



A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO NO SETOR DE PÓS-VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS

*João Vicente Rigo¹
Carmem Taborda Sassi²*

Resumo

Com a globalização, muitas empresas sentem a necessidade de se organizar para atingir um melhor desempenho no mercado competitivo. Para isso, as organizações dão grande importância aos processos que são meios de agregar valores aos seus produtos e serviços ofertados aos seus clientes. Esse artigo tem como objetivo mostrar a importância dos processos de atendimento no setor de pós-venda de uma concessionária de veículos tendo foco na obtenção de um melhor atendimento e na produção de seu quadro de colaboradores, sendo que o a satisfação do cliente tem que acontecer desde o momento do primeiro contato até após a realização dos serviços prestados. Este artigo busca identificar os processos envolvidos no departamento de pós-venda e que influenciam diretamente na satisfação do cliente em uma revenda de veículos autorizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para o entendimento dos aspectos que envolvem o tema, evidenciando os principais conceitos propostos. Os resultados obtidos com a pesquisa foram favoráveis, pois trazem benefícios e satisfação fortalecendo o elo entre a empresa e seus clientes.

Palavras-chaves: Processos, Pós-vendas, Atendimento, Concessionária.

Abstract

With globalization, many companies feel the need to organize to achieve a better performance in the competitive market. To do this, organizations place great

¹ João Vicente Rigo é Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI, Santo Ângelo – RS – Brasil – jvriigo@mecautor.com.br.

² Carmem T. Sassi é Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI, Santo Ângelo – RS – Brasil – carmem@mecautor.com.br.

emphasis on processes that are means to add value to their products and services offered to their customers. This article aims to show the importance of the processes of service after the sale of a car dealership sector with focus on achieving a better service and production of its workforce, and the the customer satisfaction has to happen from the moment of first contact until after the completion of the services provided. This article seeks to identify the processes involved in after-sales department and that directly influence customer satisfaction in an authorized car dealers in the northwest region of Rio Grande do Sul state. The methodology was the literature search and information retrieval for the understanding of the aspects involving the theme, highlighting the main concepts proposed. The results of the survey were favorable, as they bring benefits and satisfaction strengthening the link between the company and its customers.

keywords: Process , Post- Sales , Service , Dealership.

1. INTRODUÇÃO

A satisfação de um produto não esta relacionada apenas ao produto em si, mas ao pacote de serviços e facilidades que o acompanha. O pós-venda tem como função garantir esta satisfação, fidelizando clientes e divulgando a boa reputação da empresa para outros possíveis compradores. O principal objetivo do serviço pós-venda é assegurar que o cliente consiga maior proveito e valor por sua compra, compreendendo o valor como a relação entre os benefícios recebidos pelo produto e o preço pago pelo bem, diferenciando-se de seus concorrentes para ganhar a lealdade de seus clientes.

Com produtos cada vez mais complexos e mais sensíveis a necessidade de serviços especializados tornou-se imprescindível para assegurar a reparação confiável dos produtos adquiridos.

Além dos estoques de peças de reposição, às vezes geograficamente distantes, são necessários pessoas treinadas e equipamentos de diagnóstico e de reparos. Além do planejamento de logística que requer tecnologia de informação em forma de banco de dados de histórico de problemas, tempo de uso, informações contratuais, etc.

A indústria automobilística, acompanhando as tendências de consumo, esta substituindo uma visão de curto prazo pela de longo prazo, enfatizando o processo de recuperação de serviços, ou seja, as atividades referentes à maneira de lidar com

reclamações (FERNANDES & SANTOS, 2004). Está muito presente nessa indústria a preocupação com o nível de satisfação, a confiança do cliente e a lealdade passam a ser preocupações constantes (PESSOA & MARTINS, 2008).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cliente

Para Moura (1999, p.3), “cliente, deve-se entender não somente o consumidor final do produto ou serviço a ser fornecido, mas também os componentes internos das organizações”.

Segundo Kotler *Apud* Serafim (2006), se o cliente estiver satisfeito, ele ainda pode falar mal do atendimento, porque o que se procura hoje é a alta satisfação do consumidor, melhorando cada vez mais na entrega, no atendimento, na atenção dada. Para se ter esses dados seria necessário um enorme questionário para avaliar e mesmo assim encontrar algum consumidor altamente satisfeito na hora do preenchimento do questionário e em outra vez estava apenas satisfeito com o atendimento, o qual ainda se torna difícil à avaliação desses níveis.

