vendas foquem em estratégias que estejam em sintonia com a necessidade de seus clientes, para garantir sua entrada e sobrevivência no mercado de reposição e prestação de serviços fora de seu território.

No nicho de pós-vendas, considerando a alta disponibilidade de peças de reposição e demais soluções ofertadas pelo mercado alternativo, a disputa por vendas torna-se ainda mais agressiva (VASCONCELLOS, 2015). O mercado alternativo possui alta disponibilidade de peças e preços competitivos, provenientes de peças similares às originais e genuínas, que possuem identificação de procedência e garantia, fabricadas por empresas independentes; peças piratas, que utilizam-se indevidamente da marca original e não possuem procedência identificada; além de revenda de peças usadas, muitas vezes comercializadas como peças novas, demandadas de atividades de desmanche, em que podem ser oriundas de veículos furtados (GAMA, 2022).

A deficiência de diferenciais competitivos no departamento de pós-vendas, aliada ao alto custo de peças genuínas e serviços homologados pelas marcas, causam a evasão de clientes para o mercado alternativo no período de pós-compra. Considerando o ambiente competitivo, a retenção de clientes acaba tornando-se essencial para a expansão sustentável dos negócios (KYEI; BAYOH, 2017). Desta forma, garantir que seus clientes não cheguem até a concorrência acaba sendo estrategicamente mais rentável para as empresas. Logo, garantir que os clientes cheguem a um nível de alta satisfação, conduzindo e elevando o relacionamento entre cliente e empresa para uma linha emocional, pode trazer, como consequência, a fidelidade do consumidor (SPAREMBERGER, 2019).

Considerando o possível interesse de empresas brasileiras em manter uma rede de pós-vendas ativa e bem estruturada, assim como viabilizar a operação e

lucratividade de seus *dealers*¹ locais, a fim de garantir a retenção e fidelização de clientes já conquistados, torna-se pertinente a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção de prestadores de serviço sobre as operações de pós-vendas em mercados internacionais com vistas à fidelização de clientes?

1.2 OBJETIVOS

Este capítulo abordará os objetivos deste trabalho, sendo um objetivo geral e os demais específicos, conforme abaixo relatados.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção de prestadores de serviço sobre as operações de pós-vendas em mercados internacionais com vistas à fidelização de clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, estabeleceram-se os pontos a seguir como objetivos específicos:

- a) avaliar a percepção dos entrevistados sobre a importância do setor de pós-vendas;
- b) mapear a percepção dos prestadores de serviços em relação às expectativas dos clientes de pós-vendas;
- c) identificar as dificuldades relacionadas à operação de serviços de pós-vendas;
- d) analisar elementos relacionados à retenção e fidelização de clientes internacionais de serviços de pós-vendas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Idealizada para garantir uma boa experiência no pós-compra de um produto ou serviço, a área de pós-vendas tornou-se aliada das empresas no processo de

¹ *Dealers* – Intermediário. No pós-vendas, a atividade por ser exercida por representantes, concessionários ou *tradings*.

fidelização de clientes. A disponibilidade de peças de reposição traz viabilidade na aquisição do produto, devido à garantia de manutenção e substituição de componentes chaves, que garantem o funcionamento e longevidade do bem de consumo adquirido. Entretanto, somente a disponibilidade não garante a satisfação do cliente, há necessidade de traçar uma série de estratégias e ações voltadas para a experiência do pós-compra, com a finalidade de evitar a evasão de consumidores. Segundo Bortolotto e Goebel (2012), é necessário que a empresa entenda o mercado em que está inserida para adaptar-se a ele, garantindo que esteja preparada para oferecer ao seu cliente o que ele deseja, de forma a não deixar de observar seus lucros e interesses.

Para as indústrias de veículos automotores, o setor de pós-vendas não só é um recurso essencial, devido à complexidade de seus produtos, mas também uma oportunidade de incremento à rentabilidade do negócio através da venda de peças de reposição e serviços de manutenção. Com a ampla gama de opções de componentes automotivos no mercado internacional, a necessidade de preparação das empresas exportadoras brasileiras quanto à rede de representantes de mercado externo, torna-se crucial para garantir sua participação no segmento fora do país.

Para Zenone (2017), com a globalização dos mercados e a evolução da tecnologia, é cada vez mais constante e notável a diversificação de produtos e serviços, assim como as formas de comercializar das empresas, a fim de se diferenciar perante a concorrência. Desta forma, os clientes estão cada vez mais exigentes e seletivos, logo esperam que a atuação das marcas vá além de somente satisfazê-los, mas que o conquistem como um todo. Identificar quais são os aspectos decisivos para tornar eventuais clientes em consumidores assíduos e fiéis da marca pode trazer o diferencial tão almejado.

Nesta perspectiva, o presente estudo pode servir de base para construção de estratégias, a fim de guiar empresas do ramo de autopeças na missão de garantir um atendimento de pós-vendas à altura das expectativas dos clientes internacionais. Logo, se a intenção é atingir a satisfação e conquistar a fidelização de clientes através de um pós-vendas bem estruturado e um relacionamento duradouro, assim como associar a venda de peças de reposição e serviços à rentabilidade do negócio, demais empresas podem adaptar estratégias, de acordo com a realidade de suas operações, com base nos resultados apresentados neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de trazer embasamento e relevância a esta pesquisa, neste capítulo apresentam-se os referenciais teóricos pesquisados para estruturar os objetos de estudo que serão apresentados na sequência.

2.1 SETOR DE AUTOPEÇAS BRASILEIRO

Segundo Pedrozo (2022), o faturamento da indústria de autopeças no ano de 2021 foi de R\$ 163,3 bilhões e, para o ano de 2022, a perspectiva é de ampliar o faturamento em 9,1%, chegando ao valor de R\$ 178,5 bilhões. Neste segmento, os investimentos deverão somar R\$ 2,3 bilhões e, também, estima-se um incremento de 0,7% no número de postos de trabalho (BEDNARSKI, 2022). Para Pedrozo (2022), com base na divulgação dos dados do setor levantados pelo Sindipeças, as previsões confiantes pelo aumento das vendas de peças se dão à maior participação das montadoras de veículos brasileiras.

Segundo Bednarski (2022), em análise aos dados divulgados pelo Sindipeças, a previsão para a indústria de autopeças em 2023 é de um faturamento de R\$ 188,4 bilhões, valor 5,5% maior do que em 2022 e, além disso, o número de empregos gerados pelo setor deverá avançar 1,2%.

De acordo com o relatório da Balança Comercial de Autopeças, divulgado pelo Sindipeças (2022), as exportações de autopeças somaram cerca de US\$ 3,1 bilhões até maio de 2022, representando um crescimento de 15,1% em relação ao mesmo período do ano de 2021. Ao fim do ano de 2022, as exportações do setor de autopeças deverão chegar a US\$ 7,4 bilhões (BEDNARSKI, 2022).

A indústria de autopeças brasileira tem enfrentado problemas na cadeia de suprimentos, devido às atuais conjunturas internacionais e do cenário macroeconômico nacional, o que tem ocasionado o aumento dos custos nas operações internacionais e desequilíbrios internos (SINDIPEÇAS, 2022). Ainda de acordo com o relatório divulgado, por outro lado, a situação cambial e o crescimento do mercado automotivo em países vizinhos estão ajudando às vendas externas do segmento. Tendo em vista o início da guerra entre Rússia e Ucrânia, as projeções de soluções para a escassez de peças e componentes apontam uma solução somente para o ano de 2023 (PEDROZO, 2022).

Conforme dados levantados pela McKinsey (2021), o crescimento do mercado de reposição é impulsionado pelo tamanho e idade da frota, logo, o que hoje representa 30% do mercado, no futuro será quase 50%, considerando que a idade dos veículos gera maior necessidade para reposição. Porém, se faz necessário acompanhar as mudanças nos hábitos e perfis dos consumidores, considerando as tendências impulsionadas pela pandemia de Covid-19.

Para o futuro, a digitalização de canais para modelos de vendas remoto e de autoatendimento digital são os preferidos pelos compradores no B2B, as 3 principais razões são relacionadas à economia nas despesas de viagem, fácil agendamento e melhor experiência de compra (MCKINSEY, 2021).

2.2 PÓS-VENDAS

Os pilares na construção de um bom relacionamento incluem conhecer o cliente e identificar suas necessidades, tanto antes, durante e após a compra (SILVA; MATTE; MILAN, 2020). Segundo Uchôa *et al.* (2021), o pós-vendas pode ser uma eficiente ferramenta para absorver informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos vendidos. Quando utilizado corretamente, o pós-vendas também pode servir como uma plataforma para manter um relacionamento crescente com os clientes mais desejados e lucrativos, afirma Inglis (2002 *apud* UCHÔA *et al.*, 2021).

Como cita Carelli e Lezana (2019), algumas empresas encerram o relacionamento com o consumidor logo após a venda do produto ofertado, deixando de lado a etapa de pós-vendas, uma das mais eficientes estratégias de fidelização de clientes. Ainda para as autoras, um pós-vendas ativo dentro das corporações, além de ser reconhecido como diferencial competitivo, fideliza clientes já conquistados e ainda sustenta a confiabilidade em relação aos produtos e serviços ofertados.

Para Silva, Matte e Milan (2020), o custo de investir em novos clientes em ambientes voláteis do mercado é muito alto para as empresas. Como aponta Carelli e Lezana (2019), ter um setor de pós-vendas e cultivar um bom relacionamento com os clientes é uma forma de conseguir abertura para negociações futuras. Carelli e Lezana (2019, p. 3) destacam que é possível trazer ações simples para o dia a dia das organizações, tais como:

a) demonstração de interesse sincero pelo cliente, a venda   consequência de um processo bem conduzido, o qual não adianta manter contato apenas para vender, ou seja, se faz necessário o contato também para se relacionar e colaborar com o cliente, colocando-se sempre   disposi o;

b) a venda nunca termina, aproveitar o relacionamento com cliente e prestar aten o às oportunidades com o mesmo, demonstrando sempre a inten o de servir da melhor forma e de oferecer melhores solu es;

c) manter os clientes bem informados, as informa es valem muito e os clientes adoram receber informa es que os façam aproveitar melhor as aquisi es. Desta forma   importante se manter informado sobre o mercado, concorrência e sobre o próprio cliente;

d) escutar o cliente,   importante ouvir o cliente com aten o, ser assertivo e priorizar a soluço da situa o, seja qual for.

Por possibilitar, com frequência, uma melhor margem de lucro e rentabilidade nas empresas, o pós-vendas agrega valor econ mico ao levar um atendimento de qualidade elevada aos clientes (SILVA; MATTE; MILAN, 2020). De acordo com Abreu (1996, p. 27), no qual observa “um cliente satisfeito gera muitos outros. Da mesma forma, um cliente insatisfeito tira da empresa clientes potenciais e em alguns casos, já efetivos”.

De acordo com Silva, Matte e Milan (2020), quando para cria o de valor, o pós-vendas deve atentar às necessidades específicas de cada consumidor, entretanto sem desconsiderar a viabilidade e retorno econ mico, visto que identificar clientes não lucrativos   outro resultado da etapa de pós-venda. Ainda para os autores, para que o pós-vendas traga o retorno esperado, se faz necessário o planejamento de uma estratégia voltada ao cliente.   ao atingir a satisfa o dos clientes que as empresas passam a concretizar negócios com base nos relacionamentos cultivados, gerando lucratividade a longo prazo.

Considerando a reten o e lealdade dos clientes já atingidos, assim como o acesso a informa es sobre o mercado e a possibilidade de descoberta de potencial e amplia o de lucratividade,   clara a importância de dispor de um serviço de pós-vendas bem estruturado e qualificado para que atenda às demandas dos clientes, afirma Inglis (2002 *apud* UCHÔA *et al.*, 2021).

2.3 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Em sua essência, o marketing de relacionamento tem como premissa a manuten o de clientes leais, lucrativos e duradouros, oferecendo-lhes um valor

percebido acima dos níveis ofertados pelos concorrentes (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007). Trata-se de estratégias que visam gerar maior “intimidade” ou maior proximidade com o consumidor final, tornando o relacionamento tão consistente de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial (ZENONE, 2017). Ainda para o autor, a empresa passa a conhecer o cliente profundamente, fazendo com que a busca de novos fornecedores, em sua totalidade, torne-se desinteressante. Assim, o cliente acaba por reduzir voluntariamente sua carteira de vendedores.

Como menciona Almeida *et al.* (2014 *apud* BOGDEZEVICIUS; MIRANDA, 2020, p. 252), “com o avanço tecnológico, a competitividade entre as organizações tornou-se cada vez mais crescente e os clientes começaram a obter com maior facilidade informações sobre os produtos e serviços ofertados e, através dessas informações, tornaram-se mais exigentes e criteriosos em relação ao que escolher”. Neste contexto, o marketing de relacionamento é uma ferramenta de diferenciação de mercado utilizada pelas empresas de forma estratégica (OLIVEIRA; AGRELLO, 2017).

Para Zenone (2017), levando em consideração a perspectiva do atendimento com o foco no cliente, o relacionamento é concebido através de diversas interações, que acontecem diariamente e dinamicamente entre empresas e clientes. Estratégias ainda mais adequadas podem ser desenvolvidas através do conhecimento dos desejos e necessidades do consumidor, e são intensificadas a cada momento em que essas interações acontecem e são registradas.

Agariya e Singh (2011), após revisar 72 definições de marketing de relacionamento, afirmam que este pode ser definido como a junção de conceitos de aquisição, retenção, orientação de longo prazo e situações do tipo ganha-ganha para as partes interessadas. Para que a empresa não esteja fadada a trabalhar somente estratégias de negócio (vendas), de modo a não atingir a expectativa do consumidor no processo de comercialização como um todo, é fundamental associar o atendimento ao relacionamento com o cliente nos processos internos da organização (ZENONE, 2017).

2.3.1 Estratégias de marketing de relacionamento

Para Alvarez (2015), enquanto o departamento de vendas possui um olhar para os clientes finais e para metas de curto prazo, o marketing é responsável por uma visão direcionada para o mercado, com foco em resultados de médio e longo prazo, a fim de objetivar vendas futuras.

Gerenciar a experiência dos consumidores é uma etapa essencial para a o sucesso das empresas, principalmente as que buscam o foco no cliente. Um dos primeiros passos é migrar da cultura organizacional focada nos produtos para uma cultura centrada em garantir experiências positivas para os clientes, consolidando a integração entre os principais departamentos que, mesmo indiretamente, influenciam na jornada do cliente dentro da empresa (MADRUGA, 2018).

