

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**A QUALIDADE DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO EM CONCESSIONÁRIA DE  
AUTOMÓVEIS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**César Adolar Soares Manzoni**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

# **A QUALIDADE DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**

por

**César Adolar Soares MAnzoni**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Manzoni, César Adolar Soares

A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis /C.A.S. Manzoni – Santa Maria, 2010.

Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação de engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Tecnologia

1. Qualidade de serviços 2. Diferencial competitivo 3. Satisfação do cliente 4. Fidelização de clientes 5. Gestão de processos Universidade Federal de Santa Maria/PPGEP- CT

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**A QUALIDADE DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO EM CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**

elaborada por  
**César Adolar Soares Manzoni**

Como requisito parcial para o grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leoni Pentiado Godoy, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientadora)

**Mario Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)**

**Carmen Maria Andrade, Dr<sup>a</sup>. (FAPAS)**

Santa Maria, 04 de agosto de 2010

*Aos meus pais,  
**Nilton Zago** (in memorian) e **Maria Teresa**,  
pelo incentivo e pela valorização ao estudo.*

*Aos meus filhos  
**Íghor** e a pequena **Lívia**, que está chegando,  
para que busquem o crescimento através do estudo e conhecimento.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Em primeiro lugar agradeço a **Deus**,  
pela capacidade e oportunidade que me deu para realizar este trabalho.*

*A professora **Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy**,  
pela orientação ,apoio e profissionalismo,  
pelos ensinamentos e pela amizade demonstrada nos anos de convivência.*

*A minha esposa **Elisandra**,  
pelo amor, paciência e incentivo nas horas difíceis.*

*À empresa onde foi realizado o estudo de caso,  
pela oportunidade de realizar a pesquisa em especial  
na pessoa de seu Diretor e a todos os colaboradores que contribuíram.*

*E aos colegas e amigos  
do curso de mestrado.*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria  
**A QUALIDADE DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS**

AUTOR: CÉSAR ADOLAR SOARES MANZONI

ORIENTADOR: LEONI PENTIADO GODOY

LOCAL E DATA DA DEFESA: Santa Maria, 04 de agosto de 2010

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, em uma concessionária de automóveis, localizada no interior do Rio Grande do Sul, Brasil. Objetivou-se analisar a gestão estratégica de serviços e identificar fatores como diferencial competitivo para a fidelização de clientes, em uma concessionária de automóveis. Para atingir esse objetivo foi necessário, num primeiro momento, realizar uma pesquisa bibliográfica sobre qualidade em serviços, e, num segundo momento, analisar a pesquisa de satisfação com vendas e entrega de veículos novos e a pesquisa de satisfação com os serviços de assistência técnica, ambas realizadas pela montadora. Posteriormente, identificou-se qual a percepção dos clientes da concessionária em relação às cinco dimensões da qualidade, tanto para a satisfação com vendas, como para a satisfação com o serviço. Na sequência, foi construído o macroprocesso da concessionária de automóveis, onde estão identificados os seis processos de negócios, sendo o de maior relevância o processo de negócio de venda de veículos novos. Para obter um conhecimento mais aprofundado sobre o processo de venda de veículos novos, foi feito o seu mapeamento e elaborado o fluxograma do mesmo. Após elaborou-se o ciclo de serviço, onde foram observados os momentos da verdade do processo de venda de veículos novos. O mapeamento do subprocesso de preparação de entrega de veículos novos também faz parte deste trabalho, pois o mesmo é uma continuidade da venda, sendo considerado o *grand finale*. Para coletar os dados foram utilizados documentos e entrevistas não estruturadas, aplicadas à equipe de vendas, onde se identificou os problemas que causam mais estresse e correria para a equipe antes da hora da entrega do veículo. A partir daí buscou-se identificar as possíveis causas, através do uso do Diagrama de causa e efeito de 4M, e, as possíveis soluções. Esta análise permitiu elaborar o *Plano de ação 5W1H*, e utilizar o método *Poka-yoke*, como forma preventiva para a ocorrência das falhas. A fidelidade dos clientes está diretamente ligada à sua satisfação, uma vez que, somente clientes muito satisfeitos têm sua fidelidade conquistada. Uma das maneiras para se alcançar este elevado nível de satisfação é através da qualidade dos serviços prestados sem falhas, bem como, da qualidade no atendimento.

**Palavras-chave:** qualidade de serviço; diferencial competitivo; satisfação do cliente; fidelização de clientes; gestão de processos.

## ABSTRACT

Master Dissertation  
Engineering Production Postgraduate Course  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil  
THE QUALITY OF SERVICES AS COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN CAR  
CONCESSIONAIRES  
AUTHOR: CÉSAR ADOLAR SOARES MANZONI  
ADVISER: LEONI PENTIADO GODOY  
Defense Place and Date: Santa Maria, Aug. 4th, 2010

This paper presents a case study in a car dealership, located in Rio Grande do Sul, Brazil. We aimed to examine the strategic management of services and identify factors such as competitive advantage to customer loyalty in a car dealership. To achieve this goal it was necessary at first, perform a search of the literature on service quality and, subsequently, analyze the survey of satisfaction with sales and delivery of new vehicles and a satisfaction survey with technical assistance services, both performed by the manufacturer. Subsequently, we identified which of the perception of the utility in relation to the five dimensions of quality, both for satisfaction with sales, and for satisfaction with the service. Following, was built from the macro auto dealership, where they identified six business processes, being the most important business process of selling new cars. To obtain a deeper knowledge about the process of selling new cars, was made its mapping and prepared the flow chart of the same. Produced after the cycle of service, where we observed the moments of truth in the process of selling new cars. The mapping of subprocess in preparation for delivery of new vehicles is also part of this work, because it is a continuation of the sale, being considered the grand finale. To collect the data was used documents and unstructured interviews, applied to the sales team, which identified the problems that cause more stress and rush to the team before the time of delivery of the vehicle. From that we attempted to identify the possible causes, through the use of cause and effect diagram 4M, and possible solutions. This analysis allowed us to elaborate the plan of action 5W1H, and use the method Poka-yoke, as a preventive way for the occurrence of faults. Customer loyalty is directly related to their satisfaction, since only very satisfied customers have earned their loyalty. One way to achieve this high level of satisfaction is through the quality of services rendered flawlessly, as well as the quality of care.