Neste sentido, Leboeuf (1996, p. 13), complementa dizendo:

Pare um momento e pense como os clientes são valiosos. São eles que lhe possibilitam ganhar a vida. Trate-os bem e os clientes satisfeitos serão sua melhor fonte de propaganda e marketing. Valorize-os e eles continuarão a recompensá-lo monetariamente, ano após ano. As mais engenhosas técnicas financeiras e mercadológicas do mundo não substituem uma clientela satisfeita. Nunca cometa o erro de pensar que as instalações, computadores, os consultores ou mesmo os funcionários são os maiores ativos da sua empresa. Os maiores ativos de toda a empresa são seus clientes, porque sem eles não há empresa.

“Sem clientes, os negócios simplesmente não existem. No entanto, parece que eles foram descobertos apenas recentemente, já que só agora a partir dos últimos dez ou quinze anos começamos a falar deles de forma significativa” (MOLLER e BARLOW, 1996, p. 14).

Bee (2000), diz que um dos primeiros adeptos do atendimento ao cliente foram John Spedan Lewis, proprietário e fundador da loja de departamentos e da rede de supermercados *John Lewis Partnership*, e que escreveu em 1917:

“Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso”. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor (BEE *Apud LEWIS, 2000 p. 11*).

O cliente está a nossa disposição, para podemos entender quais são seus desejos, suas expectativas e qual é o nível de satisfação que esperam que prestadores de serviços estejam dispostos a oferecer (HOFFMAN e BATESON, 2003).

2.2 Satisfação do Cliente

O que leva um cliente a comprar são vários fatores, desde aspecto financeiros até psicológicos: produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento consideradas ideais, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade de serviços/produtos, entrega adequada, descontos e ofertas especiais, facilidade de compra e, diálogo e facilidade de acesso e atenção.

“O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas encantado – surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais do que atendidas” (BRAGA *Apud GODFREY, 2008, p. 7*).

Para Bee (2000), ter excelência no atendimento com o cliente, deve-se ter conhecimento de quatro princípios fundamentais:

1. Comprometimento total da empresa, proporcionando um excelente atendimento ao cliente;
2. Todos os funcionários devem estar comprometidos e cientes no processo de atendimento ao cliente, buscando sempre a excelência;
3. Todos os funcionários devem ser treinados para proporcionar elevados níveis de atendimento ao cliente;
4. Procedimentos e sistemas de atendimentos devem ser cuidadosamente pensados e executados, para dar impulso ao melhor atendimento ao cliente.

Segundo Kotler (1998, p.53) “satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas”.

É importante ressaltar que nada garante que um consumidor satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um consumidor fiel pensará duas vezes antes de trair. A nova concorrência é toda baseada nos aspectos das necessidades do novo consumidor. As necessidades dos consumidores nunca mudam, e os consumidores de hoje dispõem de mais opções e de mais oportunidades para escolher.

Para Kotler (1998, p.51), “os consumidores estimam qual oferta entregará maior valor”.

“Formam então, expectativas de valor que são limitadas pelo custo, conhecimento, mobilidade e renda”. A satisfação do consumidor, bem como sua consequente recompra, dependerá desta expectativa ser ou não superada. Assim, a satisfação é função da avaliação, feita pelo consumidor, das diferenças entre expectativas e o desempenho percebido de um produto após o consumo.

Conforme Viana e Zana (2011), clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam; clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando estamos mais ocupados; clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa; clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar a equipe da organização.

2.3 Pós-Vendas

Pós-Vendas é a etapa que inicia quando se realiza a venda de qualquer tipo de produto ou serviço. Muitas empresas investem na satisfação dos seus clientes, focando sempre na fidelização. Assim, as empresas conseguem manter uma boa relação pós-compra, garantindo que o consumidor volte e se torne fidelizado.