O marketing estratégico possui uma visão ampla da empresa, estando presente ainda antes da produção, visto que suas análises precedem o aspecto tático da corporação. Através de variáveis externas, que a empresa não tem a possibilidade de controlar, o marketing estratégico cria valor para a marca e pode amenizar os efeitos do mercado através do uso adequado das variáveis controláveis (READE *et al.*, 2015).

Segundo Reade et al (2015), uma das premissas do marketing estratégico refere-se à habilidade de identificar fatores de mercado, para que a empresa possa se adaptar, com o intuito de estar à frente de seus concorrentes e proporcionar um maior nível de satisfação para seus clientes. Ainda para o autor, se a empresa possuir um planejamento estratégico, com base na inteligência empresarial, será possível equilibrar seus recursos internos para potencializar suas oportunidades e minimizar suas fraquezas perante o mercado.

Atualmente, para as indústrias, a constante busca por uma melhor posição em face à concorrência segue sendo um grande desafio de modo geral. Para isso, fazer uso de estratégias para desenvolver competências essenciais se faz necessário para atingir diferenciais competitivos, a fim de construir e sustentar um desempenho superior no mercado (ZENARO; PEREIRA, 2013).

Em um cenário competitivo, oferecer produtos com melhor qualidade e preço pode não ser o suficiente. Logo, se faz necessário conhecer os clientes para que seja possível satisfazê-los, de modo a não perdê-los para a concorrência após a venda. Para agregar valor à organização, deve-se construir e gerenciar o relacionamento entre cliente e empresa (ZENARO; PEREIRA, 2013).

2.3.2 Aproximação com o cliente

Como aponta Zenone (2017), o foco principal de manter-se próximo e em contato com o cliente final é a melhora no atendimento a partir das descobertas das necessidades, desejos e preferências do cliente, considerando o antes, durante e depois da compra. Tendo como base as informações coletadas diretamente através do consumidor, a empresa terá maior capacidade de ofertar um produto ou serviço que esteja em nível adequado de acordo com as características, perfil e exigências do cliente

Através desta aproximação que se torna possível ser mais atrativo e conveniente e, assim, agregar valor no processo de comercialização como um todo. Este momento de aproximação também deve ser utilizado para analisar seu potencial e sua lealdade em relação ao produto ou marca (ZENONE, 2017).

Segundo Madruga (2021), os maiores objetivos do atendimento ao cliente são gerar mais negócios junto ao consumidor e, especialmente, construir uma jornada de experiências gratificantes durante o relacionamento com a empresa. Tratando-se de satisfação do consumidor, ter contato com o cliente final, no conceito de interação, é essencial para determinar o tipo de atendimento e qualidade que deve ser entregue a fim de atingir os níveis de satisfação requeridos pelo consumidor (LAS CASAS, 2019).

Segundo Zenone (2017), o cliente final tem seu comportamento determinado através de seu perfil e suas características pessoais, sendo também influenciado por suas relações diretas e indiretas – membros da família, amigos, colegas de trabalho, locais que frequenta, entre outros. Ainda para o autor, esta influência também pode ocorrer através do meio social, político, econômico e tecnológico, conforme o macroambiente onde está inserido. Ainda segundo o autor, o consumidor segue sendo influenciado a partir das ações de comunicação disparadas pelas empresas, estas com intenção de convencê-lo de que possuem a melhor oferta para suprir sua necessidade.

Assim como menciona Las Casas (2019), o contato entre os consumidores e os setores responsáveis de uma organização pode ocorrer por diferentes períodos. Sendo o contato de serviço alto, médio ou baixo, cabe às organizações adaptar suas ações de aproximação para que seja possível realizar um bom atendimento durante estes diferentes períodos. Os serviços de relacionamento mais duráveis irão exigir uma atenção mais completa do prestador, incluindo um marketing de relacionamento

bem desenvolvido e um atendimento de pós-vendas ágil e solícito, demonstrando habilidades nas relações humanas para que a satisfação seja preservada por todo o período (LAS CASAS, 2019).

Ao mencionar trabalhar a retenção de clientes, Reichheld (1996, p. 02) descreve que “clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição”.

2.3.3 Base de dados (CRM)

Como aponta Martins e Macêdo (2020), para que fosse possível se adaptar às necessidades do mercado empresarial, o marketing de relacionamento evoluiu ao longo dos anos, visto que, mais importante que ações para captação de novos clientes, é a consolidação da fidelidade dos que já estão junto à empresa. Um dos frutos desta evolução foi o CRM – *Customer Relationship Management*, uma base de dados difundida entre as empresas para armazenamento de informações de seus clientes, com o intuito de projetar um relacionamento a longo prazo.

Conforme apontam Nascimento, Saito e Alves (2016 *apud* MARTINS; MACÊDO, 2020), o pensamento que integra o CRM em si não se trata de nenhuma novidade empresarial, tendo em vista que esta prática já era realizada por empresários que buscavam personalizar o atendimento a seus clientes. Porém, agora, ultrapasse-se as barreiras do simplismo anteriormente praticados no relacionamento empresarial. Através do CRM, personaliza-se o atendimento de acordo com a necessidade de cada cliente, considerando-os sujeitos únicos que demandam expectativas distintas.

Ainda para Martins e Macêdo (2020), com a integração da tecnologia e o marketing, criam-se relacionamentos estáveis e sólidos entre clientes e empresas, inclusive na etapa de pós-vendas. Através das informações coletadas e devidamente armazenadas, estratégias de fidelização entre empresa x clientes são desenvolvidas, com foco no relacionamento duradouro e de qualidade (MELO; FREITAS, 2019). Logo, por meio do CRM, não só é possível organizar e atender as demandas do cliente, mas como analisar dados para fins estratégicos.

Como aponta Zenone (2017), o CRM deve ser utilizado como uma ferramenta de forte potencial para apoiar as atividades de vendas para, assim, pôr em prática a aproximação com os clientes, compreendendo suas necessidades e trabalhando para

atendê-las. Entretanto, o setor de vendas é apenas uma das áreas que pode se beneficiar com o uso de CRM. Tendo em vista esta informação, Martins e Macêdo (2020) voltam a pontuar a importância de compartilhar as informações geridas dentro do CRM, visto que estas podem proporcionar aos demais setores informações relevantes para futuras tomadas de decisão.

Madruga (2021), complementa que o *software* necessita de constante atualização de informações para que possam ser acessadas por qualquer setor, a qualquer momento, através de relatórios gerenciais.

Ainda para Zenone (2017), através das análises dos mercados são desenvolvidas ações mercadológicas e decisões estratégicas. Sendo assim, é necessário que estas informações estejam fundamentadas para agilizar e otimizar os processos de atendimento e relacionamento. Estas referências de relacionamento do mercado devem ser organizadas a fim de facilitar o reconhecimento dos perfis dos clientes e, desta forma, direcionar produtos, serviços e ofertas personalizadas, gerando valor agregado em tudo que lhes é oferecido.

2.4 QUALIDADE PERCEBIDA

A credibilidade tem um impacto positivo na qualidade percebida de uma marca, observam Baek *et al.* (2010 *apud* CRUZ, 2020). Os autores contribuem para o entendimento de que, aos olhos dos clientes, comprar de uma marca com credibilidade no mercado é sinônimo de qualidade na qual se pode contar.

As empresas têm encontrado, através da qualidade, vantagens competitivas que lhes garantem sobrevivência no mercado, sendo considerada de grande valor estratégico para as organizações (PONTELLO; GOSLING; MACEDO, 2017). Por diversas vezes, a qualidade foi definida levando como base o foco nas necessidades e exigências dos clientes, logo, o produto ou serviço prestado deve corresponder às expectativas dos consumidores que o contrataram, citam Adil e Albkour (2013 *apud* PONTELLO; GOSLING; MACEDO, 2017).

A qualidade percebida tem como conceito o resultado do processo de comparação entre as expectativas do cliente e a percepção da performance do produto ou serviço. Oliveira (2013) observa que o consumidor forma suas expectativas a partir de experiências passadas, através da troca de informações com seu círculo social ou indivíduos que passaram pela mesma situação – marketing boca

a boca –, e demais informações disponíveis no mercado. Este primeiro contato que forma sua expectativa inicial é utilizado como referencial padrão para que seja feita uma primeira avaliação à qualidade do que foi comprado.

Como menciona Andreasi (2014 *apud* PONTELLO; GOSLING; MACEDO, 2017), é um erro comum de empresários e organizações prometer o que é de conhecimento que não se pode cumprir. Estas ações elevam a expectativa do cliente e, quando a empresa possui capacidade de cumprir o que foi prometido, maior será a demanda para com seus produtos, porém esta é uma realidade rara quando este tipo de abordagem acontece. Para o autor, as comunicações devem ser compatíveis com a capacidade da empresa.

Sparemberger (2019) ressalta que a concorrência trabalha constantemente na ampliação de suas vantagens, tornando seus produtos ou serviços melhores. Desta forma, coage toda cadeia de concorrentes de um determinado nicho a buscar padrões de qualidade mais elevados para a satisfação dos clientes. Pontello, Gosling e Macedo (2017) citam que, atrelada à qualidade, as empresas veem a satisfação do cliente como mais um ponto vital para o sucesso e saúde das organizações.

2.5 SATISFAÇÃO

A satisfação do cliente é sustentada a partir da sensação de prazer ou desapontamento resultante da performance ou resultado percebido de um produto, serviço ou marca, em relação a suas expectativas (KOTLER; KELLER, 2012). Logo, para Zenone (2017), a satisfação do cliente está atrelada à relação entre o que ele recebeu e o que esperava (percepção x expectativa). Se a percepção do desempenho do produto ou serviço se sobressair em relação à expectativa, o cliente ficará mais satisfeito do que o esperado; por conseguinte, se for inferior ao esperado, a decepção será eminente e o cliente não reagirá de forma positiva para com a experiência.

Segundo Oliver (2010), a concepção de que os consumidores julgam o desempenho de produtos e serviços, relacionados a um padrão esperado, está associado à Teoria da Discrepância. Oliver (2010 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2013) sugere que, nesta teoria, a discrepância é derivada de:

(1) um resultado desfavorável, dado uma alta expectativa, resultando em uma discrepância negativa, ou (2) um bom resultado, dado uma expectativa baixa, resultando em uma discrepância positiva. Todavia, quando o desempenho de

produtos e serviços não corresponde às expectativas ocorre um desconforto psicológico no consumidor (dissonância), que provoca a reinterpretação do desempenho de forma a ser mais consistente às expectativas. Por esta razão, consumidores tendem a não acreditar em desempenhos fracos quando suas expectativas são altas e a não crer em altos desempenhos quando suas expectativas são baixas.

Como cita Oliver (2010), a tendência é que os consumidores não admitam desempenhos fracos quando suas expectativas são altas, assim como não acreditam em altos desempenhos quando suas expectativas são baixas. Isto porque quando o desempenho de produtos e serviços não correspondem às suas expectativas, acaba por ocorrer um desconforto psicológico (dissonância) no consumidor, provocando a reinterpretação do desempenho de forma a ser mais duro às expectativas.

Para Zenone (2017, p. 17), as empresas devem estar atentas à percepção dos clientes, que pode variar de acordo com os seguintes fatores: “[...] necessidades circunstanciais, em que o cliente aceita o que lhe é oferecido no momento; fatores de influência; experiência do cliente, ou seja, situações vividas em outros atendimentos; estado de espírito do cliente”. O autor completa que estas são algumas das variáveis que podem influenciar a experiência do consumidor, seja negativa ou positivamente.

Também presente na Teoria da Discrepância de Oliver, o modelo de Desconfirmação de Expectativas sugere que a performance de um produto ou serviço é comparada, na mente do consumidor, às expectativas previamente idealizadas, o levando a avaliar o desempenho como: (1) superior à expectativa; (2) neutro; ou (3) inferior à expectativa. Nos casos em que o desempenho foi superior à expectativa, denomina-se a ocorrência de uma desconfirmação positiva. Nos casos em que o desempenho foi neutro, entende-se que foi de acordo com o esperado. Por fim, nos casos em que o desempenho foi inferior à expectativa, denomina-se a ocorrência de uma desconfirmação negativa (OLIVER, 2010 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2013).

A satisfação percebida tem o poder de levar o cliente, inconscientemente, à recompra, sem a necessidade de reforços de ações de marketing (ZENONE, 2017). Sparemberger (2019) sugere que o profissional de vendas, que costuma trabalhar com clientes no sentido de examinar suas necessidades, fornecer informações, sugerir um produto que atenda àquelas necessidades, deve prestar atendimento de pós-venda a fim de garantir a satisfação do consumidor a longo prazo.

2.6 RETENÇÃO DE CLIENTES

Atualmente, as empresas têm reconhecido que a garantia de que seus clientes não cheguem na concorrência é mais rentável, logo, têm trabalhado em estratégias de manutenção de relacionamento com o intuito de atingir a retenção de seus clientes, mantendo a preferência do consumidor pela marca (KYEI; BAYOH, 2017). Segundo Zenone (2017), espera-se a retenção do cliente, quando este tem a empresa como uma espécie de “melhor amigo”, conduzindo automaticamente para uma melhora da percepção da marca.

Kyei e Bayoh (2017), afirmam que a retenção de clientes é essencial para o crescimento sustentável do negócio, considerando o ambiente competitivo. Kotler e Keller (2016 *apud* SILVA; MATTE; MILAN, 2020) citam que seguir conquistando clientes já retidos é um dos maiores desafios das empresas, visto que estes estão conscientes quanto aos preços e ao valor oferta das empresas, logo, estão mais exigentes.

Segundo Madruga (2021), o aumento da longevidade do relacionamento com o cliente, no qual pode impactar na retenção, é um dos benefícios mais esperados, visto que resulta também no aumento dos lucros a longo prazo. Para os clientes, a prática de retenção também é benéfica, considerando que a empresa aprende sobre suas necessidades e customiza seus serviços, facilitando a recompra. Ainda para o autor, as empresas devem investir, principalmente, na retenção de seus clientes mais valiosos, contudo deve-se reconhecer que, atualmente, os clientes estão cada vez mais inquietos e curiosos em relação às novidades da concorrência.