**Keywords:** service quality, competitive advantage, customer satisfaction, customer retention, case management.



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1.1</b> – Quadro resumo dos anúncios de carros populares (subsegmento de entrada) .....	19
<b>QUADRO 1.2</b> – Ranking dos países automóveis e comerciais leves de 2002 a 2009 .....	23
<b>QUADRO 1.3</b> – Evolução 2008/2009 Ranking dos países segmento automóveis e comerciais leves .....	23
<b>QUADRO 1.4</b> – Índice de satisfação do cliente em relação às suas expectativas .....	26
<b>QUADRO 2.1</b> – Dimensões SERVQUAL para mensuração da qualidade em serviços .....	67
<b>QUADRO 2.2</b> – As cinco dimensões da qualidade em serviços de conserto de automóveis .....	78
<b>QUADRO 2.3</b> – Visão dos processos como categoria .....	86
<b>QUADRO 2.4</b> – Subdivisão da categoria de processos .....	86
<b>QUADRO 4.1</b> – Comparativo de satisfação com vendas deste distribuidor em relação a outros da mesma marca .....	107
<b>QUADRO 4.2</b> – Resultado da pesquisa de satisfação com as vendas e a entrega do veículo – Análise por questão 2009 .....	114
<b>QUADRO 4.3</b> – Itens de satisfação com experiência de compra agrupados por dimensão da qualidade (Vendas 2009) .....	119
<b>QUADRO 4.4</b> – Itens de controle da entrega do veículo .....	130
<b>QUADRO 4.5</b> – Itens de controle e itens de verificação .....	131
<b>QUADRO 4.6</b> – Comparativo de satisfação com serviços deste distribuidor em relação a outros da mesma marca .....	137
<b>QUADRO 4.7</b> – Resultado da pesquisa de satisfação com os serviços de manutenção do veículo – Análise por questão 2009 .....	146
<b>QUADRO 4.8</b> – Itens de satisfação com serviços de manutenção agrupados por dimensão da qualidade (Serviços 2009) .....	148

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.1</b> – Automóveis participação dos emplacamentos por subsegmento em 2009 A .....	20
<b>FIGURA 1.2</b> – Automóveis participação dos emplacamentos por subsegmento em 2009 B .....	21
<b>FIGURA 1.3</b> – Evolução da participação porcentual do subsegmento de entrada de 2005 a 2009 .....	21
<b>FIGURA 1.4</b> – Evolução da participação porcentual do subsegmento sedan pequeno de 2005 a 2009 .....	22
<b>FIGURA 1.5</b> – Índice de satisfação dos proprietários de veículos do subsegmento Hatch compacto de entrada .....	26
<b>FIGURA 2.1</b> – Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor .....	34
<b>FIGURA 2.2</b> – Todo processo é tanto cliente como fornecedor de pelo menos algum outro processo .....	37
<b>FIGURA 2.3</b> – As operações de serviço divididas entre <i>front office</i> e <i>back room A</i> .....	40
<b>FIGURA 2.4</b> – As operações de serviço divididas entre <i>front office</i> e <i>back room B</i> .....	41
<b>FIGURA 2.5</b> – Níveis de Qualidade de Serviço .....	45
<b>FIGURA 2.6</b> – Como o composto de serviços se diferencia do de produtos .....	48
<b>FIGURA 2.7</b> – O Ciclo de Serviço .....	49
<b>FIGURA 2.8</b> – O Triângulo do Serviço .....	51
<b>FIGURA 2.9</b> – A cadeia de lucros em serviços .....	54
<b>FIGURA 2.10</b> – Representação gráfica do conceito de círculos de valor .....	56
<b>FIGURA 2.11</b> – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço .....	58
<b>FIGURA 2.12</b> – Modelo de falha na qualidade em serviços .....	63

<b>FIGURA 2.13</b> – Por que se perde um cliente .....	71
<b>FIGURA 2.14</b> – Por que um cliente muda de fornecedor .....	72
<b>FIGURA 2.15</b> – Para respeitar o consumidor é indispensável .....	74
<b>FIGURA 2.16</b> – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes .....	77
<b>FIGURA 2.17</b> – Apóstolos e terroristas na Curva de Satisfação – Fidelidade .....	79
<b>FIGURA 2.18</b> – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade dos serviços .....	80
<b>FIGURA 2.19</b> – Modelo de um sistema de gestão baseada em processo .....	82
<b>FIGURA 2.20</b> – Desdobramento de processos .....	84
<b>FIGURA 2.21</b> – Tríade estratégico-tático-operacional numa organização .....	87
<b>FIGURA 2.22</b> – Cadeia de valor de Michael Porter .....	89
<b>FIGURA 2.23</b> – Esquema de implementação da Gestão Estratégica .....	90
<b>FIGURA 2.24</b> – Ciclo de alinhamento entre estratégia, estrutura e processo .....	91
<b>FIGURA 4.1</b> – Satisfação geral com vendas em 2009 – Q1a .....	105
<b>FIGURA 4.2</b> – Quantidade de questionários respondidos – vendas .....	106
<b>FIGURA 4.3</b> – Quantidade de clientes muito satisfeitos com vendas .....	108
<b>FIGURA 4.4</b> – Quantidade de clientes satisfeitos com vendas .....	109
<b>FIGURA 4.5</b> – Quantidade de clientes razoavelmente satisfeitos com vendas .....	109
<b>FIGURA 4.6</b> – Quantidade de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos com vendas .....	110
<b>FIGURA 4.7</b> – Curva de satisfação / Fidelidade (satisfação com vendas) – 2009 .....	111
<b>FIGURA 4.8</b> – Macroprocesso da concessionária .....	120
<b>FIGURA 4.9</b> – Ciclo do serviço de atendimento de vendas de carros numa concessionária .....	121
<b>FIGURA 4.10</b> – Satisfação geral com serviço – 2009 – Q1a .....	136
<b>FIGURA 4.11</b> – Quantidade de questionários respondidos – serviços .....	136
<b>FIGURA 4.12</b> – Quantidade de clientes muito satisfeitos .....	139
<b>FIGURA 4.13</b> – Quantidade de clientes satisfeitos .....	140
<b>FIGURA 4.14</b> – Quantidade de clientes razoavelmente satisfeitos .....	140
<b>FIGURA 4.15</b> – Quantidade de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos .....	141
<b>FIGURA 4.16</b> – Curva de satisfação / Fidelidade (serviço) – 2009 .....	142
<b>FIGURA 4.17</b> – Resultado da avaliação do suporte do distribuidor .....	144

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPD	Centro de Processamento de Dados
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
IPI	Imposto de Produtos Industrializados
RENAVAM	Registro Nacional de Veículos Automotores
FESPSP	Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
PIB	Produto Interno Bruto
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
BC	Banco Central do Brasil
TARP	<i>Technical Assistance Research Program</i>
IBRC	Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente
GQT	Gestão da Qualidade Total
RPN	Reengenharia dos Processos de Negócios
MDBV	Medição do Desempenho Baseado no Valor
PDCA	<i>Plan Do Check Action</i>
CVVG	Cartão de Venda Varejo e Garantia
TI	Tecnologia da Informação
DS	Diagrama de Serviço ( <i>Blueprint</i> )
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
PR	Paraná
5W1H	<i>What, Who, Where, When, Why, How</i> (O que, Quem, Onde, Quando, Por que, Como)
QFD	Quality Function Deployment
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO A</b> – Questionário de pesquisa de satisfação com vendas .....	161
<b>ANEXO B</b> – Questionário de pesquisa de satisfação com o serviço de manutenção .....	167

## LISTA DE APÊNDICES

<b>APÊNDICE A</b> – Fluxograma do processo de vendas de veículos novos .....	172
<b>APÊNDICE B</b> – Fluxograma do subprocesso de preparação de entrega de veículos novos .....	173
<b>APÊNDICE C</b> – Diagrama de causa e efeito de 4M.....	174
<b>APÊNDICE D</b> – Causas e possíveis soluções .....	185
<b>APÊNDICE E</b> – Plano de ação 5W1H.....	189
<b>APÊNDICE F</b> – Ficha de vistoria de recebimento de veículo.....	193
<b>APÊNDICE G</b> – Ficha de <i>check-list</i> de lavagem de chegada .....	194
<b>APÊNDICE H</b> – Ficha de <i>check-list</i> de revisão do veículo .....	195
<b>APÊNDICE I</b> – Ficha de <i>check-list</i> de teste do veículo .....	196
<b>APÊNDICE J</b> – Ficha de <i>check-list</i> de lavagem para entrega.....	197
<b>APÊNDICE K</b> – Quadro prioridade de lavagem de entrega de veículos novos .....	198
<b>APÊNDICE L</b> – Ficha de desempenho da entrega do veículo .....	199
<b>APÊNDICE M</b> – Diagrama de serviços .....	200