Segundo, Inglis (2002, p. 1):

“Cada vez o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Ele cria valor econômico uma vez que frequentemente

representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro. Também mostra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos. E, quando ajustado apropriadamente, serve de plataforma sobre a qual as empresas podem alimentar fortes e crescentes relacionamentos com seus mais desejados clientes – os lucrativos.”

Segundo Alpuim *Apud* Bloom (2012), “serviços” é qualquer atividade que uma parte pode oferecer a outra, mas que é essencialmente intangível, não se materializando na posse de nenhum bem.

Serviço no pós-venda é entendido como um elemento do “apoio ao cliente” significando todas as atividades que asseguram que o produto está em perfeitas condições para ser utilizado pelos clientes ao longo dos anos sem que haja algum problema (ALPUIM *Apud* LOOMBA, 2012).

Neste sentido, de acordo com Borchardt, Sellitto e Pereira (2008), o serviço de pós-venda, como um todo, pode afetar a satisfação e colaborar para a fidelização de clientes, bem como contribuir para construir e divulgar a boa reputação da empresa para potenciais compradores.

Quando o serviço de pós-venda é prestado por concessionários, prestadores de serviços autorizados, franqueados ou credenciados, as avaliações são gerenciadas por dados e informações coletadas por algum meio de avaliação, que na maioria das vezes, os mesmos são repassados para o fabricante. Após o recebimento desses dados alguns fabricantes realizam auditorias sobre a eficiência do pós-venda por meio de pesquisas amostrais, de modo que se confronte as informações recebidas dos prestadores de serviços com o atendimento aos clientes. Essa prática é muito usada em redes de concessionárias da indústria automobilística. (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2008).

2.4 Processo

Um processo é visto como a organização de pessoas, recursos e materiais em atividades de trabalho interligadas que produzem um resultado de valor para um cliente. Para Harrington (1993) um processo é qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada e gera uma saída com valor agregado para um cliente interno ou externo.

O gerenciamento de processos é observado como a busca de melhoria contínua voltada para o cliente. Varvakis (1998) suporta esta ideia ao afirmar que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Sendo, portanto, o gerenciamento de processos entendido como um processo de gestão, este deve ser revisado, avaliado e melhorado continuamente devido às mudanças no entorno organizacional no qual a gestão é feita.

Os processos devem ser constantemente avaliados, melhorados e/ou recriados para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos e as necessidades da organização, como também as mudanças no ambiente externo. Por tal motivo, é necessário um adequado gerenciamento desses processos.

2.4.1 ATC - Atendimento Total ao Cliente

O desenvolvimento do Programa Atenção Total ao Cliente (ATC) partiu da essência da percepção de atendimento que o cliente tem, para identificar os momentos da verdade do relacionamento que resultam em satisfação. São os processos essenciais de serviços desenvolvidos totalmente alinhados com os objetivos de satisfação e volume da marca para os próximos anos. Para isso, por meio de um processo de trabalho claramente definido, fazer com que o Cliente tenha a melhor experiência de propriedade e de convívio com o produto do mercado, por meio de uma equipe de alta performance e com a máxima rentabilidade do negócio (VOLKSWAGEN, 2013).

O programa ATC foi desenvolvido pela Volkswagen para a Rede de Concessionários tendo como bases:

- Amplas pesquisas com clientes do segmento;
- Diversas clínicas organizadas para levantar a percepção das necessidades e expectativas dos clientes com a Marca;
- Acompanhamentos dos atendimentos realizados pela Central de Relacionamento com o Cliente (CRC);
- Depoimentos involuntários de satisfação e insatisfação;
- Análise detalhada das melhores práticas e iniciativas da Rede que, comprovadamente, resultaram em verbalizações de satisfação do cliente, indicadores operacionais positivos e rentabilidade em Serviços.

2.4.2 Os Objetivos do Programa ATC

Segundo Volkswagen (2013), o programa ATC (Atenção Total ao Cliente) tem o objetivo fundamental de sistematizar, organizar e padronizar o atendimento no Pós-Vendas da Rede Volkswagen com objetivo de garantir a satisfação do cliente pelas excelências das sensações de posse e de convívio com o produto. O objetivo da marca Volkswagen é a liderança do mercado de automóveis. É fácil notar que ser líder de mercado, obrigatoriamente, significa ser líder também na satisfação do cliente. Não existe liderança do mercado de automóveis sem liderança com a satisfação em serviços suportada pelo atendimento geral de Pós Vendas.