Para Silva e Zambon (2015) indagar aos profissionais do *front-office* e alguns consumidores selecionados deve ser considerando quando se quer saber sobre elementos positivos e negativos referentes ao relacionamento entre empresa e cliente. Informações como qualidade, problemas técnicos sobre produtos, percepção sobre preços, condições de pagamento, flexibilidade e suporte podem influenciar em ações e decisões futuras por parte da empresa, com o objetivo de reter estes clientes e, por conseguinte, efetuar mais vendas e lucrar mais.

Para que as empresas sobrevivam no mercado, considerando o cenário competitivo, é necessário diferenciá-las, satisfazendo as necessidades de seus clientes de forma a se sobressair em comparação a seus concorrentes e retê-los para a marca (SPAREMBERGER, 2019).

2.7 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE

Zenone (2017) declara que a fidelidade está conectada de forma direta ao nível de envolvimento do cliente com a corporação. Um envolvimento alto leva à busca de fidelização à marca, enquanto um envolvimento inferior leva à necessidade de exposição à concorrência disponível no mercado. Logo, será necessário aumentar os esforços e os custos de marketing.

Já para atingir clientes leais, se faz necessário desenvolver relacionamentos de longo prazo, prometendo e ofertando produtos de alta qualidade, complementados com um bom serviço de atendimento (SPAREMBERGER, 2019). Para Oliver (2010), quando um consumidor chega a um determinado patamar de lealdade, ele suportará falhas de desempenho do produto, principalmente àquelas que podem ser atribuídas a causas externas à marca.

Oliver (2010) apresenta um processo de quatro estágios, considerando o momento que antecede o ato da primeira compra até o patamar final, que abrange a fidelização e lealdade do consumidor. (1) A primeira fase, antecedente a primeira compra, é baseada nas expectativas quanto a performance do produto ou serviço; (2) após há a confirmação ou desconfirmação das expectativas (satisfação); (3) se a satisfação for confirmada, o consumidor parte para a recompra e, como quarto estágio, (4) o consumidor gozará do sentimento de lealdade.

Como citam Sheng e Frank (2012 *apud* JAYME, 2021), a lealdade está relacionada ao apego emocional com determinada marca, serviço ou produto e, simultaneamente, existe a intenção de recompra por parte do cliente, onde entram os modelos de lealdade atitudinal e comportamental.

Para Zhang *et al.* (2014 *apud* PEREIRA; LIBERGER; MARQUES, 2021), a lealdade atitudinal refere-se às crenças do consumidor sobre o valor percebido da marca, onde este pode indicar o produto ou serviço para outros indivíduos. É mensurada pelo quanto o cliente gosta da marca, se sente comprometido com a mesma, se a recomendaria, sempre de forma a associar a empresa a sentimentos positivos (DICK; BASU, 1994 *apud* JAYME, 2021).

Por outro lado, a lealdade comportamental, segundo os autores Zhang *et al.* (2014 *apud* PEREIRA; LIBERGER; MARQUES, 2021), é composta pela intenção do consumidor de comprar e recomprar junto à marca. A prática de recompra, que pode ser medida de acordo com o comportamento de experiências anteriores, expressa a

lealdade comportamental (UNCLES; DOWLING; HAMOND, 2003 *apud* JAYME, 2021).

Jayme (2021) complementa que a lealdade comportamental pode ser facilmente substituída pela concorrência, visto que o fator predominante é a conveniência, constituindo uma lealdade espúria. Da mesma forma, a lealdade atitudinal, apesar dos vínculos emocionais, pode não resultar no processo de efetivação de compra, constituindo-se como uma lealdade latente. Logo, ambos os modelos de fidelização se complementam.

Logo, com o intuito de alcançar maior satisfação de seus clientes atuais, assim como evitar que estes se tornem *prospects* da concorrência, as corporações seguem em constante busca de conhecimento sobre seus clientes com o intuito de personalizar seus produtos, assim como para captar, reter e fidelizar novos consumidores (ZENONE, 2017).

3 MÉTODO

A fim de entender as necessidades e realidades dos clientes estrangeiros, com base na percepção de *dealers* do setor automotivo, aplicou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Considerando que o pesquisador nem sempre está familiarizado com os contextos do mercado externo do produto ou serviço a ser analisado, a pesquisa qualitativa tem importância fundamental na pesquisa internacional (MALHOTRA, 2019).

A pesquisa qualitativa permite que o estudo possa abordar as diferentes facetas e realidades dos entrevistados, sendo possível estudar as condições da vida real, representando as opiniões e perspectivas dos participantes, assim como abranger as condições contextuais em que os participantes vivem, contribuir com revelações sobre os contextos existentes, que podem auxiliar na explicação do comportamento social, e utilizar múltiplas fontes de evidências (YIN, 2016).

Já a pesquisa exploratória tem como objetivo, assim como o nome denuncia, explorar um problema ou uma determinada situação, com o intuito de buscar novas informações, a fim de alcançar maior compreensão sobre o assunto (MALHOTRA, 2019). Sendo assim, o intuito desta pesquisa será obter informações para desenvolver uma abordagem ao problema apresentado, assim como agregar novas percepções aos estudos existentes.

A operacionalização da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, que consiste em uma entrevista não estruturada, de abordagem direta, pessoal, em que, de forma individual, o entrevistado em questão é sondado por um entrevistador qualificado a revelar suas motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre o tema estipulado, tendo duração mínima de 30 minutos. A principal utilidade na aplicação de uma entrevista em profundidade é trazer à pesquisa maior entendimento dos problemas (MALHOTRA, 2019).

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para auxiliar na condução das entrevistas em profundidade, foi elaborado um roteiro de questões semiestruturado, permitindo que o entrevistado auxilie na condução da entrevista, a partir de seu conhecimento, enquanto o entrevistador gerencia o controle sobre os temas propostos. Este tipo de roteiro permite que o

entrevistador explore ao máximo cada resposta, até esgotar a questão, e serve como base para a futura análise em categorias (DUARTE; BARROS, 2006).

O instrumento de coleta de dados (Apêndice A) teve como objetivo coletar dados qualitativos de prestadores de serviços, considerando suas percepções sobre as necessidades dos clientes finais em relação ao pós-vendas, de acordo com suas experiências diárias, com o objetivo de reter e fidelizar estes consumidores no período de pós-compra.

O roteiro foi constituído por 12 perguntas, as quais foram adaptadas a partir das categorias citadas por Ribeiro e Milan (2004). Com o intuito de induzir a conversa de forma natural e favorecer a comunicação, utilizou-se de questões iniciais, seguidas de questões de transição, a fim de introduzir o tema da entrevista. Na sequência, foram realizadas questões centrais, direcionando a entrevista para pontos diretos sobre o tema proposto. Uma questão de resumo foi realizada para uma abordagem do tema como um todo e, por fim, a entrevista foi finalizada com uma questão final, que permitiu ao entrevistado fazer comentários ou considerações finais para concluir a entrevista.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2022, onde realizaram-se, em média, duas entrevistas por semana. Com base no roteiro de questões, as entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams* e levaram entre uma hora e duas horas e meia de duração. A ferramenta permitiu a gravação das entrevistas, com o aval dos entrevistados, facilitando a posterior transcrição e análise de dados. As entrevistas foram realizadas nos idiomas inglês, espanhol e português, de acordo com a nacionalidade de cada entrevistado.

A entrevista em profundidade foi iniciada com questionamentos iniciais sobre o entrevistado e sua relação com o pós-vendas e, após, foi guiada através do roteiro semiestruturado, que teve como objetivo orientar o entrevistado para as questões de interesse de estudo, porém de maneira a instigar a naturalidade e veracidade nas respostas, de modo com que o respondente falasse abertamente suas percepções sobre os tópicos abordados. A sondagem realizada pelo entrevistador tem relevância na obtenção de respostas determinantes e é essencial para desvendar questões ocultas das situações apresentadas (MALHOTRA, 2019).

Apesar do roteiro utilizado para guiar o entrevistado para os assuntos de interesse de estudo, o foco da pesquisa não foi obter respostas padrões, mas obter relatos de percepções sensíveis e pessoais por meio de experiências reais. A entrevista foi guiada de modo a não inibir a naturalidade do entrevistado em relação às suas respostas. Com as gravações das entrevistas realizadas, estas foram transcritas e traduzidas para, posteriormente, serem submetidas às análises.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha dos participantes da entrevista se deu através de uma seleção por conveniência, não probabilística e não aleatória, considerando o conhecimento dos entrevistados em relação aos assuntos abordados. Uma das prioridades da seleção foi obter entrevistas com abrangência de países diversos, a fim de agregar à pesquisa questões culturais, podendo acrescer comparações culturais, caso necessário. Com o intuito de gerar ideias, intuições e hipóteses, a seleção por conveniência pode ser utilizada em pesquisas exploratórias (MALHOTRA, 2019).

A fim de garantir a relevância dos resultados da pesquisa, para a seleção dos participantes foram estipulados os critérios a seguir:

- a) possuir experiência na área de atendimento de pós-vendas internacional no segmento automotivo;
- b) atuar em empresas que possuem vínculos com matrizes brasileiras, atuar em coligadas brasileiras ou atuar como *trading company*² brasileira;
- c) tempo de experiência profissional na área de, no mínimo, 10 anos.

Considerando a experiência por parte dos entrevistados nos assuntos abordados durante as entrevistas, o número de participantes foi definido por saturação de resultados, cuja frequência normalmente ocorre entre oito a doze entrevistas (FLICK, 2008).

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A intenção da pesquisa qualitativa é decodificar, analisar e interpretar padrões ou temas que sejam significativos para o estudo e que emergem dos dados coletados.

² *Trading company* - empresa comercial que atua como intermediária entre fabricantes e compradores em operações de exportação ou importação.

O conceito dos padrões e temas é determinado pela questão principal da pesquisa (MALHOTRA, 2019).

Através das gravações de todas as entrevistas em profundidade realizadas, a análise de conteúdo foi realizada através do método apresentado por Bardin (1977). A autora traz três etapas para a organização da análise de pesquisa qualitativa, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Organização da análise de conteúdo

1	Pré-análise	Leitura flutuante do material; seleção dos documentos para análise; constituir o <i>corpus</i> com base exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formulação de hipóteses e objetivos; preparação do material.
2	Exploração do material	Codificação (recorte das unidades de registro e unidades de contexto); enumeração (frequência, presença, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência); categorização de acordo com os critérios (semântico, sintático, léxico ou expressivo).
3	Tratamentos dos resultados obtidos	Os resultados devem ser tratados de modo a serem significativos e válidos; interpretação resultados por meio de inferência, ou seja, uma interpretação controlada.

Fonte: adaptado Bardin (1977).

O método apresentado e popularizado por Bardin (1977) é amplamente utilizado para análise de pesquisas qualitativas através da criação de categorias de análise.

Conforme estudos apresentados por Bardin (2011), após definir as categorias a serem analisadas, os temas abordados foram agrupados em sete quadros matriciais, de acordo com a categorização das informações obtidas. As categorias foram definidas *a posteriori*, que, conforme Bardin (2011), são criadas após a coleta de dados e refletem os pontos em comum entre os demais autores presentes no estudo.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Para análise dos dados coletados, as entrevistas realizadas foram transcritas em sua integridade, facilitando a categorização e estudo dos assuntos abordados nesta pesquisa. São apresentadas citações literais de trechos citados pelos entrevistados, a fim de ilustrar as reais considerações dos participantes a respeito dos assuntos abordados.

Foram entrevistados oito profissionais de pós-vendas com experiência em atendimento internacional, sendo quatro entrevistados do gênero feminino e quatro do gênero masculino, que possuem entre 10 e 29 anos de experiência na área. O Quadro 2 apresenta os oito entrevistados e os países ou regiões das quais possuem experiência em atendimento de pós-vendas.

Quadro 2 – Resumo dos entrevistados

(continua)

Entrevistado	Gênero	País de residência	Posição	Abrangência
Entrevistado 1	Masculino	Equador	Gerente de Pós-Vendas	Equador
				China
Entrevistado 2	Masculino	Brasil	Proprietário de <i>Trading Company</i>	Ásia
				Oriente Médio
				Europa
Entrevistado 3	Feminino	Guatemala	Sócia-proprietária de Representação	Guatemala
				El Salvador
				Índia
Entrevistado 4	Feminino	Emirados Árabes Unidos	Consultora de Pós-Vendas	Oriente Médio
				Norte Africano
Entrevistado 5	Masculino	Portugal	Gerente de Pós-Vendas	Portugal
Entrevistado 6	Feminino	Colômbia	Consultora de Pós-Vendas	Colômbia
				Chile
				Peru

(conclusão)				
Entrevistado 7	Feminino	Espanha	Gerente de Operações Internacionais	Ásia
				Austrália
				Europa
				Estados Unidos
Entrevistado 8	Masculino	África do Sul	Gerente de Pós-Vendas	Continente Africano

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes desta pesquisa, estes foram identificados com o termo “entrevistado” acrescido de um numeral, de acordo com a ordem de realização das entrevistas.

4.1 IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDAS

Questionados sobre a atuação do pós-vendas como um aliado no processo de fidelização dos clientes, os profissionais entrevistados citaram o departamento como um solucionador de problemas, responsável pela satisfação e fidelização dos clientes, sendo assim, um suporte efetivo dos departamentos comerciais para efetivação das próximas vendas.