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	8
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	10
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	11
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	12
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 Justificativa</b> .....	18
1.1.1 Comoditização.....	18
1.1.2 Evolução mundial da indústria automobilística.....	22
1.1.3 A satisfação dos clientes com seus carros por marca.....	25
<b>1.2 Objetivos</b> .....	27
1.2.1 Objetivo geral.....	27
1.2.2 Objetivos específicos.....	27
1.2.3 Estrutura do trabalho.....	28
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	29
<b>2.1 A importância dos serviços na economia</b> .....	29
<b>2.2 Gestão de serviços</b> .....	31
2.2.1 Conceito de serviços.....	31
2.2.2 Serviços como diferencial competitivo em empresas de manufatura.....	32
2.2.3 Características dos serviços.....	35
2.2.4 Serviços como atividades internas de apoio em uma empresa.....	36
2.2.5 As dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações.....	39
2.2.6 O estado atual dos serviços.....	43
2.2.7 Momentos da verdade.....	46

2.2.7.1 O triângulo do serviço.....	50
2.2.7.1.1 Explicação do triângulo do serviço .....	51
2.2.7.2 A importância dos funcionários na prestação do serviço.....	52
2.2.8 Qualidade em serviços .....	54
2.2.8.1 Critérios determinantes da qualidade em serviços .....	57
2.2.8.2 Modelo de falha da qualidade em serviços .....	62
<b>2.3 Clientes</b> .....	68
2.3.1 Tipos de clientes .....	68
2.3.2 Fidelização de clientes .....	70
2.3.3 Atendimento .....	72
2.3.3.1 Qualidade do atendimento .....	73
2.3.3.2 Custo da não qualidade.....	75
2.3.3.3 Atendendo as necessidades do cliente .....	76
2.3.4 Satisfação de clientes.....	76
2.3.5 Satisfação versus qualidade em serviços.....	77
2.3.6 Os resultados com a satisfação de clientes .....	78
<b>2.4 Gestão de processos</b> .....	80
2.4.1 Processos.....	83
2.4.1.1 O objetivo dos processos .....	83
2.4.2 Decomposição dos processos.....	84
2.4.3 A importância dos processos .....	85
2.4.4 Processos X Estratégia .....	87
2.4.5 Alinhamento Contínuo, Estratégia, Estrutura e Processos.....	90
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	93
<b>3.1 Bases lógicas da investigação</b> .....	93
<b>3.2 Meios técnicos de investigação</b> .....	94
<b>3.3 Quanto à finalidade da pesquisa</b> .....	94
<b>3.4 Níveis de pesquisa</b> .....	94
<b>3.5 Delineamento da pesquisa</b> .....	95
<b>3.6 Formulação do problema</b> .....	96
<b>3.7 Questão da pesquisa</b> .....	97
<b>3.8 Delineamento do tema</b> .....	97
<b>3.9 Participantes da pesquisa</b> .....	97
<b>3.10 Coleta de dados</b> .....	98
<b>3.11 Limitações da pesquisa</b> .....	98
<b>3.12 A pesquisa de satisfação do cliente</b> .....	99
3.12.1 Instrumento de medição da satisfação do cliente.....	100
3.12.2 Cálculo do tamanho da amostra.....	101
3.12.2.1 Pesquisa de satisfação com vendas .....	101



3.12.2 Pesquisa de satisfação com os serviços de manutenção .....	102
3.12.3 Método de cálculo da nota de satisfação .....	103
<b>4 A PESQUISA</b> .....	<b>104</b>
<b>4.1 A pesquisa de satisfação com vendas e entrega do veículo</b> .....	<b>104</b>
4.1.1 Resultados da pesquisa de satisfação com vendas e a entrega do veículo .....	104
4.1.1.1 Análise por tipo de resposta de satisfação com vendas .....	108
4.1.1.2 A experiência de compra e as cinco dimensões da qualidade .....	117
<b>4.2 Macroprocesso da concessionária</b> .....	<b>120</b>
4.2.1 Processo de vendas de veículos novos .....	121
4.2.2 O subprocesso de preparação de entrega do veículo .....	125
4.2.2.1 Levantamento de informações sobre o subprocesso de preparação de entrega.....	126
4.2.2.2 Objetivos do subprocesso de preparação de entrega de veículo .....	127
4.2.2.3 Anomalias do subprocesso de preparação de entrega de veículo .....	127
4.2.2.4 Estabelecendo as causas das anomalias.....	128
4.2.2.5 Identificando as possíveis soluções .....	128
4.2.2.6 Plano de ação 5W1H.....	128
4.2.2.7 Verificando o desempenho da entrega.....	129
4.2.2.7.1 Itens de controle avaliados.....	129
4.2.2.7.2 Itens de verificação.....	131
4.2.3 Diagrama de serviços de venda e entrega de veículos novos .....	132
<b>4.3 Pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica</b> .....	<b>135</b>
4.3.1 Método de cálculo da nota de satisfação .....	135
4.3.2 Resultados da pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica .....	135
4.3.2.1 Análise por tipo de resposta de satisfação com serviços .....	139
4.3.2.2 Os serviços da concessionária e as cinco dimensões da qualidade .....	148
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>150</b>
<b>5.1 Sugestões para trabalhos futuros</b> .....	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>157</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>160</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>172</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivencia-se uma era que, alternadamente, tem sido chamada de Era do Serviço e Era da Comunicação. Para Araújo (2001, p.233) “qualquer que seja a organização, mesmo as industriais, sempre haverá um momento de prestação de serviço, foi o fator que trouxe a qualidade em serviços à esfera de discussões no mundo de executivos de primeiríssima linha”.

O mercado automobilístico brasileiro possui, atualmente, inúmeras opções de marcas e modelos, visando atender, além da necessidade e gosto, ao nível de renda do consumidor. Por ser altamente competitivo o mercado de automóveis requer investimentos em tecnologia de grande monta, pois, precisa satisfazer clientes cada vez mais exigentes. Em consequência, as concessionárias, além de oferecer um produto de alta qualidade e diversidade, precisam prestar serviço com qualidade, considerado como um grande diferencial competitivo, merecendo estudos e atenção.

Marques (2006, p.14) relata que, “o futuro depende do diferencial competitivo que conseguirmos imprimir ao nosso negócio.”

Segundo Giansi (1996) a diferenciação, através de serviços, está ligada ao nível de qualidade dos serviços prestados, o qual pode ser difícil de ser igualado, pois, depende da competência na gestão de operações. A diferenciação cria barreiras à entrada, por forçar os ingressantes potenciais a investir para quebrar a lealdade dos consumidores às empresas, consideradas excelentes em seu campo de atuação.