Para atender melhor os processos do programa, devem-se entender três requisitos básicos, conhecendo o significado destes termos – sistematiza, organiza e padroniza:

- 1. Sistematiza:** por definição diz-se de um conjunto de princípios sobre as quais se estabelece uma doutrina ou norma.
- 2. Organiza:** por definição diz-se constituir em organismos e dispor, por em ordem. O Programa ATC tem nas definições das suas necessidades estruturais e de talentos exatamente este conceito.
- 3. Padroniza:** por definição diz-se de um conjunto de normas ou métodos de serviços que devem ser realizados organizadamente por meio de um processo. Neste caso, o processo é dado pelo Programa ATC de atendimento que foi desenvolvido para aperfeiçoar a satisfação do cliente combinado com melhoria da produtividade e dos resultados operacionais da área de Serviços.

2.4.3 Fluxo dos Processos ATC

O fluxo do atendimento ao cliente pelo método ATC, prevê uma sequência de ações a serem desenvolvidas conforme lógicas e planejamentos próprios. O programa ATC é formado por sete processos de atendimento. Esses processos são essenciais para o atendimento em pós-vendas: Sistematiza, organiza e padroniza o negócio da Rede de concessionários visando fidelidade do cliente.

Segundo Volkswagen (2013), podemos identificar os processos conforme a figura a seguir:

Figura 01: Os 7 Processos do Programa ATC



Fonte: Volkswagen (2013)

Como podemos observar na figura 01, os processos com a cor azul claro indica momentos de verdade com o cliente (contato direto com o cliente). Já nos processos na cor azul escuro, indica momentos da verdade sem o cliente (sem contato com o cliente).

Segundo Volkswagen (2013), para garantir as características do programa ATC, existem dois métodos de trabalhos que permitirão gerenciar e monitorar a eficiência na implementação e aprimorar continuamente os processos ATC de atendimento. São eles:

1. Kanban: método de gestão visual dos processos desenvolvido no Japão que tem o objetivo de tornar clara a produção a ser realizada para todos os envolvidos. Kanban é uma expressão japonesa que significa cartão ou etiqueta. No padrão ATC de atendimento, kanban são as ferramentas de visualização e análise instantânea que permitirão entender e atender rapidamente as necessidades e expectativas dos clientes.

2. Kaizen: é a expressão japonesa para melhoria contínua. Na essência significa mudar (kai) e melhor (zen). Significa que, por meio de análise dos resultados do processo de atendimento, é possível identificar os potenciais de melhorias e atuar nas causas. A gestão eficiente do Programa ATC permite gerar indicadores diários e respectivos potenciais de melhoria por meio da pesquisa de caixa, pesquisa de satisfação com serviços gera de atendimento, a etapa kaizen é realizada diariamente pelos líderes do programa na Concessionária analisando os resultados das pesquisas de caixa, resultados da pesquisa de satisfação feita pela Concessionária, indicadores de reparos repetitivos etc.

2.4.3.1 Agendamento

O processo de agendamento deve garantir o fluxo de loja por meio de ações de relacionamento e prestação de serviços. Por meio da prospecção se antecipa a necessidade do cliente para que seja convidado a vir realizar os seus serviços.

Este processo garante identificar mensalmente o universo de clientes cujas as datas de venda os coloca na categoria de passíveis na realização das manutenções periódicas (3 anos) e a análise do potencial de atendimento para estabelecer objetivos e resultados (VOLKSWAGEN 2013).

O objetivo maior dessa parte do processo é assegurar o nível de satisfação de clientes por meio da conveniência do horário de atendimento e tempo de espera, além de otimizar o aproveitamento da capacidade instalada da oficina de serviços.

2.4.3.2 Preparação do Atendimento

Para melhores resultados e aproveitamento da capacidade produtiva, é preciso ter uma distribuição correta e coerente, planejando e controlando o cotidiano da oficina garantindo o fluxo contínuo do atendimento. O Programador deve ter olhar clínico

para entender os gargalos que ocorrerem para então saná-los. Deve ter o controle da programação para garantir o status de cada serviço executado.