A seguir, trechos retirados das entrevistas:

A primeira unidade que qualquer cliente adquire, muitas vezes, vai ser através de uma negociação emotiva. A partir da aquisição da segunda unidade e adiante, todas as novas compras dependem do pós-vendas, porque o cliente está a par da realidade e as necessidades daquele veículo. [Entrevistado 1]

O pós-vendas é o suporte efetivo do comercial, as empresas precisam saber o quanto o pós-vendas é necessário e o quanto ele pode ser lucrativo. O pós-vendas faz com que você esteja constantemente em contato com o cliente [...], nós conseguimos identificar algumas necessidades dos clientes somente através do acompanhamento do pós-vendas. [Entrevistado 3]

É a partir do pós-vendas que o cliente passa a acreditar, de fato, na marca e começa a considerar um relacionamento de longa duração com a empresa, é extremamente necessário para atingir a satisfação e fidelização do cliente. [Entrevistado 4]

O pós-vendas é um dos maiores aliados do cliente, é através deste departamento que o cliente consegue com que os seus problemas sejam resolvidos [...], ele trabalha para que o cliente sinta segurança em voltar a

comprar com a sua empresa. Como cliente, você só sabe que realmente pode contar com determinada marca, no período de pós-vendas. É com o pós-vendas que se atinge a satisfação, se mantém a satisfação e se aumenta a satisfação do cliente. [Entrevistado 5]

É simplesmente fundamental, extremamente importante para qualquer marca que tenha como desejo se manter no mercado. O pós-vendas viabiliza que os veículos possam continuar rodando e gerando lucros, seja através dos suportes técnicos ou através do fornecimento de peças de reposição. [Entrevistado 6]

O pós-vendas atua no papel muito importante de fazer com que o cliente seja fidelizado, visto que é o departamento responsável por garantias, prestação de serviços e venda de peças de reposição, é o setor responsável por fazer o cliente procurar a empresa novamente e se tornar fiel à marca. [Entrevistado 8]

Os entrevistados 1 e 7 ainda citaram o pós-vendas como um serviço de valor agregado, devido à prestação de atendimento para situações de manutenção, reformas e venda de peças para substituição.

Conforme dizem:

Os clientes irão até você para realizar manutenções, reformas, comprar peças para reposição e, no momento em que você cumpriu seu valor agregado como pós-vendas, você tem um cliente fidelizado. [Entrevistado 1]

O pós-vendas pode ser um grande aliado no processo de fidelização dos clientes através do valor agregado que podemos oferecer, seja através da assistência técnica ou venda de peças. [Entrevistado 7]

Ainda sobre a importância do pós-vendas, o entrevistado 2, a partir de sua experiência como *trading*, comentou que muitos clientes internacionais possuem carências no atendimento de pós-vendas de fábricas, devido à má estruturação do departamento.

Eu te diria que o pós-vendas é fundamental, porque é ele que fideliza o cliente. O pós-vendas de muitas fábricas é mal estruturado, então nós acabamos prestando o serviço de pós-vendas e nós acabamos ganhando este mercado, porque os clientes internacionais sentem muita carência das empresas brasileiras. [Entrevistado 2]

Quanto à percepção dos entrevistados em relação à visão dos clientes finais sobre a importância da marca possuir atendimento de pós-vendas, foi mencionado que, considerando o nicho de mercado, possuir os setores de vendas de peças e assistência técnica ativos e bem estruturados é extremamente essencial no momento da decisão de compra dos veículos, sendo estes quesitos exigidos pelos próprios

clientes. Segundo os entrevistados, o cliente já considera fazer uso de serviços de manutenção e compras de peças, sendo a disponibilidade de um departamento de pós-vendas sinônimo de confiança entre consumidor e marca.

O cliente irá exigir que você tenha uma oficina e também irá exigir que você possua um estoque de peças [...]. É super importante para a operação e para os olhos do cliente que as marcas possuam uma estrutura e, sobretudo, tenham uma ótima visão do que é o pós-vendas. [...] Se trata de uma relação de confiança, porque você está entregando a sua ferramenta de trabalho, da qual você sobrevive, nas mãos de uma equipe de trabalho. [Entrevistado 1]

O cliente sabe que é o pós-vendas que garante o funcionamento dos veículos por mais tempo, através de manutenções e trocas de peças, é o responsável por tornar o negócio viável. [Entrevistado 3]

Oferecer um bom serviço de pós-vendas pode ajudar a convencer o cliente a confiar na empresa e adquirir seus produtos ou serviços. [Entrevistado 4]

O cliente que compra um veículo, sabe que vai precisar fazer revisões periódicas, sabe que o carro pode apresentar problemas e isso vai requerer ajuda técnica e troca de peças, sabe que pode quebrar um farol ou danificar um para-choque, por exemplo. Então, quando o cliente está no processo de pesquisa de marcas, ele com certeza considera o fato da empresa possuir ou não um departamento de pós-vendas um fator determinante. [Entrevistado 5]

É sobre ter apoio e assessoramento no presente e no futuro daquela compra. O cliente considera o pós-vendas importante porque o produto é mecânico, a manutenção é necessária, você tem risco de acidentes e algumas peças simplesmente dão problema depois de um tempo. [Entrevistado 7]

Assistência técnica, garantias, fornecimento de peças, resolução de problemas e entrega de soluções caso o veículo sofra algum acidente, são em todas estas ocasiões que o cliente espera contar com a marca e a empresa. Isso faz com que o cliente tenha segurança ao decidir por comprar o produto da sua marca, visto que ele vai considerar que possui acesso à suporte técnico, prestação de serviços e peças para reposição. [Entrevistado 8]

O entrevistado 2 mencionou que as empresas que não se preocupam com a estruturação e funcionamento do departamento de pós-vendas podem sofrer com as reações de clientes e da concorrência, tendo assim, maiores dificuldades para manter seus produtos no mercado.

Nas palavras do entrevistado 2:

O próprio cliente cobra que a fábrica dê prioridade ao pós-vendas. Hoje, a empresa que não se preocupa em ter um pós-vendas de primeira linha, está fadada a ter muitos problemas. Ela vai ter dificuldade de solidificar o produto dela no mercado, ou o concorrente vai acabar a derrubando. [Entrevistado 2]

Complementando o fato mencionado pelo entrevistado 2, os entrevistados 3 e 6 mencionaram sobre o que a falta de um atendimento de pós-vendas pode ocasionar no mercado. O entrevistado 3 comentou sobre uma marca de veículos que exportou seus produtos e, mesmo com veículos de excelente qualidade, acabou tendo que descontinuar a marca naquele país devido à falta de atendimento de pós-vendas na região.

A seguir, trecho retirado da entrevista:

Temos casos de veículos que eram muito bons e simplesmente saíram do mercado devido ao marketing boca-a-boca, que levou a falta de um pós-vendas ao conhecimento de outros clientes, que deixavam de comprar. [Entrevistado 3]

Já o entrevistado 6, mencionou que um mercado sem atendimento de pós-vendas, na visão dos clientes, é sinônimo de perda de tempo, devido ao tempo em que os veículos ficam parados, sem poder rodar e gerar lucros para suas operações. Além disso, dependendo da operação do veículo, o cliente pode sofrer com multas contratuais devido à impossibilidade de atender a demanda acordada:

De acordo com o entrevistado:

Para o cliente, não possuir pós-vendas neste nicho é sinônimo de tempo perdido. É o tempo que o nosso cliente fica com seus veículos parados por falta de peças, é o tempo que os veículos deixam de lucrar, em muitos casos o cliente pode até sofrer multas por estar fora da operação. [Entrevistado 6]

Apresentadas as respostas obtidas durante as entrevistas, o Quadro 3 apresenta os itens mais citados pelos entrevistados:

Quadro 3 – Importância do pós-vendas

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Soluções de problemas	X	X	X	X	X	X	X	X
Futuras compras	X		X	X	X			X
Confiança / segurança	X			X	X		X	X
Fidelização	X	X	X	X				X
Satisfação				X	X			
Valor agregado	X						X	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.2 EXPECTATIVA DOS CLIENTES AO BUSCAR O PÓS-VENDAS

Ao serem questionados quanto às expectativas dos clientes que buscam por seus serviços, disponibilidade de peças e suporte / conhecimento técnico foram os itens mais citados e, inclusive, tratados como básicos e essenciais para o segmento automotivo. Em diversos momentos, a disponibilidade de peças foi mencionada como ponto principal devido à criticidade do assunto, visto que, aliada aos preços, é um fator determinante para que os clientes busquem o mercado alternativo de peças de reposição.

O cliente espera duas coisas: preço e disponibilidade. No começo, o cliente pode até achar o custo muito elevado, até perceber que uma peça que “não existe” tem um custo muito maior do que uma peça com preço alto. Mas, para o nosso segmento, a principal seria a disponibilidade. [Entrevistado 1]

Ele espera que você tenha todo e qualquer tipo de peça que ele está buscando, então o atendimento para ele tem que ser bom, mas não é o principal. [Entrevistado 3]

Precisamos ter alta disponibilidade de peças, caso contrário a chance de compra é muito menor. O cliente quer que seus problemas sejam resolvidos, querem respostas técnicas para os seus problemas e querem economizar seu dinheiro. [Entrevistado 4]

Disponibilidade de peças, que é o lado crítico do negócio, porque o cliente espera que todos os itens sejam entregues imediatamente. Em algumas ocasiões buscam por preços e, quando estão fazendo uma compra de grande volume, buscam por descontos. [Entrevistado 6]

O que o cliente espera, normalmente, é o básico e fundamental, então estamos falando de disponibilidade de peças e atendimento técnico. Preços e condições de pagamento também são relevantes para fechar negócios. [Entrevistado 7]

Nossos clientes esperam suporte técnico e disponibilidade de peças após a compra do ônibus. Isso é o básico, não se espera menos que isso do departamento de pós-vendas. [Entrevistado 8]

Ainda sobre a expectativa dos clientes, parte dos entrevistados comentaram sobre a excelência no atendimento como um item buscado pelos clientes do segmento, especialmente os que prezam por um tratamento diferenciado, cujo consideram incluso no valor agregado oferecido pela marca e optam por pagar a mais por isso, principalmente aliado a uma boa condição de pagamento.

Na sequência, alguns trechos retirados das entrevistas:

É muito importante a relação olho-no-olho, reuniões presenciais e visitas constantes, então se você investir seu tempo nisso, você consegue fechar bons negócios de valores bem agregados. O consumidor espera que o pós-vendas entregue um atendimento ao cliente excepcional, ele quer que suas necessidades sejam não só atendidas, mas entendidas. A verdade é que o cliente espera múltiplas opções quando entra em contato com o pós-vendas de uma empresa e, o mais importante, espera tudo isso da forma mais rápida possível. [Entrevistado 4]

Quando nos procuram, buscam um excelente atendimento, um atendimento personalizado, de acordo com suas realidades, além de disponibilidade de peças, condição de pagamento e capacidade técnica. [Entrevistado 5]

[...] Para manter estes clientes, você vai precisar de algumas coisas a mais, como qualidade e um bom atendimento, eu diria que temos que entregar uma experiência diferenciada. [Entrevistado 7]

Além do básico, que seria suporte técnico e disponibilidade de peças, nossos clientes esperam um atendimento de qualidade, um atendimento de excelência [...]. [Entrevistado 8]

O Entrevistado 2 ainda cita a credibilidade como fator determinante para atendimento de pós-vendas a nível internacional, visto que o cliente busca por confiança e segurança, sendo a credibilidade um fator determinante para gerar novos negócios.

Ele busca credibilidade, conhecimento, serviço, apoio logístico e controle de qualidade. O que eu sinto no comércio exterior, é que o cliente que comprar credibilidade, ele quer comprar confiança, ele quer sentir segurança. Mas o essencial é credibilidade, certamente. Credibilidade gera confiança, confiança gera negócios. [Entrevistado 2]

Considerando as respostas obtidas durante as entrevistas, o Quadro 4 apresenta os itens mais citados pelos entrevistados:

Quadro 4 – Expectativa dos clientes ao buscar o pós-vendas

(continua)

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Disponibilidade de peças	X		X	X	X	X	X	X
Soluções técnicas		X		X	X		X	X
Atendimento diferenciado			X	X	X		X	X
Preços de peças e serviços	X			X		X	X	
Qualidade de peças e serviços		X					X	
Melhores condições de pagamento					X			

(conclusão)

Agilidade				X				
Credibilidade		X						

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.3 PERFIL DO CLIENTE DE PÓS-VENDAS

Quando questionados sobre o perfil dos clientes de pós-vendas, os entrevistados optaram por dividi-los em dois grandes grupos. De acordo com as considerações dos profissionais, o primeiro grupo, normalmente formado por frotistas, empresas de transporte e donos de veículos de alto valor agregado, optam por peças genuínas ou originais, assim como serviços técnicos de alta qualidade. Este grupo costuma confiar todos os serviços e manutenções aos *dealers* da marca e não são sensíveis aos preços, visto que pagam por um valor agregado e, por sua vez, costumam ser mais exigentes.

A seguir, trechos retirados das entrevistas:

[...] Já os veículos de alto valor, estes sim, confiam todos os serviços diretamente ao *dealer* e obviamente as peças de reposição precisam ser originais, então justifica o valor agregado que possui em estar dentro da oficina. [Entrevistado 1]

Depende muito da localização do cliente. Se o cliente está na Europa, ele opta muito pelo original, é cultural. O mercado árabe, em alguns segmentos, só compra peças originais, porque são empresas em que o governo está à frente dos negócios, então vai por licitação e por marca. [Entrevistado 2]

No mercado em que atuo, posso dizer que quem tem mais de dez ônibus, gosta de peças originais. [Entrevistado 3]

[...] Existem clientes que prezam por peças originais, uma prestação de serviço de alto padrão e um relacionamento duradouro, nestes casos, o preço realmente não importa, mas cobram muito a questão da disponibilidade de peças, horários para serviços e qualidade, prezam por um atendimento excelente [...]. [Entrevistado 4]

A questão de preços é o que mais distancia um tipo de cliente do outro. O cliente que possui uma frota, que depende dos veículos para fazer seu negócio funcionar, está aberto a investir em peças originais e serviços mais caros. [Entrevistado 5]

Donos de frotas e clientes que possuem vários veículos, preferem manter seus carros com peças originais, por ter a preferência de investir em seu negócio, sabendo que haverá um bom retorno. [Entrevistado 6]

Clientes maiores, com grandes frotas, investem na manutenção de seus veículos para manter a qualidade do seu negócio. [Entrevistado 7]

Temos basicamente dois tipos de clientes, os que optam somente por peças genuínas e os que preferem alternativas mais baratas. O que notamos, normalmente, é que clientes com grandes frotas tendem a investir mais em seus veículos [...]. [Entrevistado 8]

Por outro lado, o segundo grupo, normalmente formado por motoristas autônomos, donos de frotas menores, de até 10 veículos, costumam optar pelo mercado alternativo devido à sensibilidade aos preços, tanto para compra de peças quanto para realização de serviços em oficina. Ainda fazem parte deste grupo, frotistas de veículos de baixo valor agregado, que trabalham em segmentos de baixo retorno financeiro. Este grupo busca por opções mais baratas, que viabilizem o funcionamento do seu veículo com orçamentos menores, visto que dispõem de uma realidade financeira inferior à dos grandes empresários.