É através da rede de concessionários que os clientes entram em contato com as montadoras, em dois momentos distintos, no ato da venda e na utilização dos

serviços de manutenção do seu veículo. No primeiro contato, o desafio encontra-se em oferecer ao cliente um atendimento que, além de convencê-lo a adquirir o produto oferecido, estabeleça uma relação de confiança, de modo a fidelizar o cliente. O segundo momento refere-se aos serviços de pós-venda, onde o desafio está em provar que as concessionárias oferecem o melhor custo benefício e, assim, manter o cliente após o término da garantia do veículo.

A qualidade em serviços em concessionárias de automóveis, começa pelo atendimento. Atendimento este que pode iniciar pelo sistema de atendimento telefônico ou de recepção de clientes na empresa, passando por: consultores de vendas, avaliador de veículos semi-novos, gerência, atendimento do serviço financeiro terceirizado, serviço terceirizado ou não de colocação de acessórios, seção de autopeças, recepção do serviço da oficina e gerência da oficina. Após adquirir um carro, na concessionária, os dados cadastrais do cliente são armazenados pelo CPD. O modo como isso é administrado pode contribuir para a fidelização de clientes.

São muitos os pontos de interação entre cliente e empresa, como resultado do envolvimento de muitas pessoas neste processo. Assim, são muitas as oportunidades para se prestar um excelente atendimento, indo ao encontro do que o cliente quer, ou seja, do atendimento de suas necessidades. Existem várias oportunidades para encantar o cliente, superando suas expectativas, mas, para isso é primordial que o padrão de qualidade do atendimento, em todos os momentos, seja mantido. Para isso, cada colaborador deve estar comprometido com um mesmo objetivo: atender às necessidades do cliente, seja ele um cliente interno ou externo. É do somatório de todos estes atendimentos que o cliente irá formar seu conceito sobre a empresa, e irá ficar satisfeito ou não.

Sob esta perspectiva, é muito importante que cada colaborador tenha consciência da importância da qualidade do serviço que ele está realizando, pois, esse serviço irá contribuir para o resultado final da percepção do cliente.

## 1.1 Justificativa

Houve um tempo em que a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos. Hoje não são mais. Atualmente, os clientes têm, cada vez mais, uma maior quantidade de opções de produtos de alta qualidade, e a tecnologia evoluiu tanto que sua banalização dá-se cada vez mais rapidamente. Coisas hoje óbvias foram revoluções tecnológicas no passado. Como exemplo, pode-se citar o controle remoto dos televisores. Há algum tempo atrás, somente alguns televisores possuíam este recurso, hoje não se admite que uma televisão não o tenha. Esse era o diferencial que permitia que se cobrasse mais. Como competir então? Com preços mais baixos? Com promoções? Com campanhas institucionais para reforço da marca? O que mais pode ser feito para melhorar a aceitação de uma marca que já tem décadas de existência? Quanto custa criar uma nova marca, utilizando-se as ferramentas tradicionais de marketing?

Quase todas as empresas, quando vêm suas vendas caírem, fazem o mesmo, lançam promoções e campanhas publicitárias para o mercado de massa. Fazem o que se chama *spray and pray*. Borrifam o mercado com campanhas publicitárias. Ou então, a partir de pesquisas de segmento, amostragens e estatísticas, lançam um produto novo para aumentar a participação no mercado. Quando dá certo, excelente. Quando não, explicam: “O mercado está louco!”.

Ou seja, tudo o que você faz hoje pode ser feito da mesma forma pela concorrência, em um tempo cada vez menor. Basta ter dinheiro. A tecnologia está disponível e vulgarizada. As vantagens competitivas são, cada vez mais efêmeras. (CRM, 2004).

### 1.1.1 Comoditização

Por comoditização entende-se a dificuldade, cada vez maior, que um produto tem para se diferenciar de outro, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista de utilidade. Os produtos estão cada vez mais parecidos, similares, e a profusão de marcas e fabricantes acabam comprimindo as margens de lucro. De

fato, há pouca ou nenhuma diferença entre, por exemplo, uma dezena de marcas de massa de tomate, creme dental e mesmo carros de um mesmo segmento.

O comprador de um carro popular compara as várias opções disponíveis no mercado e encontra pouca diferença entre elas, inclusive no preço, conforme dados do Quadro 1.1.

**QUADRO 1.1** – Quadro resumo dos anúncios de carros populares (subsegmento de entrada)

<b>ANÚNCIO DE VEÍCULOS POPULARES (de entrada) MARÇO DE 2010</b>					
<b>MARCAS</b>	<b>MODELOS</b>	<b>Ano/Modelo</b>	<b>PREÇO</b>	<b>MÍDIA</b>	<b>Data/Anúncio</b>
Chevrolet	Celta 1.0 Life 2P	09/10	R\$ 22.887,25	Zero Hora	21/03/2010
Ford	Novo Ka 1.0 2P	10/10	R\$ 24.480,00	Zero Hora	21/03/2010
Renault	Clio Campus 1.0 2P	09/10	R\$ 23.490,00	Zero Hora	21/03/2010
Fiat	Palio Fire 1.0 2P	10/10	R\$ 23.990,00	Zero Hora	21/03/2010
Volkswagen	Gol G4 1.0 2P	10/10	R\$ 23.490,00	Zero Hora	21/03/2010

Fonte: Adaptado de Jornal Zero Hora de 21/03/2010

Tecnicamente falando, como diferenciar realmente uma série de aparelhos de tevê? Muitas vezes, só mesmo a marca é que consegue gerar uma percepção de diferenciação, que, de todo modo, não é fácil (nem barato) para sustentar. Mesmo uma empresa líder, de marca reputadíssima, como a Coca Cola, tem dificuldade de competir com os refrigerantes populares, as chamadas tubaínas.

Os fabricantes perceberam que a melhor, forma de realmente diferenciar seu produto é mediante um conjunto de serviços que agregam valor a ele: entrega, assistência técnica, garantias, seguros, crédito, distribuição, informação, pós-venda, entre outros. Mesmo empresas tipicamente de produtos, ou conhecidas como líderes de produtos, já pensam, hoje, em serviços como estratégia de lucro.

Para Kahtalian (2002) serviços permitem diferenciação, personalização e customização, e, em decorrência, margem e lucro.