O Objetivo da preparação do atendimento é atingir o melhor aproveitamento da capacidade instalada da empresa, planejando e controlando o cotidiano da oficina, garantindo o fluxo do atendimento.

2.4.3.3 Recepção do Veículo

Neste processo começa o atendimento com o cliente dentro da concessionária. Os colaboradores devem transmitir aos clientes a percepção de exclusividade, atenção, transparência, precisão técnica e cumprimento dos prazos superando as expectativas dos clientes na realização dos serviços, bem como, identificar as características de uso do veículo e respectivo potencial de vendas adicionais.

2.4.3.4 Execução dos Serviços

Nesta etapa do processo, deve-se atingir o melhor aproveitamento da capacidade instalada, planejando e controlando o cotidiano da oficina, garantindo o fluxo contínuo do atendimento.

O Chefe de Oficina e o Programador devem assegurar que todos os serviços estão sendo realizados em conformidade e com os prazos definidos. Para otimizar o tempo, as peças já devem estar separadas previamente e colocadas em cestas para facilitar o transporte. Isso evita que o produtivo se ausente por muito tempo do seu Local de Trabalho. As ações de visibilidade devem ser executadas porque compõe os serviços a serem realizados.

2.4.3.5 Controle da qualidade

O controle de qualidade dos serviços é uma das etapas mais importantes nos processos realizados pelo programa ATC. O objetivo nesta etapa é acompanhar a finalização do serviço, realizando controles dinâmicos para a verificação da atividade executada, visando o decréscimo dos reparos repetitivos e garantindo a satisfação dos clientes atendidos.

O responsável pela qualidade deverá certificar que os serviços foram executados corretamente. Vai comparar a OS com os serviços e fará o teste de

rodagem quando preciso. Caso não seja, apenas carimba a OS no status de Teste Estático. É fundamental este processo, pois é a garantia e a qualidade que são avaliadas antes mesmo do cliente retirar o veículo. Desta forma, é possível fazer qualquer correção “retrabalho” para evitar “retornos - RR”. As ações de visibilidades obrigatórias e gratuitas também são avaliadas e devem ser cumpridas. Realizado e aprovado este primeiro controle, o veículo é conduzido até a lavagem. Após o término, o responsável pela qualidade também vai certificar a lavagem para assegurar que está tudo correto.

2.4.3.6 Entrega do Veículo

Ao finalizar de forma precisa e objetiva o reparo do veículo, a entrega do veículo é uma etapa essencial para a fidelização do cliente, buscando sempre maximizar as expectativas para garantir o relacionamento futuro com o cliente.

Para Volkswagen (2013), este é o processo em que todos os serviços realizados são consolidados. Neste momento o cliente formará sua opinião, pois pode ter a sensação de “custo” ou “valor”.

2.4.3.7 Gestão

Esta é a última etapa do processo ATC. A gestão, busca estabelecer objetivos anuais, mensais e diários e assegurar que todo o processo ATC seja implementado. Acompanhar sua manutenção ajustando as possíveis não conformidades do processo, sempre reportando aos gestores da concessionária.

O Gerente de Serviços da concessionária em parceria com o Supervisor ATC definirão objetivos diários, mensais e anuais. Vão assegurar que todo o processo ATC seja implementado e continuado. Em caso de não conformidades deverão fazer as devidas correções e reportar aos superiores sempre quando necessários. A realização de reuniões para expor resultados é fundamental para assegurar que todas as partes envolvidas estão cientes e assim fortalecer os laços da equipe por todos saberem dos objetivos. Reuniões de Kaizen também devem ser realizadas para melhoria contínua do processo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A necessidade de compatibilizar um processo de atendimento que resulte em excelência na percepção do Cliente, indicadores operacionais satisfatórios e rentabilidade em serviços são constante motivo de pesquisas e investimentos na Volkswagen. Encontrar a fórmula ideal que combine estes fatores é o grande desafio da área de Serviços.