O cliente que normalmente opta por peças mais baratas, somente busca por peças originais no período de garantia ou quando não encontra uma opção alternativa no mercado. Alguns trechos citados pelos entrevistados:

Os veículos de baixo custo, voltarão para as duas ou três primeiras revisões e não retornam nunca mais, pois optam pelo mercado alternativo após o fim da garantia devido à diferença de custo. [Entrevistado 1]

[...] Já quem tem um ou dois veículos, vai para o mercado paralelo. E, às vezes, as empresas grandes também vão para o mercado paralelo, porque as diferenças de preços são muito altas. [Entrevistado 3]

[...] O outro caso, inclui o grupo de clientes que tem como único intuito manter os carros rodando com o menor investimento possível, estes que prezam pela economia, costumam ter uma quantidade muito pequena de ônibus, logo um poder aquisitivo menor. [Entrevistado 4]

A questão de preços é o que mais distancia um tipo de cliente do outro. O cliente que possui apenas um ou dois veículos, vai optar por peças mais baratas, peças de segunda linha. [Entrevistado 5]

[...] Já o cliente final, não vai estar interessado em saber se a peça que vai substituir a que ele quebrou é original ou não, para ele é importante adquirir um componente que seja funcional para que o seu veículo volte a rodar, e que seja o mais barato possível. [Entrevistado 6]

Os clientes menores, acabam optando por peças de valor inferior, justamente por ser a opção que torna seus negócios viáveis. [Entrevistado 7]

O que notamos, normalmente, [...] é que os donos de apenas um ou dois veículos optam por peças do mercado alternativo. [Entrevistado 8]

Um ponto citado por grande parte dos entrevistados foi de que, apesar destes dois grupos, normalmente, terem características definidas, ainda sim existem

exceções aos casos comentados. Existem motoristas autônomos, por exemplo, que tratam seu veículo como se fossem da família, portanto prezam por peças genuínas ou originais e serviços de alto padrão. Assim como, existem grandes empresas de transportes que vão optar por peças alternativas, a fim de diminuir os custos de reparos e manutenção, mesmo tendo aporte financeiro para investir em peças e serviços de melhor qualidade.

Existem também casos de empresas grandes que não estão muito preocupadas com a qualidade dos veículos que estão rodando, só deixam nas mãos dos mecânicos. Assim como temos clientes pequenos que tratam os ônibus como se fossem da família e optam somente por itens originais [...]. [Entrevistado 3]

Então, se eu tivesse que dividir nossos clientes em categorias, seria desta forma, mas sempre lembrando que existem as exceções. [Entrevistado 7]

Ainda sobre os perfis comportamentais dos clientes, os entrevistados 2 e 3 citaram a localização e cultura dos consumidores como um fator determinante sobre sua relação com o pós-vendas. A seguir, dois trechos retirados das entrevistas:

Quando falamos de consideração com o pós-vendas e cuidados com os veículos, depende muito da localização do cliente, é um fator muito relevante. [Entrevistado 2]

Posso dizer que o cliente ocidental é muito diferente do cliente oriental, o restante é muito parecido. A cultura do país influencia muito na importância que o cliente dá para o pós-vendas. [Entrevistado 3]

Segundo o entrevistado 2, clientes provenientes da Europa tendem a optar por peças genuínas ou originais, visto ser uma questão da cultura local. Já clientes do mercado africano, por exemplo, são extremamente sensíveis a preços e acabam optando pela opção de menor custo. No mercado árabe, o segmento é determinante na classificação dos grupos, visto que empresas operadas pelo governo costumam optar por peças genuínas ou originais, enquanto empresas de iniciativa privada optam pelo menor custo.

Nas palavras do entrevistado 2:

Se o cliente está na Europa, ele opta muito pelo original, é cultural. O mercado africano, por exemplo, é puramente custo. O mercado árabe, em alguns segmentos, só compra peças originais, porque são empresas em que o governo está à frente dos negócios, então vai por licitação e por marca. Já se

o cliente é de iniciativa privada, ele quer reduzir custos, então ele compra o alternativo. [Entrevistado 2]

Assim como, foram citadas diferenças comportamentais entre os uruguaiois, que pendem mais para o emocional, comparado ao chileno, que costuma ser muito estratégico e profissional, por sua vez, o peruano, normalmente não costuma se importar tanto com a situação em que se encontram os veículos após a compra.

Conforme o entrevistado 3:

O uruguaio, por exemplo, é muito emocional, ele chora para o pós-vendas, ele reclama que as peças estão muito caras, isso porque o ônibus é considerado como parte da família dele, então ele cuida. O chileno é mais profissional, é mais objetivo e estratégico, então ele cuida porque sabe que aquilo é importante para ele. O peruano já não se importa muito. [Entrevistado 3]

O comportamento do indiano também foi citado, visto que, considerando sua idiossincrasia, não costuma ter apego e cuidado com bens materiais, logo não tem tanto cuidado com questões de pós-vendas, por exemplo.

Segundo o entrevistado 3:

O cliente indiano compra e usa até acabar, chega a dar pena dos veículos. Mas é o perfil do indiano, são assim por natureza, porque na cultura deles, as coisas materiais não possuem tanta importância, mesmo sendo a forma dele ganhar o pão de cada dia, ele não cuida, mas faz parte da idiossincrasia deles. Por isso que a cultura do país influencia muito na forma em que o cliente se comporta no período de pós-vendas. [Entrevistado 3]

De forma geral, a partir das entrevistas, observa-se que os respondentes destacam a divisão de perfil dos clientes em dois grupos, levando em consideração a disposição de investimento em seus veículos e a propensão de lealdade. Além disso, verificou-se que os entrevistados atribuem exceções à estas classificações, assim como influências culturais.

4.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Quando questionados sobre a relevância de manter os clientes atuais ou focar em novos clientes, os entrevistados mencionaram que manter seus clientes atuais satisfeitos e fidelizados é mais importante, inclusive estrategicamente, visto que estes

podem converter novos clientes ao compartilhar suas experiências e indicar a empresa ou marca. A seguir, alguns trechos retirados das entrevistas:

A estratégia não é buscar clientes novos, mas sim encantar os clientes que você já possui, para que esses façam o trabalho por você. Mantenha seus clientes fidelizados para que eles convertam novos clientes. [Entrevistado 1]

Manter os atuais, porque você tem que fazer uso dessa fidelidade que você já possui. Um cliente fidelizado gera novas vendas facilmente, não só por parte dele, que voltará a comprar, mas também dos novos clientes que ele pode te trazer ao compartilhar a experiência que teve com a sua marca. [Entrevistado 3]

O mais relevante é satisfazer os clientes atuais, porque estes, se satisfeitos, trazem novos clientes, o marketing boca-a-boca é a melhor forma de publicidade. [Entrevistado 5]

Se mantermos nossos clientes satisfeitos, eles mesmos nos ajudam a trazer novos clientes. Da mesma forma, se eu não trabalhar adequadamente para reter meus clientes atuais e deixá-los satisfeitos com o meu serviço prestado, será muito difícil de manter uma boa reputação no mercado, o que não me permite a chegar em novos clientes. [Entrevistado 6]

Manter seus clientes, sempre. Os novos clientes vão chegar até você se os seus clientes atuais tiverem coisas boas para falar sobre você. [Entrevistado 7]

Inevitavelmente, são seus clientes atuais que mantêm seu negócio funcionando. Os clientes atuais são mais relevantes, levando em conta que estes podem te trazer novos clientes através de marketing orgânico. [Entrevistado 8]

Outro ponto citado foi quanto à facilidade de trabalhar com clientes em que a empresa já conhece, visto que há como prever o futuro das negociações e, também, o potencial do cliente já é de conhecimento dos envolvidos, portanto, o gasto de tempo e energia entre as negociações é inferior comparado às tratativas com novos clientes.

Nas palavras dos entrevistados:

Você já conhece o perfil do cliente, você já conhece a condição de pagamento dele. Quando você trata com o cliente que você está acostumado, você sabe tudo que está por vir, você consegue prever o que precisa fazer para fechar o negócio. [Entrevistado 3]

Conquistar novos clientes exige um nível muito maior de tempo e energia do que manter os clientes que você já conhece. Falando financeiramente, é muito mais seguro fazer negócios com clientes que você já conhece, porque você sabe sobre o aporte financeiro deles e possui mais confiança ao realizar vendas. O novo cliente vai exigir muito mais tempo para que ambas as partes entrem em um relacionamento confiável e que gere lucros a longo prazo. [Entrevistado 4]

A aquisição de novos clientes foi citada como importante, devido a necessidade de expandir o *market share* da empresa, porém não à frente de manter clientes atuais fidelizados, visto que, na opinião dos entrevistados, novos clientes demandam muito tempo e energia, assim como podem chegar até a empresa organicamente se ela estiver com uma boa reputação no mercado.

Claro, é importante atingir novos clientes, aumentar o seu *market share* no país, mas eu diria que o gasto que você tem é muito grande. [Entrevistado 3]

Acredito que desbravar o mercado é essencial, porém você pode fazer isso enquanto foca em reter seu cliente atual, porque é um processo muito natural. [Entrevistado 5]

Novos clientes são importantes para que você possa expandir o seu negócio, seja em volume ou territorialmente, mas o retorno é maior quando você gasta seu tempo com o cliente que você já conhece. [Entrevistado 8]

Em contraponto, o entrevistado 2 mencionou que manter os clientes atuais fidelizados é obrigação da empresa, sendo algo essencial, portanto, deve haver profissionais focados somente nisso, trabalhando em visitas periódicas e trazendo este cliente para perto da empresa ou marca. Portanto, na opinião do entrevistado, a aquisição de novos clientes é mais relevante, visto que é o que faz a empresa crescer perante a concorrência.

Novos clientes, porque é sua obrigação manter o cliente que já está com você, é necessário manter uma área que cuide somente disso e que evite que o cliente vá para o concorrente. O que faz a empresa crescer são os novos clientes, as buscas de novos mercados. Manter os antigos para não ir para a concorrência, mas isso é o básico, então temos que proporcionar outras coisas que ele busca. Visitar este cliente de três a quatro vezes por ano e torná-lo seu amigo. [Entrevistado 2]

Conforme as respostas obtidas a partir das entrevistas, com base na experiência dos participantes desta pesquisa, manter a carteira de clientes atual fidelizada mostrou-se mais relevante para os negócios.

4.5 DIFICULDADES NO ATENDIMENTO DE PÓS-VENDAS INTERNACIONAL

Quando questionados sobre as maiores dificuldades nos atendimentos de pós-vendas, os fretes internacionais foram mencionados como um dos grandes problemas atuais, sendo um grande desafio para as empresas que importam peças de reposição

originárias de outros países. Os entrevistados citaram a falta de disponibilidade de navios e contêineres, tal como o aumento do custo do petróleo como fatores agravantes para o aumento e oscilação dos valores de fretes internacionais, influenciando também nos atrasos na entrega dos materiais.

A seguir, alguns trechos retirados das entrevistas:

A falta de navios e o aumento do preço do petróleo têm incrementado terrivelmente o preço dos fretes internacionais. A questão do tempo de espera após o embarque também tem sido um problema, perdemos um tempo que poderia estar sendo gasto para verificar outros temas mais importantes. [Entrevistado 1]

O que tem ocorrido muito é a oscilação dos valores de frete entre o início e o final das negociações, com isso perdemos a nossa margem. As questões de fretes internacionais, como preço, disponibilidade de navios, e atrasos. Além do frete marítimo estar bem mais caro, as faturas têm sido pagas antes do material chegar, considerando 90 dias após o embarque. [Entrevistado 3]

O que tem atrapalhado muito nosso negócio é a importação, porque os fretes internacionais estão altíssimos. Muitas vezes, o preço da peça não é um problema, mas sim o valor final quando somamos o frete. Há pouco tempo atrás, importar um container de peças não era um problema, era extremamente viável. [Entrevistado 5]

O tema de fretes internacionais tem complicado nossa operação, visto que tem encarecido consideravelmente o preço final dos produtos. [Entrevistado 6]

Fretes que demoravam cerca de trinta dias para chegar ao destino, via modal marítimo, hoje levam sessenta dias ou mais. No ramo de veículos pesados, nem sempre é possível embarcar peças via aérea, então é uma questão muito alarmante quando falamos de pedidos urgentes. Além disso, os preços aumentaram muito comparado ao que estávamos acostumados, seja via modal marítimo ou aéreo. [Entrevistado 8]

Parte dos entrevistados também mencionou a falta disponibilidade de peças de reposição, devido aos últimos eventos mundiais que vêm afetando a todos os países, como a pandemia do Covid-19 e a guerra entre Rússia e Ucrânia. O principal causador da baixa disponibilidade de peças é explicado pela falta de matéria-prima, o que ocasionou a falta de muitos componentes no mercado de reposição.

Alguns trechos retirados das entrevistas:

A falta de peças de reposição tem sido um grande problema, visto que todos os setores foram afetados com questões como pandemia e guerra na Europa. [Entrevistado 1]

A maior dificuldade é lidar com os clientes que já perderam a paciência em esperar por peças indisponíveis no mercado, às vezes o pós-vendas acaba não sendo tão rápido quanto os clientes esperam. Mas é importante

considerar que muitos dos atuais problemas estão sendo causados por questões mundiais, não temos controle destas situações. [Entrevistado 4]

Atualmente, temos muitos problemas de disponibilidade de peças causadas pela falta de matéria-prima devido a pandemia e guerra na Rússia e Ucrânia. [Entrevistado 5]

A disponibilidade de peças se tornou um tema crítico porque a chegada das peças tem atrasado. Nossos fornecedores estão tendo dificuldades com matérias-primas, [...] então não estão conseguindo entregar os pedidos. [Entrevistado 6]

A partir de outro ponto de vista, o entrevistado 2 mencionou a migração da produção de peças e componentes para a China e Índia como grande problema atual, visto que dificulta a competitividade de preços, mesmo apresentando uma qualidade inferior no acabamento e performance das peças.

Nas palavras do entrevistado:

O mercado, em busca de reduzir custos, foi para a China. O mercado chinês e o mercado indiano estão muito presentes no segmento de autopeças, então é muito difícil competir com preço. [Entrevistado 2]

O entrevistado 7 trouxe as dificuldades culturais das empresas tradicionais como um problema atual que afeta o atendimento de pós-vendas, devido aos processos hierárquicos e departamentalizados, que acabam afetando a experiência do cliente quando procura suporte da marca. Na opinião do entrevistado, estas situações se sobressaem quando comparadas aos problemas práticos causados pelos últimos eventos, visto que não são compreensíveis aos olhos dos clientes e se enquadram como descaso.