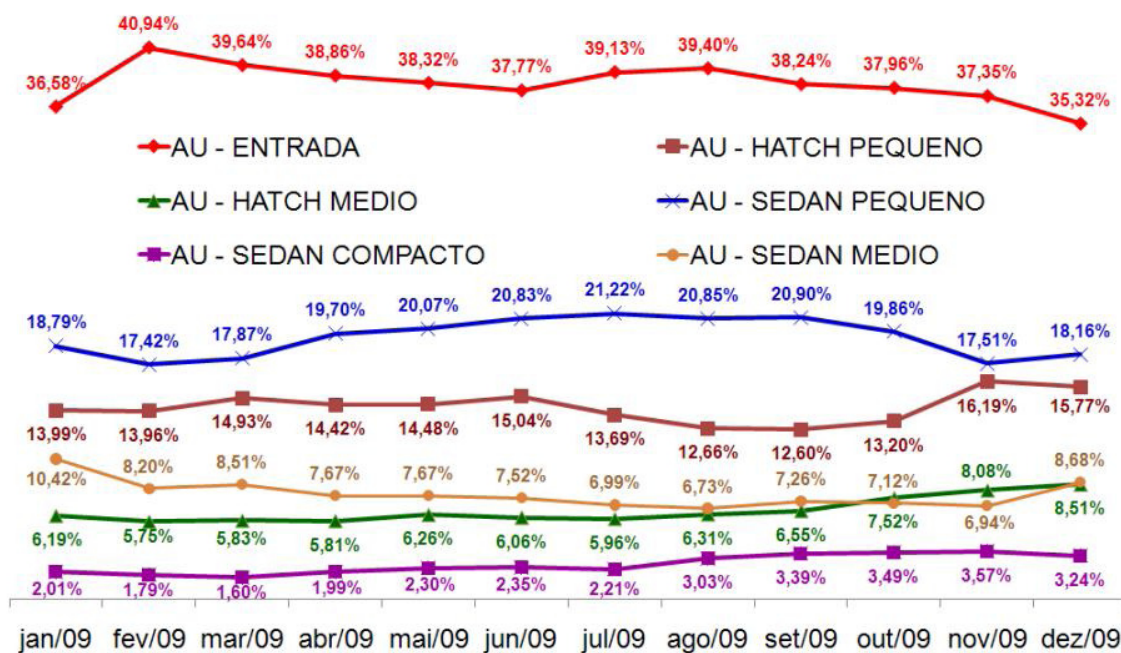
Para uma concessionária de automóveis, onde a concorrência possui produtos similares, tanto em qualidade quanto em preço e condição de pagamento, que serviços podem agregar valor ao cliente, permitindo que promova a diferenciação das demais concessionárias, e alcance a preferência pelos clientes?

Quais os momentos mais decisivos na visão do cliente? Quais as percepções dos clientes quanto à experiência de compra de um automóvel? Como garantir que a experiência de compra dos clientes sejam positivas?

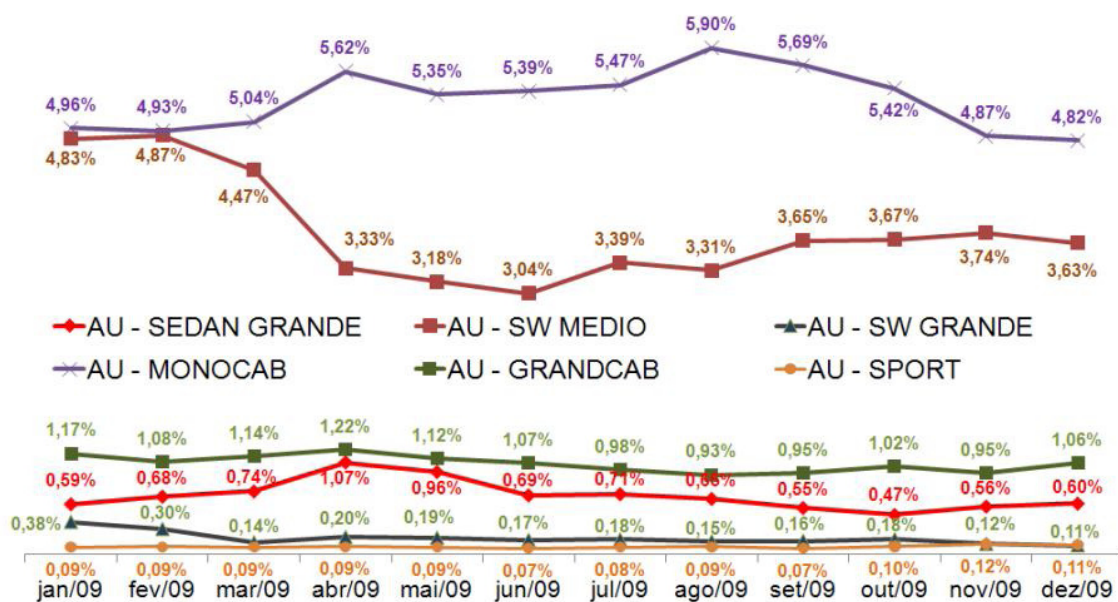
Justifica-se o presente estudo por acreditar-se que a qualidade em serviço, juntamente com a gestão de processos, poderão imprimir às concessionárias um diferencial competitivo capaz de possibilitar o alcance da preferência do consumidor.

Constata-se no Quadro 1.1 que os preços dos veículos populares de entrada são muito próximos, bem como as características dos veículos são similares, comprovando-se a comoditização.

De acordo com o Fenabreve (2009) possui maior volume de vendas o subsegmento de entrada, dos veículos populares com motor 1.0L e duas portas. Este subsegmento apresentou, na evolução mensal, a participação no volume total comercializado em 2009, entre 40,92% (fev.) a 35,32% (dez.), conforme Figuras 1.1 e 1.2.

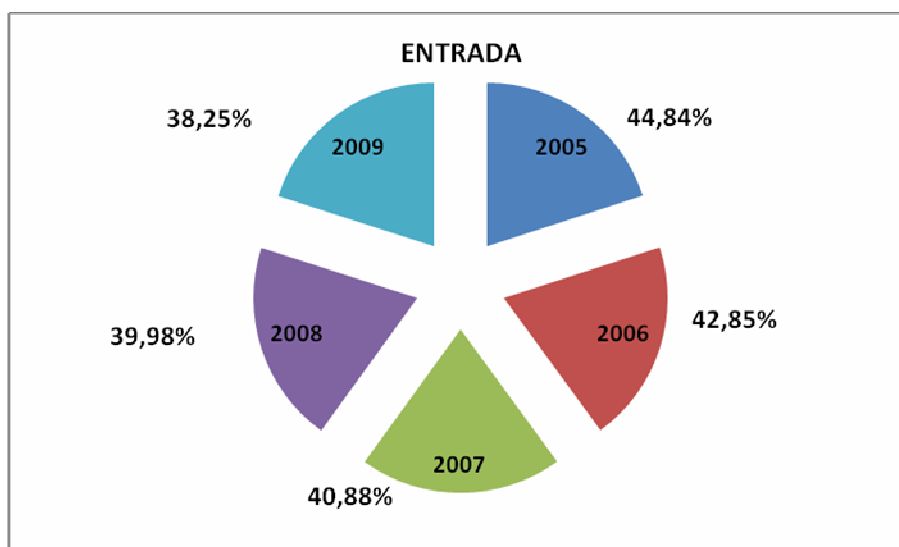


**FIGURA 1.1** – Automóveis, participação dos emplacamentos, por subsegmento A, em 2009  
Fonte: DENATRAN (apud FENABRAVE, 2009, p.11)



**FIGURA 1.2** – Automóveis, participação dos emplacamentos, por subsegmento B, em 2009  
Fonte: DENATRAN (apud FENABRAVE, 2009, p.11)