O desenvolvimento do Programa Atenção Total ao Cliente (ATC) partiu da necessidade de buscar a fidelização e satisfação dos clientes na área de pós-vendas nas concessionárias Volkswagen do país. A essência da percepção de atendimento que o Cliente tem, resultam em satisfação e fidelização. Neste presente estudo, fica claro que os processos do programa essenciais no atendimento dos clientes na área de serviços. Para isso, o estudo mostra que o objetivo do programa ATC é por meio de um processo de trabalho claramente definido, fazer com que o Cliente tenha a melhor experiência de propriedade e de convívio com o Produto do mercado, por meio de uma equipe de alta performance e com a máxima rentabilidade do negócio.

Enfim este processo é significativo para empresa por que ser trabalhado para um aumento de eficiência e/ou garantia da eficácia, resultando na constante correção de problemas oriundos do pós-venda com imediato retorno na correção dos mesmos.

4. CONCLUSÃO

Dentro de um mercado competitivo como o de empresas automobilísticas, o serviço de oficina mecânica de uma concessionária, deve ser planejado e desempenhado diretamente com foco na satisfação dos clientes, contribuindo para melhorar a imagem da marca do seu fabricante, sendo considerado um critério competitivo na decisão dos clientes. Do contrário, a empresa poderá estagnar seu crescimento e, provavelmente, perderá seu nível de competitividade frente à concorrência.

A estruturação de um serviço de pós-venda é um investimento que compensa, pois muitas receitas se perdem em decorrência de um serviço deficiente. As empresas não mensuram as vendas perdidas nem a deserção de clientes. Em um setor considerado de ponta em muitos aspectos de seu negócio, como é o das montadoras de automóveis, que vendem um produto de alto valor agregado, elas

sabem que precisam e se preocupam em investir neste setor, precisam saber quantos clientes trocaram de marca em função do péssimo atendimento recebido no pós-venda proporcionado por suas concessionárias de posse dessas informações criou-se ATC (atenção total ao cliente) o que se gasta em campanhas de marketing para atrair clientes novos poderia ser investido para reter aqueles que se foram.

Atualmente vindo sendo aplicado com sucesso esse processo, foram corrigidas falhas e acrescentado adaptações conforme a necessidade das regiões, concluindo-se que o processo é de grande valia para o melhoramento no atendimento do pós-venda.

REFERÊNCIAS

ALPUIM, Ricardo Manuel Rires. **Retenção de clientes pós-vendas no setor automóvel – Uma abordagem quantitativa**. Trabalho de conclusão de Mestrado, UCP. 2012.

BEE, Frances e Roland Bee. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BORCHARDT, Mirian; SELLITTO, Miguel Afonso; PEREIRA, Giancarlo Medeiros. **Serviços de Pós-Venda para produtos fabricados em base Tecnológica**. Revista: Produção Online – UFSC, 2008.

BRAGA, Cíntia. **Atendimento nota 10** / Performance Research Associates. Rio de Janeiro. Editora: Sextante. 2008.

FERNANDES, D.; SANTOS, **O Gerenciamento de Reclamações e suas Conseqüências sobre a Ótica dos Clientes: Um Estudo no Setor de Concessionárias de Automóveis**. In: I Encontro de Marketing da ANPAD, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2004.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, E.G.J. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2ª ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2003.

INGLIS, Paul F. **O lucro está no Pós-venda**. Revista: HSM Management 32 (maio-junho), 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora, Harbra. 1996.

MOURA, J. A. M. **Os Frutos da Qualidade e Experiência da Xerox do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente**. 2º Edição. São Paulo: Editora, Futura. 1996.

PESSOA, P.; MARTINS, H. **Relações entre a Reputação e o Valor da Marca no Setor Automotivo**. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SERAFIM, Andréa Bier; SILVA, Eliane Fernandes da; LEMOS, Elisângela Cristina; SANTOS JÚNIOR, Florisvaldo Joaquim dos; SCALIANTE, Tânia Mara. **Qualidade no Atendimento da Secretaria de Urbanismo da Prefeitura de São José dos Pinhais**. São Paulo: Revista ANPAD, 2006.

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

VIANA, Mariana Salcedo. ZANA, Thayne Adrielli. **A Importância do Pós-Venda para a fidelização de Clientes**. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Administração do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec Pedro D'Arcádia Neto. Assis. p.33, 2011.

VOLKSWAGEN, Manual. **Guia Alta Performance Volkswagen**. São Paulo: 1º Edição. 2013.