Conforme o entrevistado:

Sinto que as marcas ainda têm dificuldades culturais dentro de suas empresas que precisam ser mudadas urgentemente. Não dar a devida atenção para as necessidades dos clientes, tempo de resposta muito demorado, passar o cliente de um departamento para o outro, sem resolver de fato seus problemas. É necessário monitorar o histórico de interações que sua empresa teve com o cliente, assim você consegue se blindar com informações relevantes e atualizadas para o próximo contato. [Entrevistado 7]

Ao delimitar a questão para as maiores dificuldades em trabalhar com empresas brasileiras, os entrevistados mencionaram as questões logísticas do país como um grande problema, visto que, além dos preços e disponibilidade dos fretes internacionais, a extensão territorial do Brasil é vista como um fator determinante para

o tempo de trânsito das mercadorias, assim como uma situação desfavorável na consolidação de embarques quando considerados pedidos de diferentes fornecedores. Esta questão foi citada como mais alarmante se tratando de pedidos urgentes.

A seguir, trechos retirados das entrevistas:

As maiores dificuldades são referentes ao tempo de espera para a chegada das peças, pois o Brasil possui uma grande extensão territorial e muitos problemas logísticos. Quando se trata de algo urgente, é complicado. Quando se trata de um tema sem grandes urgências, não vejo inconvenientes. [Entrevistado 1]

Eu acho que a maior dificuldade são as questões logísticas dentro do país, visto que, algumas vezes, é preciso movimentar a mercadoria de um estado para o outro e isso sempre gera atrasos, [...] o Brasil possui uma área territorial muito grande. [Entrevistado 3]

A maior dificuldade em trabalhar na Europa com o pós-vendas de uma empresa brasileira é a distância, o tempo de trânsito. Como comentei, as questões de frete estão bem complicadas quando mensuramos o custo, mas a questão do tempo de trânsito também dificulta um pouco a nossa operação. [Entrevistado 5]

Em alguns momentos somos afetados pelo tamanho territorial do Brasil, porque temos muitos fornecedores brasileiros que operam em diferentes estados, então às vezes é muito complicado para consolidar cargas, visto que isso gera um fator de atraso. [Entrevistado 6]

A distância entre Brasil e Espanha pode ser um problema quando falamos de disponibilidade de peças, considerando o tempo de trânsito e custo logístico. [Entrevistado 7]

A questão mais crítica é quanto ao processo logístico de compra de peças, tanto quanto ao prazo de entrega quanto ao custo dos fretes internacionais. [Entrevistado 8]

A volatilidade da moeda brasileira também foi apontada como um problema, visto que, muitos mercados questionam o aumento do preço das peças causado pela instabilidade do Real, que tem ocorrido nos últimos anos. Segundo os entrevistados 2 e 3:

Hoje, o custo Brasil está muito alto, isso influencia diretamente no preço das peças, então se torna um problema somado à questão dos preços de fretes internacionais. [Entrevistado 2]

[...] Em segundo lugar, eu diria quanto à volatilidade da moeda brasileira. Os clientes não entendem que o valor da peça aumentou devido ao preço dos insumos no Brasil. [Entrevistado 3]

O entrevistado 2 mencionou que ainda é possível haver algumas complicações com questões relacionadas aos rótulos culturais do país, na visão de clientes estrangeiros, portanto, ainda encontram-se clientes com receio de negociar com empresas brasileiras.

Conforme o entrevistado 2:

No passado, o Brasil tinha essa cultura de não fazer o correto no comércio exterior, o cliente pedia uma coisa, ele entregava outra e, depois que o cliente recebia, ele não queria mais saber de nada. Eu vejo que o cliente internacional ainda possui alguns receios em negociar com o Brasil. [Entrevistado 2]

Tratando-se dos destinos *oversea*, a diferença de fuso horário também foi citada, visto que o tempo de espera para retornos é de, no mínimo, um dia. Nos casos em que os clientes estão com os veículos parados e o *dealer* necessita de apoio técnico da fábrica, a diferença de horários causa atrasos na entrega dos veículos.

Nas palavras do entrevistado 4:

A maior dificuldade é o fuso horário entre o Brasil e o Oriente Médio, normalmente, leva um dia para obter o retorno sobre qualquer solicitação. Outra coisa que tem complicado bastante é quanto aos fretes internacionais saindo do Brasil, porque além de ter um tempo de trânsito demorado, os valores aumentaram muito. [Entrevistado 4]

O Quadro 5 apresenta os itens mais citados pelos entrevistados, com base nas respostas obtidas:

Quadro 5 – Dificuldades no atendimento de pós-vendas internacional

(continua)

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Custo de fretes internacionais	X		X		X	X		X
<i>Transit time</i> / Atrasos	X		X	X		X		X
Indisponibilidade de peças	X			X	X	X		
Instabilidade do Real (BRL)		X	X					
Produção de peças na China / Índia		X						
Rótulos culturais		X						
Fuso horário				X				

(conclusão)

Cultura das empresas tradicionais								X	
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.6 EVASÃO DE CLIENTES PARA O MERCADO ALTERNATIVO

Considerando o mercado alternativo como uma das maiores dificuldades do mercado de peças de reposição, quando questionados sobre os motivos dos clientes optarem por estes serviços, os entrevistados mencionaram o custo das peças como um fator atrativo para os clientes, devido ao poder aquisitivo de grande parte dos clientes e, especialmente, de alguns mercados.

Também citaram a dificuldade de competir com o mercado alternativo quando o assunto é preço, visto que estes fornecedores não possuem uma estrutura por trás de seus negócios, trabalham apenas com grandes estoques de peças de qualidade inferior, logo são muito competitivos em preços.

A seguir, alguns trechos de suas falas:

Custo, porque buscam alternativas de preços, porque precisam ajustar seus orçamentos. Até porque, no fim do dia, essas manutenções e compras de peças são gastos que você não vai mais recuperar. [Entrevistado 1]

Os clientes vão para o mercado paralelo porque as diferenças de preços são muito altas. Existem clientes que se importam muito com os veículos e só utilizam peças originais, mas nem sempre é assim devido ao poder aquisitivo, porque os preços do paralelo são muito inferiores. [Entrevistado 3]

O paralelo tem preços difíceis de competir, porque lhe falta toda uma estrutura. [Entrevistado 6]

Muitas vezes, os clientes optam por peças do mercado paralelo não porque não querem investir em peças originais, mas porque os preços são elevados demais para o seu modelo de negócio. [Entrevistado 7]

Em nosso mercado, os clientes são extremamente sensíveis aos preços. Fica difícil competir com a concorrência, visto que o custo deles é extremamente inferior, visto que não possuem nada por trás além de venda de peças e um serviço técnico que não chega perto do ideal. [Entrevistado 8]

Em contrapartida, segundo os entrevistados 4 e 6, a porta de entrada do cliente fidelizado para o mercado alternativo é a disponibilidade de peças. De acordo com os participantes da pesquisa, no momento em que não for possível atender o cliente por falta de disponibilidade e ele encontrar uma alternativa no mercado, a comparação

dos preços será inevitável, principalmente quando aliada à facilidade e disponibilidade, tornando o alternativo muito mais atrativo.

No nosso caso, é muito mais comum o cliente partir para o alternativo quando as peças não chegam no tempo determinado, temos muita opção paralela disponível no mercado local. [Entrevistado 4]

Geralmente, isto ocorre por falta de disponibilidade de peças, o preço não é a causa principal nas primeiras vezes. Mas, a partir do momento em que ele opta pelo mercado paralelo e vê que pode ser um substituto mais econômico, aquilo pode se tornar atrativo. [Entrevistado 6]

Parte dos entrevistados citou que os clientes buscam pelo mercado alternativo quando não estão satisfeitos. Questões como atendimento, satisfação e percepção de valor agregado foram citadas como motivos para que os clientes busquem por peças mais baratas, visto que, na visão do cliente, não há motivos para pagar mais caro quando não há diferenciais atraentes.

Se você vai até um *dealer* autorizado e não te gera nenhum valor agregado, ou algo que supere suas expectativas, sabendo que o mesmo serviço, com o mesmo atendimento e inclusive em um período de tempo muito mais rápido pode ser realizado em outra mecânica, com um custo três vezes menor, você vai fazer. Mais do que o preço, é o custo benefício percebido pelo serviço que está recebendo. [Entrevistado 1]

Além dos preços, eu diria que o atendimento é alarmante. O pós-vendas das montadoras, fora do período de garantia, deixa muito a desejar. [Entrevistado 2]

O paralelo pode estar o satisfazendo mais, seja por atendimento, disponibilidade ou preço. Neste caso, é perigoso, pois até o cliente fidelizado também pode optar por deixar nossa empresa. [Entrevistado 5]

Os clientes também procuram o paralelo quando não estão satisfeitos, seja a nível de atendimento, rapidez de resposta ou financeiramente. [Entrevistado 6]

Tendo em vista as respostas obtidas durante as entrevistas, o Quadro 6 apresenta os itens mais citados pelos entrevistados:

Quadro 6 – Motivos de evasão de clientes para o mercado alternativo

(continua)

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Preço e custo inferior	X		X		X	X	X	X
Disponibilidade de peças				X	X	X		

(conclusão)

Atendimento		X			X	X		
Satisfação					X	X		
Falta de valor agregado	X							
Agilidade						X		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.7 ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE CLIENTES NO PÓS-VENDAS

Quando questionados sobre quais ações adicionais devem ser tomadas pelas empresas para que não ocorra a evasão de clientes no período de pós-vendas, parte dos entrevistados mencionou que gerar uma boa experiência para o cliente é determinante para que ele não busque a concorrência no período de pós-vendas e deixe de adquirir produtos da marca.

Manter a atenção no cliente, verificar se ele possui mais necessidades ou dúvidas, compreender suas dificuldades, prestar apoio, atender suas expectativas, estar presente e cultivar um bom relacionamento foram mencionados como sugestão ações que devem ser tomadas durante e após os atendimentos.

Após o cliente adquirir o produto, é responsabilidade da empresa checar como está o cliente e se ele necessita de algo mais, se tem perguntas ou necessidades. Os clientes normalmente precisam de apoio e acompanhamento para que se sintam satisfeitos. [Entrevistado 4]

Devemos nos colocar no lugar do cliente, compreender as suas dificuldades e apoiá-lo. Se o cliente busca preço, temos que oferecer peças e serviços com custos competitivos; se ele busca um atendimento diferenciado, temos que estar preparados para atender suas expectativas; se ele busca disponibilidade imediata, temos que possuir um estoque robusto; se ele busca condição de pagamento, temos que ter boas opções para atendê-lo. [Entrevistado 5]

Manter uma comunicação constante, ser honesto com o que está acontecendo, comentar sobre o que está sendo feito no veículo naquele dia, informar quando o serviço será finalizado. Acredito que o segredo seja construir um relacionamento com base em uma comunicação clara e honesta. [Entrevistado 6]

Se você estiver presente, ele vai lembrar de você sempre que precisar, então isso é essencial para que o cliente não pense em optar pela concorrência. E o mais importante, cumprir com o que sua marca se disponibiliza a fazer para não haver riscos de o cliente sair frustrado pela sua porta. [Entrevistado 7]

Temos que atender o que o cliente está solicitando, sempre aliando com um bom relacionamento e apresentar as soluções que ele necessita. O setor de pós-vendas é sobre resolver o problema do seu cliente. [Entrevistado 8]

Dentre os tópicos citados, a simplificação e digitalização de processos burocráticos para facilitar o atendimento, assim como fazer com que a empresa possua uma estrutura menos engessada, visto que o setor de pós-vendas precisa de agilidade para solucionar os problemas apresentados pelos clientes.

Tornar os processos mais simples, mais tecnológicos, que gerem uma experiência prática pelo *smartphone*, simplificar a comunicação e dar importância ao cliente, porque aquela pode ser a única ferramenta de trabalho dele, então é necessário agilizar os processos. [Entrevistado 1]

Às vezes, as grandes marcas não possuem nada além da marca, são engessadas e não conseguem dar o auxílio necessário ao cliente no período de pós-vendas. Precisa ser uma empresa aberta, precisa respeitar muito a posição do cliente. [Entrevistado 3]

O entrevistado 1 citou ofertar preços honestos como uma das ações relevantes para evitar a evasão de clientes no período de pós-vendas, sugerindo baixar as margens de lucro para tornar o preço mais competitivo, salientando que seria possível incrementar o lucro através do ganho em volume de vendas.

Nas palavras do entrevistado:

Ofertar preços mais honestos, se você jogar a margem um pouco mais para baixo, você se torna mais competitivo no mercado e começa a ganhar em volume. Assim, você viabiliza a operação do cliente e a lucratividade do seu negócio. [Entrevistado 1]

Em contrapartida, o entrevistado 2 citou a necessidade de executivos com conhecimento de pós-vendas para fazer a gestão da área, visto que grande parte da gestão das empresas somente possui conhecimento na venda dos produtos principais.

Conforme o entrevistado:

Executivos que fazem parte do pós-vendas, normalmente nunca trabalharam na área. As decisões são fáceis de serem tomadas, só precisa que a realidade seja do conhecimento de quem está acima. [Entrevistado 2]

O Quadro 7 apresenta os itens mais citados pelos entrevistados, conforme respostas obtidas durante as entrevistas:

Quadro 7 – Estratégias para retenção de clientes no pós-vendas

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Fazer acompanhamento do cliente				X		X	X	
Atender as expectativas do cliente					X		X	X
Prestar apoio ao cliente				X	X			
Simplificar e digitalizar processos	X		X					
Apresentar soluções técnicas								X
Comunicação clara e honesta						X		
Ofertar preços competitivos	X							
Executivos com conhecimento em pós-vendas		X						

Fonte: elaborado pela autora (2022).

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os principais achados do estudo, com vistas a analisar e discutir os mesmos à luz de elementos teóricos, a partir das entrevistas realizadas.