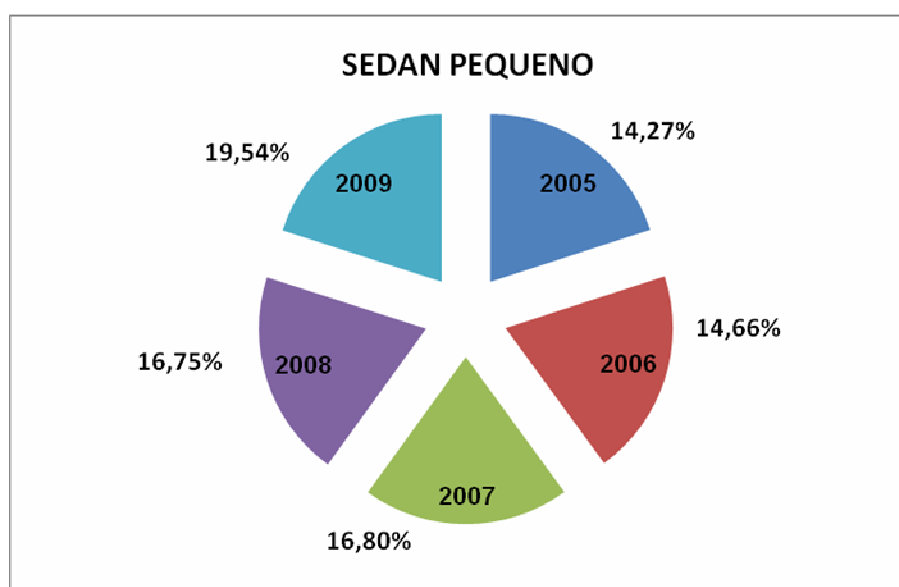
A mesma fonte apresenta a evolução deste subsegmento entre os anos de 2005 a 2009, onde se constata sua maior participação no volume de emplacamentos, conforme Figura 1.3.



**FIGURA 1.3** - Evolução da participação percentual do subsegmento de entrada de 2005 a 2009  
Fonte: DENATRAN, (apud FENABRAVE, 2009, p.12)

Neste subsegmento, as quatro maiores montadoras instaladas no Brasil, Fiat, Volkswagen, Chevrolet e Ford, detêm o maior volume de comercialização. Mas, este fato já despertou interesse em outras montadoras, já instaladas no país, como Honda, Toyota e Hyundai, que já têm planos para, até 2012, lançarem veículos neste subsegmento e em marcas que ainda não possuem fábricas no Brasil.

O segundo subsegmento de maior participação é o do Sedan pequeno, que, em 2009, teve 19,54% dos emplacamentos, conforme Figura 1.4. Este subsegmento também é de interesse das montadoras Honda, Toyota e Hyundai.



**FIGURA 1.4** - Evolução da participação percentual do subsegmento sedan pequeno de 2005 a 2009  
Fonte: DENATRAN, (apud FENABRAVE, 2009, p.13)

### 1.1.2 Evolução mundial da indústria automobilística

De acordo com os dados do Anuário (FENABRAVE, 2009), o desempenho do Brasil no ranking de países, considerando automóveis e comerciais leves, saiu da 10ª posição, em 2002, com 1.390.144 emplacamentos, para a 5ª posição, em 2009, com 3.009.191 veículos emplacados (Quadro 1.2). Considerando-se a evolução entre 2008 e 2009 constata-se que, mesmo o setor sendo atingido pela crise internacional no final de 2008, o Brasil cresceu 12,64% (Quadro 1.3).



**QUADRO 1.2 - Ranking dos países automóveis e comerciais leves de 2002 a 2009**

	País	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
1º	Estados Unidos	10.421.142	13.221.150	16.121.776	16.525.716	16.961.710	16.874.137	16.663.452	16.814.276
2º	China	9.848.086	6.492.553	6.072.015	4.263.864	5.696.301	2.489.470	2.882.650	3.434.338
3º	Japão	4.577.288	5.060.639	5.270.101	5.579.593	3.131.456	3.456.063	5.713.624	1.246.603
4º	Alemanha	3.982.467	3.318.310	3.374.740	3.669.837	3.523.330	5.698.021	2.149.456	768.063
5º	Brasil	3.009.191	2.671.554	2.323.192	1.881.574	1.617.785	1.474.097	1.350.989	1.390.144
6º	França	2.642.657	2.510.555	2.526.611	2.440.581	1.298.342	1.534.604	1.345.223	1.600.245
7º	Itália	2.336.758	2.381.667	2.727.884	2.565.203	2.456.659	1.218.585	1.593.479	1.400.303
8º	Inglaterra	2.181.387	2.421.256	2.741.743	2.672.026	2.762.639	2.896.853	3.414.555	5.721.215
9º	Índia	1.967.472	1.665.795	1.499.755	1.309.970	1.108.237	1.093.310	846.963	800.900
10º	Rússia	1.465.925	2.923.540	2.556.784	1.871.041	1.896.182	2.422.147	898.381	1.562.533
11º	Canadá	1.459.735	1.637.440	1.653.364	1.614.763	1.583.395	1.829.329	2.390.680	2.579.757
12º	Coreia	1.408.575	1.170.640	1.212.357	1.152.970	1.125.711	1.064.924	1.270.248	1.703.037
13º	Espanha	1.060.338	1.324.627	1.884.354	1.895.713	2.487.854	2.488.926	2.459.195	2.829.848
14º	Austrália	908.047	974.831	1.011.157	928.821	953.013	923.285	883.946	995.617
15º	México	722.463	1.008.719	1.074.410	1.157.509	1.125.950	1.041.922	972.233	708.137
16º	Turquia	555.057	492.259	594.379	622.102	717.491	429.009	565.772	336.349
17º	Tailândia	531.686	597.084	608.477	659.543	677.132	596.727	508.052	160.946
18º	Bélgica	527.512	600.691	590.268	584.350	540.068	541.683	508.845	392.863
19º	Holanda	436.843	582.427	583.610	547.797	533.864	570.511	364.623	515.147
20º	África do Sul	376.409	498.507	639.114	669.269	575.640	696.107	352.143	591.385

Fonte:

JATO do Brasil Informações Automotivas Ltda

Fonte: (FENABRAVE, 2009, p.4)

**QUADRO 1.3 – Evolução 2008/2009 Ranking dos países segmento automóveis e comerciais leves**

País	2009	2008	Evolução
Estados Unidos	10.421.142	13.221.150	-21,18%
China	9.848.086	6.492.553	51,68%
Japão	4.577.288	5.060.639	-9,55%
Alemanha	3.982.467	3.318.310	20,01%
Brasil	3.009.191	2.671.554	12,64%
França	2.642.657	2.510.555	5,26%
Itália	2.336.758	2.381.667	-1,89%
Inglaterra	2.181.387	2.421.256	-9,91%
Índia	1.967.472	1.665.795	18,11%
Rússia	1.465.925	2.923.540	-49,86%
Canadá	1.459.735	1.637.440	-10,85%
Coreia	1.408.575	1.170.640	20,33%
Espanha	1.060.338	1.324.627	-19,95%
Austrália	908.047	974.831	-6,85%
México	722.463	1.008.719	-28,38%
Turquia	555.057	492.259	12,76%
Tailândia	531.686	597.084	-10,95%
Bélgica	527.512	600.691	-12,18%
Holanda	436.843	582.427	-25,00%
África do Sul	376.409	498.507	-24,49%

Fonte:

JATO do Brasil Informações Automotivas Ltda

Fonte: (FENABRAVE, 2009, p.4)

Até o ano de 2007 o Brasil ocupava a 9ª posição no ranking de países, tendo passado para a 6ª posição em 2008, quando atingiu a marca de 2.671.554 emplacamentos, alcançando um crescimento de 15%. Nesse mesmo período o mercado europeu apresentou queda nas vendas, incluindo os países Alemanha, França, Itália, Inglaterra, Espanha e Holanda, tendo a Rússia apresentado crescimento, passado da 7ª para a 5ª posição, tendo atingido o volume de 2.923.540 emplacamentos em 2008, correspondendo a um crescimento de 14,34%. Neste mesmo período o maior mercado automobilístico mundial, os Estados Unidos, apresentou uma retração de 17,99% tendo deixado de comercializar 2.900.626 veículos, quantidade esta superior a todo volume comercializado pelo Brasil em 2008. O terceiro maior mercado mundial, o Japão, também apresentou retração de mercado, tendo reduzido em 3,97% o volume de emplacamentos, no período 2007/2008. Neste mesmo período, a China apresentou crescimento da ordem de 6,93%, mantendo sua posição de 2ª colocada. Outro país que apresentou crescimento foi a Índia, de 11,07%, tendo passado da 12ª para a 10ª posição.

No final de 2008 o setor automobilístico foi atingido pela crise financeira mundial, causando a retração de mercado em países como Estados Unidos, Japão, Itália, Inglaterra, Rússia, Canadá, Espanha, Austrália, México, Tailândia, Bélgica, Holanda e África do Sul, prejudicando o desempenho em 2009, o que se constata na Evolução do Ranking de países no período 2008/2009 (QUADRO 1.3).

Neste período os países que apresentaram crescimento foram: China – 51,68%; Coréia – 20,33%; Alemanha – 20,01%; Índia – 18,11%; Turquia – 12,76%; Brasil – 12,64%; e, França – 5,26%.

Observando-se o Quadro 1.2, o Brasil passou da 6ª posição, em 2008, para a 5ª posição, em 2009, atingindo o total de 3.009.191 emplacamentos, crescendo 12,64% no período. Considera-se que as medidas de redução do IPI foram fundamentais para recuperar o segmento ao longo de 2009.

Desta forma, a indústria automobilística mundial volta seus olhos para o mercado brasileiro. Várias montadoras já confirmaram interesse em se instalarem no Brasil até 2012, principalmente as asiáticas, o que irá aumentar a concorrência entre as mesmas. Evidencia-se como mais um motivo para as concessionárias atuais buscarem diferencial competitivo, para que, quando a oferta de marcas aumentar, elas possam estar mais bem posicionadas junto a seus clientes atuais, evitando a perda de clientes para a concorrência.

### 1.1.3 A satisfação dos clientes com seus carros por marca

A revista Quatro Rodas realiza anualmente, desde 2001, uma pesquisa chamada “Os Eleitos”, que avalia o índice de satisfação dos proprietários dos carros mais vendidos no mercado nacional.

A pesquisa parte do princípio de que não há ninguém melhor do que os próprios donos, que utilizam o carro no dia-a-dia, para dizer o que há de melhor, ou de pior, neles. A pesquisa é baseada em um sistema de média ponderada entre o que o dono espera de seu carro e o quanto sua expectativa é correspondida em diversos quesitos definidos através de uma pesquisa qualitativa prévia. O proprietário informa o que espera dos atributos avaliados e, depois, diz o quão satisfeito está com cada um deles. Assim, é possível comparar o grau de satisfação de modelos de categorias diferentes. Por exemplo, como a expectativa em torno de um modelo de luxo é maior, a satisfação oferecida também terá que ser maior. Os donos dos veículos avaliados são convidados a responder um questionário pela internet, que se encerrou em 31 de julho de 2009. Eles avaliaram 23 itens de seus carros. Ao final o Instituto de Pesquisa, *GfK Indicator*, analisou os formulários, que foram checados para excluir pessoas ligadas ao setor automobilístico e informações incorretas.

Os 23 itens foram separados em nove grupos, cada um com sua média ponderada. Das médias foi obtida a pontuação geral. Os nove grupos são: cobertura da rede, confiança na marca, conforto, desempenho, design/modelo, dirigibilidade, gastos/investimentos, manutenção e segurança. Entraram na pesquisa os 40 modelos mais vendidos de janeiro a abril de 2009, ano modelo de 2006 a 2010.

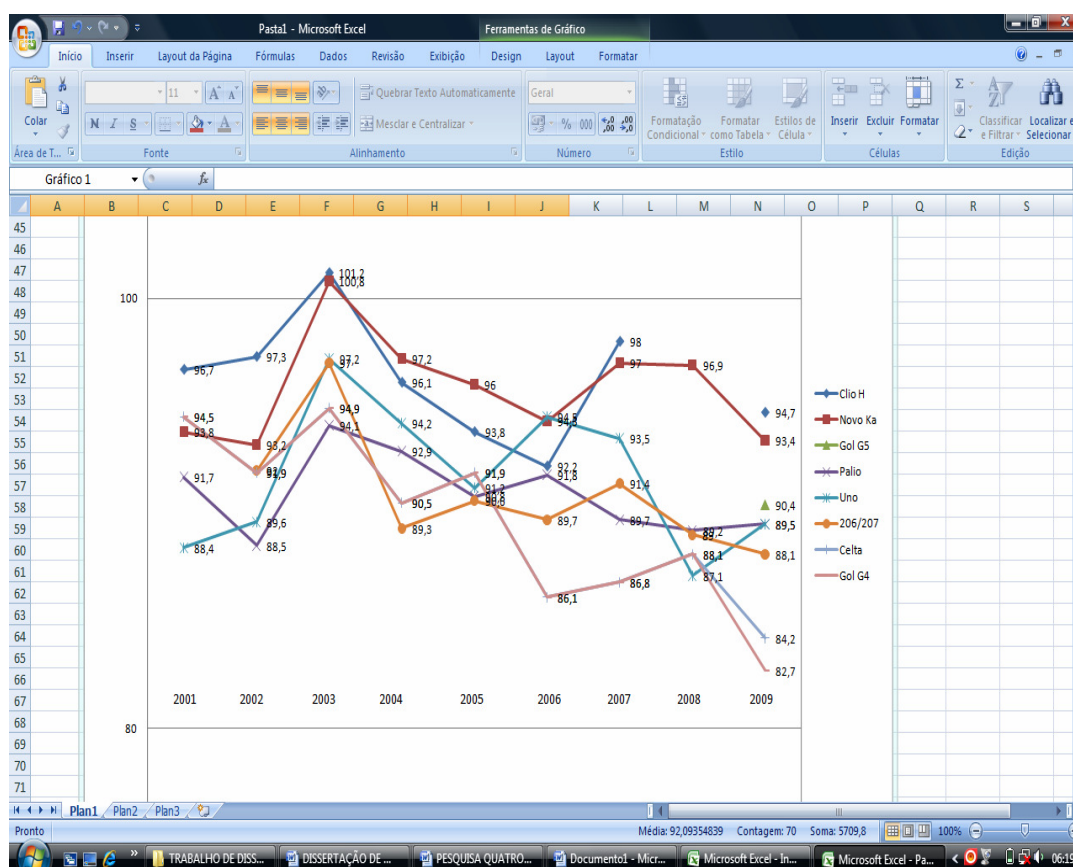
Responderam à pesquisa 3156 pessoas, com residência no Brasil, com 18 anos ou mais, e apenas os proprietários do modelo de automóvel participante, com ano-modelo de 2006 a 2010. Estes foram os critérios de inclusão para participar da pesquisa, incluindo a condição de que dirigissem os próprios veículos e que informassem o número do Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM), que consta no certificado de propriedade.