Conforme relato dos entrevistados, o departamento de pós-vendas atua diretamente na satisfação e fidelização dos clientes, através do apoio técnico disponibilizado no período do pós-compra, seja através dos setores de assistência técnica ou venda de peças de reposição. Essa constatação está alinhada aos estudos de Kyei e Bayoh (2017), que afirmam que considerando o ambiente competitivo, a retenção de clientes torna-se essencial para o crescimento sustentável do negócio. Sendo assim, ao viabilizar a satisfação, retenção e fidelização dos clientes, o pós-vendas atua como um suporte efetivo do setor comercial, garantindo que os clientes construam confiança na marca e sintam-se seguros ao comprar seus produtos, além de gerar valor agregado ao bem de consumo adquirido.

Na visão dos clientes finais, ainda segundo os entrevistados, o fato de uma empresa possuir ou não um setor de pós-vendas ativo e bem estruturado é um elemento determinante na escolha da marca ou produto no período em que antecede a compra. Nessa mesma linha, de acordo com Araújo (2011), o comportamento do consumidor em relação à tomada de decisão durante o processo de compra varia de acordo com seus hábitos desenvolvidos com o tempo, até situações que envolvem um alto nível de risco, nas quais o consumidor, cuidadosamente, coleta e analisa diversas informações antes de optar entre uma marca ou produto.

Segundo os entrevistados, considerando suas experiências no nicho automotivo, o cliente já espera fazer uso de serviços de pós-vendas, como manutenções técnicas e troca de peças originais, assim como eventuais reparos, visto que o consumidor busca por um produto que apresente uma vida útil condizente ao valor investido. No segmento de veículos pesados, tratando-se de operações comerciais, um veículo parado por falta de peças ou sem atendimento técnico está deixando de gerar receita e, muitas vezes, ainda deixa a operação desatendida, gerando insatisfação dos clientes e possíveis problemas contratuais. Nesse sentido, como cita Sparemberger (2019), faz-se necessário desenvolver relacionamentos de longo prazo para atingir clientes leais, por meio de uma carteira de produtos de alta qualidade, aliado a um bom serviço de atendimento.

Ainda de acordo com as entrevistas, grande parte dos profissionais dividiu o perfil dos clientes em dois grandes grupos. O primeiro grupo, normalmente formado por frotistas, empresas de transporte e donos de veículos de alto valor agregado, estão propensos a investir em peças de reposição genuínas e serviços de alto padrão, confiados aos *dealers* autorizados. Logo, devido ao rápido retorno atingido por seus negócios, estão dispostos a investir em seus veículos, portanto não são sensíveis ao preço. Em contrapartida, este grupo exige um atendimento de nível superior, que atenda suas expectativas e que seja diferenciado, visto que possuem mais exigências quanto à autenticidade dos componentes e qualificação da mão de obra. Nesta mesma linha, conforme cita Alvarez (2015), as negociações no segmento B2B envolvem compromissos de longo prazo, as quais exigem contratos que destacam uma série de obrigações e penalidades que podem desestabilizar a interação entre empresas, portanto, deve-se elevar os níveis de relacionamento e confiança, visto que estes são elementos importantes no processo decisório de compra. Ainda para o autor, é a partir do relacionamento e confiança que se efetivam negociações positivas para ambas as partes.

O segundo grupo, por sua vez, normalmente composto por motoristas autônomos e pequenos frotistas, geralmente com quantidade inferior a 10 veículos, sendo estes veículos de baixo valor agregado, são mais sensíveis ao preço e propensos a migrar para o mercado alternativo de peças e serviços, optando por reposição de qualidade e custo inferior, assim como prestação de serviços sem exigência de mão de obra qualificada. Este grupo de clientes, na grande maioria dos casos, busca por opções mais econômicas, que viabilizem a operação de seus veículos com orçamentos inferiores, considerando a modalidade e retorno financeiro de seus negócios. Conforme cita Ludovico (2017), todo mercado possui consumidores que aceitam produtos de qualidade inferior, desde que o preço se enquadre ao poder aquisitivo destes. Desta forma, mesmo que satisfeito e fidelizado, o comportamento do cliente do segundo grupo pode ser coagido unicamente pela conveniência, apresentando instabilidade estratégica para o prestador de serviços. Jayme (2021) complementa que, considerando a conveniência como fator predominante, a marca cuja lealdade do cliente tem base apenas comportamental pode ser facilmente substituída pela concorrência.

Mencionadas as exceções da divisão dos grupos, a cultura também foi citada como um fator determinante para o comportamento do consumidor, logo, é necessário

considerar que clientes de determinados países possuem maior propensão a buscar por soluções no mercado alternativo, a fim de reduzir seus custos, assim como, consumidores de outros países mantêm seus veículos somente com peças genuínas e serviços homologados pela marca, por questões culturais originadas por concentrações de hábitos. Logo, é possível fazer referência à citação de Zenone (2017), que comenta que a influência comportamental do consumidor pode ocorrer através do meio social, político, econômico e tecnológico, de acordo com o macroambiente onde está inserido.

Ao realizar a categorização para a análise de resultados da pesquisa, foi possível relacionar algumas informações a partir das respostas dos entrevistados, visto que, em diversos momentos, assuntos relacionados às expectativas dos clientes foram mencionados complementarmente durante perguntas que abordavam as maiores dificuldades enfrentadas no atendimento, assim como nos motivos de evasão para o mercado paralelo. Zenone (2017) cita que o sentimento de satisfação pode ser diretamente influenciado por ações da concorrência, logo, um cliente satisfeito não significa necessariamente um cliente leal. Desta forma, a relação dos itens mencionados demanda atenção das empresas. A Figura 1 apresenta as relações analisadas:

Figura 1 – Relações entre expectativas dos clientes, dificuldades e motivos de evasão

Expectativas dos clientes	Dificuldades	Motivos de evasão
Disponibilidade de peças	Disponibilidade de peças	Disponibilidade de peças
Preço	Custo de fretes internacionais	Preço e custo inferior da concorrência
	Instabilidade do Real (BRL)	
	Produção de peças na China e Índia	
Agilidade	Transit time / Atrasos	Agilidade
	Cultura burocrática das empresas	
	Fuso horário	
Atendimento	-	Atendimento

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Diante do exposto, considerando as categorias disponibilidade de peças, preço, agilidade e atendimento essenciais na visão dos clientes, observa-se a necessidade de estratégias para cumprir com melhorias nos pontos mencionados quanto as dificuldades no atendimento de pós-vendas internacional, assim como estudar um possível plano de ação para evitar a evasão dos clientes para o mercado alternativo. Logo, como cita Zenone (2017), com o intuito de evitar que seus clientes virem

prospects da concorrência, as corporações seguem em constante busca de conhecimento sobre seus clientes, seja para personalizar seus produtos em busca de maior satisfação, assim como para captar, reter e fidelizar novos consumidores.

Todavia, levando em consideração que as dificuldades mencionadas foram afetadas devido a pandemia de Covid-19 e, posteriormente, o embate entre Rússia e Ucrânia, é necessário associar esta repercussão na cadeia de suprimentos à agentes externos. Este cenário ocasionou falta de insumos e matéria-prima, o caos logístico internacional, assim como a ausência de estoques e capacidade produtiva de fornecedores, pois, conforme Neubauer Filho (2013), a logística internacional está integralmente relacionada à gestão da cadeia internacional de produtos.

Tendo em vista os pontos apresentados anteriormente, é importante salientar que, segundo os entrevistados, para as empresas é mais relevante e vantajoso manter seus clientes atuais fidelizados a focar em novos clientes, visto que clientes satisfeitos trazem novos clientes organicamente. Isso é expresso também por Abreu (1996, p. 27), que observa que “um cliente satisfeito gera muitos outros. Da mesma forma, um cliente insatisfeito tira da empresa clientes potenciais e em alguns casos, já efetivos”. Além disso, a busca por novos clientes demanda muito mais tempo e energia da empresa, logo, gera custos e retornos incertos.

Conforme cita Zenone (2017), a satisfação do cliente está atrelada à relação entre o que ele recebeu e o que esperava. Sendo assim, torna-se pertinente entender as necessidades dos clientes para que estes possam ser conduzidos a um patamar de lealdade junto à marca, através da aproximação, apoio e acompanhamento, criando um relacionamento duradouro e, por consequência, relevante e lucrativo para as empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de prestadores de serviço sobre as operações de pós-vendas em mercados internacionais e a fidelização de clientes. Para tanto, foram realizadas entrevistas com *dealers* de diferentes países, com o intuito de coletar dados relevantes para esta pesquisa.

Com base na literatura e nos resultados obtidos por meio das entrevistas, o pós-vendas mostrou-se um grande aliado no processo de satisfação, retenção e fidelização do cliente internacional. Muitas vezes, visto como uma mera necessidade de mercado, para os *dealers*, que estão diretamente em contato com os clientes finais, o pós-vendas é um fator determinante para a escolha da marca dentro do setor automotivo, visto que os clientes deste segmento já esperam buscar o departamento no período pós-compra. Além disso, para os entrevistados, o pós-vendas é visto como uma verdadeira unidade de negócio, de extrema importância para viabilizar a operação da marca dentro do país, além de gerar lucros através de vendas de peças de reposição e prestação de serviços.

Os resultados obtidos neste estudo, trazem uma possível ferramenta de análise para aplicação de estratégias de pós-vendas, dentro do segmento de venda de peças e serviços no setor automotivo, a nível internacional. Desta forma, empresas brasileiras com atendimento de pós-vendas no mercado externo, assim como prestadores de serviços locais e *tradings*, podem observar as análises realizadas, compará-las com as atuais estratégias e adaptá-las visando melhores resultados dentro de suas organizações.

6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

Através desta pesquisa, foi possível observar que quando mencionadas as expectativas dos clientes finais, na percepção dos *dealers*, os clientes buscam por um pós-vendas bem estruturado, que apresente soluções viáveis e de qualidade, assim como um atendimento que faça jus ao valor agregado da marca e seus produtos. Desta forma, entende-se como necessário o uso de estratégias para que as dificuldades apresentadas pelos *dealers* sejam resolvidas e amenizadas, com o intuito de melhor atender o cliente internacional, visto a relação observada entre expectativas, dificuldades e motivos de evasão durante a análise de resultados deste

estudo. Ainda sobre as dificuldades apresentadas, destacam-se aquelas influenciadas por agentes externos, relacionadas às conjunturas e cenários mundiais, que exigem ações de curto e médio prazo.

Dentro do cenário de pós-vendas internacional, deve-se observar o perfil do cliente final para aplicação de estratégias de retenção e fidelização. Um dos principais pontos observados foi que, *dealers* de pós-vendas podem preferir focar no grupo mais seleto de clientes, porém mais lucrativo e propenso à lealdade, que está disposto a investir nas manutenções de seus veículos, fazendo com que a empresa ganhe em negociações de maior lucratividade.

Por outro lado, ao focar nos clientes que optam por opções mais econômicas, que viabilizem o funcionamento de seus veículos com um orçamento mais enxuto, as empresas acabam ganhando em escala e volume de vendas. Porém, é importante salientar que, para este grupo, o mercado alternativo de peças e serviços é categórico quanto à competitividade e entrega muitas soluções econômicas, mesmo que de qualidade inferior. Destaca-se que o mercado alternativo foi fortalecido devido à falta de soluções para este mercado intermediário, em que o poder aquisitivo dos clientes não mantém manutenções com peças genuínas, logo, cabe às marcas ofertarem soluções intermediárias para atender a este mercado.

Importante salientar que a estratégia de focar em determinado grupo de clientes pode facilitar a operação do *dealer*, visto que este pode trabalhar em estratégias mais assertivas, porém, não é atrativa para as marcas brasileiras, visto que estas precisam disponibilizar um atendimento de pós-vendas eficiente à toda carteira de clientes. Desta forma, sugere-se trabalhar estratégias distintas para ambos os perfis e ressalta-se a necessidade da matriz brasileira auxiliar no desenvolvimento e viabilidade destas ações.

Ao mencionar grandes contas, é necessário ter um olhar diferente para este tipo de cliente e aplicar estratégias específicas para operações B2B. Aliado a um atendimento de nível superior, é importante que este grupo de clientes tenha executivos de pós-vendas olhando especificamente para seus negócios, acompanhando suas operações e buscando soluções personalizadas. Com isso, é possível efetivar grandes acordos comerciais, que beneficiam os três principais *players* do pós-vendas: cliente, *dealer* e fábrica. A manutenção destes clientes pode

ser realizada através de profissionais focados em *Customer Success*³, que acompanham a experiência e trajetória do cliente junto à marca, podendo garantir um pós-vendas menos reativo.

Dentre os resultados encontrados, o relacionamento com o cliente mostrou-se como uma das técnicas mais eficazes para retenção e fidelização, através de ações de acompanhamento da experiência do cliente no pós-compra. Estar presente, verificar suas necessidades, apresentar soluções ágeis para problemas, fazer visitas periódicas, possuir um CRM com dados atualizados, são exemplos de ações realizadas pelos *dealers* a fim de melhor atender as expectativas dos clientes. Fica subentendido que o cliente internacional busca enxergar o valor agregado do produto adquirido e da marca escolhida, logo, quando envolvido pelo pós-vendas, estará propenso a se tornar leal à marca e compartilhar suas experiências positivas. Em concordância a isto, é possível relacionar à preferência de manter clientes atuais a buscar por uma nova carteira, visto que clientes fidelizados tornam-se lucrativos a longo prazo e trazem novos clientes organicamente.

Ao olhar para os clientes que buscam por soluções econômicas, para que seja possível competir com o mercado alternativo de peças de reposição, é necessário que a marca ofereça soluções viáveis para este grupo de clientes. Considerando o custo como fator principal, algumas marcas do setor automotivo já trabalham com segunda linha de peças de reposição, que não possuem as mesmas especificações técnicas das peças genuínas, porém passam por testes de homologação, são consideradas substitutas e possuem preço inferior. Além disso, a estratégia de trabalhar em uma segunda linha de peças, aumenta a disponibilidade no mercado. Este tipo de solução é relevante, visto que muitos dos clientes que migram para o mercado alternativo, somente deixam de comprar da marca devido a questões financeiras. E a marca, por outro lado, perde em volume.

Quanto à disponibilidade de peças, considerando o cenário estabilizado, manter um estoque saudável e funcional no *dealer* local, além de garantir a capacidade produtiva para atendimento de pós-vendas na origem, são ações essenciais para assegurar uma cadeia de suprimentos que mantenha a operação dos veículos funcional. No caso das grandes contas, em situações em que o *dealer* não possui espaço físico para manter um grande estoque, indica-se trabalhar com

³ *Customer Success* - método de negócios que busca garantir o sucesso dos clientes.

estoques consignados, mantidos dentro do estabelecimento dos clientes finais, para que estes possam peças à disposição e possam utilizar conforme demanda, garantindo mais agilidade entre manutenções.

De igual forma, é importante que a fábrica mantenha uma boa carteira de fornecedores, com mais de uma opção para fornecimento de componentes estratégicos, além de reforçar a necessidade de reposição para atendimento de pós-vendas. Além disso, trabalhar a blindagem da marca junto aos fornecedores é igualmente essencial, através de contratos bem redigidos, para evitar que peças produzidas pelos fornecedores da marca acabem sendo vendidas pelo mercado alternativo.

Quando mencionada a prestação de serviços técnicos, é importante manter uma equipe capacitada para atender o cliente final. É necessário possuir profissionais com perfis direcionados a atendimento, assim como executivos focados na parte comercial para venda de peças e, como um dos mais importantes núcleos do pós-vendas, uma equipe de manutenção com alta capacidade técnica para solução de problemas.

Para que o pós-vendas entregue soluções de problemas de forma ágil e possa atingir a satisfação dos clientes, é necessário que as empresas se adequem às novas opções de digitalização de processos, com o intuito de aumentar a eficiência operacional, administrativa e gerencial de seus negócios. Diversas facilidades desenvolvidas para suprir necessidades durante a pandemia continuam em uso, visto que facilitam e entregam praticidade para o dia a dia dos clientes, *dealers* e indústrias. No comércio internacional, a digitalização de processos destaca-se como uma eficiente forma de agilizar burocracias internas e aumentar a sinergia entre empresas.

6.2 LIMITAÇÕES DE ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Em relação ao desenvolvimento deste trabalho, algumas limitações devem ser consideradas. A escolha dos entrevistados se deu de forma não aleatória, portanto, algumas questões restringem os resultados. Visto que os participantes desta pesquisa possuem anos de experiência e contato com empresas do setor automotivo brasileiro, deve-se considerar que profissionais que estão iniciando uma trajetória de convivência com matrizes brasileiras, podem colocar situações distintas em discussão.

Esta pesquisa foi realizada através da perspectiva de profissionais de diferentes países, a fim de analisar expectativas no cenário de mercado externo do segmento automotivo. Portanto, ao aplicar estratégias de pós-vendas baseadas nos resultados deste estudo, deve-se considerar o país de origem dos clientes em questão, assim como todas as particularidades do mercado, visto que a cultura e cenário macroeconômico são de extrema relevância para o comportamento do consumidor. De igual forma, deve-se explorar todos os aspectos legais, restrições e leis aplicáveis conforme regido o comércio internacional no país.

Em complemento a esta pesquisa, sugere-se estudar estratégias de curto e médio prazo, direcionadas especificamente às particularidades do potencial objeto de estudo, para amenizar os impactos gerados pela pandemia de Covid-19 e guerra na Europa, que desencadearem dificuldades quanto ao custo e performance dos fretes internacionais, assim como falta de insumos, matéria-prima e componentes, repercutindo na logística internacional e na capacidade produtiva dos negócios.

Sugere-se estudar, com maior profundidade, as nuances do mercado alternativo e a percepção dos clientes finais quanto às soluções ofertadas, a fim de buscar por possíveis soluções para que as marcas, juntamente aos seus *dealers* locais, possam competir com maior agressividade para evitar a evasão clientes no período de pós-vendas. Especialmente, buscar por soluções práticas para o mercado intermediário, composto por clientes que gostariam de adquirir peças originais ou genuínas da marca, por preços mais acessíveis.

Recomenda-se ampliar o olhar sobre os fatores críticos para a recompra e, de igual forma, pode-se analisar a importância da recomendação de clientes atuais quanto ao atingimento orgânico de novos clientes, a fim de agregar informações aos estudos de estratégias aplicáveis.

Sugere-se, também, analisar a percepção dos clientes finais para maior profundidade dos resultados, a fim de garantir um olhar mais minucioso quanto às expectativas dos consumidores internacionais.

Por fim, é importante salientar que esta pesquisa foi realizada em um contexto pós-pandêmico, logo, diversos fatores influenciaram o cenário do comércio internacional e, por consequência, parte das questões levantadas pelos participantes desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. B. **Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, jul./ago./set., 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a04v36n3.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.
- AGARIYA, A. K.; SINGH, D. **What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs.** *Journal of Relationship Marketing*, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 203–237, 2011. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>. Acesso em: 25 set. 2021.
- ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de *et al.* **Propensão do cliente à proposição de ações judiciais no setor de energia elétrica: proposição e teste de modelo preditivo.** In: Encontro de Administração da Informação, IV, Bento Gonçalves, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI13.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.
- ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão estratégica de clientes - Key account management.** São Paulo: Saraiva, 2015.
- ARAÚJO, Richard *et al.* **Comportamento de compra de carros novos por universitários.** *Qualitas Revista Eletrônica*, Campina Grande, v. 12, n. 2, p. 1-12, 2011. Disponível em: <http://arquivo.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1290>. Acesso em: 28 mai. 2022.
- BARDIN, L. **L'Analyse de contenu.** Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEDNARSKI, Caio. **Nova projeção do Sindipeças indica queda na produção em 2022.** Autodata, 2022. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2022/07/05/nova-projecao-do-sindipecas-indica-queda-na-producao-em-2022/41783/>. Acesso em: 08 jul. 2022.
- BOGDEZEVICIUS, C. R.; MIRANDA, H. F. R. **Marketing de relacionamento: conquista, ativação, fidelização, retenção e recuperação de clientes.** *Revista Psicologia & Saberes*, [S.l.], v. 9, n. 19, p. 251-274, 2020. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1290>. Acesso em: 14 set. 2021.
- BORTOLOTTI, R. M.; GOEBEL, M. A. **Plano de marketing: o caso de uma empresa de autopeças de Toledo-PR.** *Revista Expectativa*, [S. l.], v. 8, n. 1, 2012. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5937>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- CARELLI, F. P. L.; LEZANA, A. G. R. **Análise do pós-venda de uma indústria de produtos plásticos e metalúrgicos do Paraná.** In: ADM 2019 – Congresso Internacional de Administração, XXXII, Ponta Grossa, 2019. Disponível em:

http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07222019_140754_5d35ed2ee3736.pdf. Acesso em: 14 set. 2021.

CRUZ, L. H. **O impacto da consciência da marca, da credibilidade da marca, da inovação percebida e da qualidade percebida na intenção de compra de automóveis SUVs**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 126 f., 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/6183>. Acesso em: 11 out. 2021.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

GAMA, Paula. **Peças paralelas**: como não cair em cilada ao economizar no conserto do carro. Uol, 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2022/02/06/pecas-paralelas-como-nao-cair-em-cilada-ao-economizar-no-conserto-do-carro.htm>. Acesso em: 08 jul. 2022.

JAYME, E. N. O. **Um círculo virtuoso**: a relação entre lealdade e programas de fidelidade no varejo brasileiro. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor) – Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, 125 f., 2021. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/584>. Acesso em: 27 out. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KYEI, D. A.; BAYOH, A. T. M. **Innovation and customer retention in the Ghanaian telecommunication industry**. *International Journal of Innovation*, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 175, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4991/499151082002/499151082002.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional**: um enfoque em comércio exterior. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MADRUGA, R. **Gestão de relacionamento & customer experience**. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e customer experience - A revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARTINS, A. R.; MACÊDO, M. E. C. **O CRM como Estratégia no Marketing de Relacionamento.** Id on Line Rev. Mult. Psic. Jaboaão dos Guararapes, v. 14, n. 50 p. 26-42, mai./2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2381>. Acesso em: 27 set. 2021.

MCKINSEY. **Mercado de Reposição Automotivo no Brasil.** In: Encontro da Indústria de Autopeças, II, [S.I.], 2021. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/sindinews/2021/2-EncontroIndustriaAutopecas/Mckinsey.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2022.

MELO, N. T.; FREITAS, M. **CRM – Gestão de relacionamento com o cliente:** estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Juína-MT. RCA – Revista Científica da AJES. Juína, v. 8, n. 16, p. 42–65, jan./jun., 2019. Disponível em: <http://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/218>. Acesso em: 11 out. 2021.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. **Entrevistas Individuais:** teoria e aplicações. Volume 1. ed. FEENG, Porto Alegre, 2004.

NEUBAUER FILHO, A. **Logística internacional e aduaneira.** 21. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

OLIVEIRA, J. S.; AGRELO, M. P. **CRM – Marketing de relacionamento:** estratégias e retenção de clientes. Essentia – Revista de cultura, ciência e tecnologia. Sobral, v. 18, n. 2, p. 83-95, 2017. Disponível em: <https://essentia.uvanet.br/index.php/ESSENTIA/article/view/123>. Acesso em: 27 set. 2021.

OLIVEIRA, M. C. **Efeitos da recomendação online no comportamento do consumidor:** um estudo envolvendo confiança, satisfação, recomendação e intenção de compra. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 191 f., 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06022014-191749/publico/MarceloCustodiodeOliveiraVC.pdf>. Acesso em: 27 out. 2021.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer,** 2. ed. Armonk: M. E. Sharpe, 2010.

PEDROZO, S. A. **Sindipecas revisa para baixo projeção de faturamento do setor.** Autodata, 2022. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2022/05/26/sindipecas-revisa-para-baixo-projecao-de-faturamento-do-setor/39802/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

PEDROZO, S. A. **Setor de autopeças registra o melhor desempenho desde 2015.** Autodata, 2022. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2022/03/21/setor-de-autopecas-registra-o-melhor-desempenho-desde-2015/36475/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

PEREIRA, L. A.; LIBERGER, P. F.; MARQUES, J. R. **Influência do storytelling na personalidade e na lealdade à marca de destinos turísticos:** um estudo experimental. Ateliê do Turismo. Campo Grande, v. 5, n. 1, p. 158-182, jan./jun.

2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/12235>. Acesso em: 27 out. 2021.

PONTELLO, F. S. S.; GOSLING, M. S.; MACEDO, S. B. **Qualidade percebida, satisfação e recomendação de serviços em equipamentos odontológicos.**

Suma de Negócios. [S.l.], v. 8, n. 18, p. 122-130, jul./dez. 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v8n18/2027-5692-sdn-8-18-122.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

READE, D. *et al.* **Marketing estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2015.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SILVA, A. M.; MATTE, J.; MILAN, G. S. **A implementação do setor de pós-vendas e sua relação com a retenção de clientes.** Revista Gestão e Planejamento.

Salvador, v. 21, p. 317-331, jan./dez., 2020. Disponível em:

<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5611>. Acesso em: 11 out. 2021.

SILVA, F. G. D.; ZAMBON, M. S. **Gestão de relacionamento com o cliente.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

SINDIPEÇAS. **Relatório da Balança Comercial de Autopeças.** São Paulo, 2022.

Disponível em:

https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2022/BCA_JUN22.pdf. Acesso em: 08 jul. 2022.

SPAREMBERGER, A. **Vendas: fundamentos e relacionamento com os clientes.** Ijuí: Editora Unijuí, 2019.

UCHÔA, Marcelo *et al.* **Marketing de serviços: um estudo sobre o pós-vendas em uma empresa fabricante de equipamentos para o setor alimentício.** *Brazilian Journals of Business*, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 324-337 jan./mar. 2021. Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/24406>. Acesso em: 14 set. 2021.

VASCONCELLOS, R. **Análise de preços e seus impactos nos volumes de vendas e escolha das marcas em categorias de peças de reposição**

automotivas. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 48 f., 2015.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. **Marketing de relacionamento: importância**

e implicações no mercado consumidor. RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, V. 8, n. 4, p. 103-124, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/ZqHMvhgPsNngybNxDLySFdb/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 03 out. 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Grupo A, 2016.

ZENARO, M.; PEREIRA, M. F. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores**: guia prático e ações passo a passo. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS

País do entrevistado:

Ocupação do entrevistado:

Nome do pesquisador: Diane Terres – Acadêmica de Comércio Internacional

Data da entrevista:

PROCEDIMENTOS INICIAIS:

1. Preparar o gravador;
2. Iniciar a gravação.

CONTATO INICIAL:

Primeiramente, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Sou Diane Terres, estudante de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul e trabalho na área de pós-vendas de uma multinacional brasileira desde 2016, com foco no atendimento ao mercado externo. Estou realizando esta entrevista para fim de coleta e análise de dados para o meu trabalho de conclusão de curso, com foco em pós-vendas para clientes internacionais.

A entrevista tem duração média de 30 a 40 minutos e será realizada através de uma conversa informal. As informações coletadas são restritas a fins acadêmicos e seus dados pessoais não serão divulgados.

QUESTÕES PARA A ENTREVISTA:

1. **Você poderia contar um pouco sobre a sua relação com o pós-vendas?**
2. **De modo geral, como você entende que o pós-vendas pode ser um aliado no processo de fidelização dos clientes?**
3. **Na visão dos seus clientes, qual é a importância da sua empresa possuir atendimento de pós-vendas?**
4. **Você poderia falar um pouco sobre o perfil dos seus clientes?**
5. **O que você entende que o seu cliente espera da sua empresa ao buscar o pós-vendas?**

6. **Quais as maiores dificuldades para atender o mercado de pós-vendas atualmente?**
7. **Por que você acredita que alguns clientes procuram serviços de pós-vendas alternativos?**
8. **Na sua opinião, o que deve ser feito para que o cliente não seja perdido no período do pós-vendas?**
9. **Falando estrategicamente, o que é mais relevante, buscar novos clientes ou fazer com que seus atuais clientes voltem a comprar da sua empresa?**
- Quais os fatores determinantes para a sua escolha?
10. **Na sua visão, quais são as razões para manter um setor de pós-vendas bem estruturado na sua empresa?**
11. **Quais são as maiores dificuldades em trabalhar o pós-vendas de uma empresa brasileira em seu país?**
12. **Há alguma informação adicional que você gostaria de acrescentar sobre os assuntos abordados?**

FINALIZAÇÃO:

Novamente, agradeço sua disponibilidade e presteza para falar sobre os assuntos abordados, obrigada por contribuir com a pesquisa que está sendo realizada.

Saliento que as respostas obtidas são para fins acadêmicos e seus dados pessoais não serão divulgados. Também coloco os resultados desta pesquisa à disposição, assim que estiverem concluídos, caso seja do seu interesse.