No Quadro 1.4 estão expressos os índices utilizados para medir a felicidade do dono, de acordo com as suas expectativas.

**Quadro 1.4** – Índice de satisfação do cliente em relação às suas expectativas

Índice de satisfação	Expectativa
acima de 100	o carro superou as expectativas
igual a 100	satisfação corresponde exatamente à expectativa antes da compra
entre 99 e 80	expectativa razoavelmente atendida
abaixo de 80	o proprietário está insatisfeito

O resultado da pesquisa no subsegmento Hatch compacto de entrada está apresentado na Figura 1.5.



**FIGURA 1.5** – Índice de satisfação dos proprietários de veículos do subsegmento Hatch compacto de entrada

Fonte: Adaptado de Revista Quatro Rodas, 2009, p.76-7

De acordo com o resultado da pesquisa, constata-se que neste subsegmento o índice de satisfação dos proprietários com seus veículos, desde 2001 até 2009 enquadra-se como expectativa razoavelmente atendida, tendo apenas em 2003 os veículos Novo Ka e Clio Hatch tendo superado as expectativas de seus proprietários.

Sendo assim pode-se afirmar que seus proprietários poderão sentir-se tentados a experimentar modelos de marcas diferentes da sua atual, pois estão apenas razoavelmente satisfeitos com seus veículos.

Isso revela-nos uma oportunidade para as concessionárias através da qualidade de serviços, desde o atendimento de vendas até o atendimento em serviços de assistência técnica fazerem a diferença a seus clientes, procurando superar suas expectativas, para que possam ter a preferência na hora da troca de carro conquistando assim sua fidelidade.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão estratégica de serviços e identificar fatores como diferencial competitivo para a fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a satisfação dos clientes que compraram um veículo em uma concessionária de automóveis;
- Analisar a importância da qualidade em serviços como diferencial competitivo em uma concessionária de automóveis;
- Analisar a importância dos colaboradores no processo de fidelização de clientes;

- Identificar os processos existentes, estudá-los e sugerir melhorias, para agregar valor ao cliente;
- Sugerir alternativas que contribuam efetivamente para a melhoria da qualidade do serviço prestado como diferencial competitivo.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 aborda a introdução ao tema a ser pesquisado, a justificativa e os objetivos, geral e específicos.

O capítulo 2 contém a fundamentação teórica, aborda os assuntos referentes à importância dos serviços na economia, gestão de serviços, clientes e ao tema gestão de processos.

No capítulo 3 tem-se a metodologia utilizada e a forma como foi desenvolvida a pesquisa.

O capítulo 4 apresenta a pesquisa em si.

O capítulo 5 compreende as conclusões do presente trabalho e sugestões para estudos futuros. E, para finalizar, o último capítulo constitui-se no referencial bibliográfico utilizado no estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A importância dos serviços na economia

O setor de serviços vem ganhando importância, cada vez maior, em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados (GIANESI; CORREA, 1996).

As modernas economias industrializadas são dominadas por empregos no setor de serviços. Isto porque, da mesma maneira como os empregos migraram do campo para as indústrias, no século XIX, devido às tecnologias da racionalização do trabalho, na indústria os empregos passaram para o setor de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Segundo Giansesi e Correa (1996) as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado em três categorias:

- Como *diferencial competitivo* – as atividades de serviços prestados ao cliente, como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica, pelas empresas de manufatura.

- Como *suporte às atividades de manufatura* – muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços, como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros.
- Como *geradores de lucro* – muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir-se em “centros de lucro” dentro das empresas.

Alday (2009), professor-Doutor e coordenador do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Serviços, da Faculdade de Administração da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), considera que o setor de serviços pode representar uma alternativa para contornar o desemprego que atinge duramente a indústria. Para este autor, a expansão do PIB, conforme expectativas do mercado, deveria ficar em torno de 2%, em 2009, estando este crescimento sustentado pelo setor de serviços.

O setor de serviços tem hoje uma importante representação para a economia brasileira. Seu crescimento é visto como promessa para o desenvolvimento do país. O setor representa atualmente, por exemplo, cerca de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e é o maior gerador de empregos formais do país, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), divulgado no segundo semestre de 2008.

Para Alday (2009) a importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no PIB, seja na geração de emprego, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Outro fator que corrobora para sua posição é que as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado como diferencial competitivo, como suporte às atividades de manufatura e como gerador de lucros.

Em matéria divulgada pelo jornal Tribuna do Norte *online*, de 26/06/2009, sob o título: “BC revisa crescimento do setor de serviços”, na avaliação do diretor de Política Econômica do Banco Central (BC), Mário Mesquita, o setor de comércio e serviços é o que mostra, até o momento, maior resistência diante do cenário



internacional adverso. Segundo o Relatório Trimestral de Inflação, divulgado pelo BC, a projeção para o crescimento do setor de serviços, incluindo comércio, transporte, intermediação financeira, serviços de informação, entre outros, neste ano, foi revisada de 1,7% para 2,1%.

No caso do setor industrial, a previsão é de queda de 2,2%, contra o crescimento de 0,1% estimado no relatório de março/2009. No caso da agropecuária, a estimativa de retração passou de 0,1% para 0,8%.

Para Mário Mesquita o setor de serviços foi revisado por ter um peso maior no PIB, a resistência observada até agora do setor de serviços diante dos efeitos da crise internacional foi um dos fundamentos para a previsão de crescimento.

Estes dados vêm ao encontro da posição de Alday (2009) sobre a importância dos serviços na economia do país.

## **2.2 Gestão de Serviços**

### 2.2.1 Conceitos de Serviços

Existem diversas definições para o termo “serviços”:

Serviços são atos, ações, desempenho (LAS CASAS, 2008).

Segundo a NBR ISO 9004-3, serviço é: “o resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”.

Para Cobra e Rangel (1992) serviços podem assumir diversas definições, tais como:

- Serviços são formas de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do produto adquirido;
- Serviços são formas de resolver as questões que importam aos clientes;
- Serviço é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido;
- Serviço é a forma de agregar valor ao produto.

De acordo com Marques (2006), serviço é tudo o que se faz para alguém, é o trabalho que se realiza dentro de uma empresa, para um cliente ou amigo. É

totalmente humano, pois, no final, sempre envolve pelo menos uma pessoa com desejos, necessidades e anseios.

Por muito tempo prevaleceu à visão econômica do que eram serviços. Era um conceito estritamente relacionado ao produto e ao processo. A economia foi dividida em atividade industrial, atividade comercial e de prestação de serviços.

Enquadraram-se, na parte de prestação de serviços, oficinas, lavanderias, empresas de assistência técnica, restaurantes, hospitais, firmas de engenharia e arquitetura, profissionais liberais – como médicos e advogados –, consultorias, cinemas, parques de diversão, enfim, todo tipo de empresa ou de ocupação que fornecia aos clientes algo que era intangível, ou seja, que não se podia tocar como um produto em posse do cliente. As empresas que vendessem produtos concretos, no atacado ou no varejo, enquadravam-se na parte do comércio. No setor industrial, ficaram as empresas que transformam matéria-prima em produtos acabados.

Esta visão econômica ainda existe, mas, hoje, serve principalmente para mostrar que a atividade de prestação de serviços é a atividade que mais cresce no país, representando mais da metade do PIB brasileiro.

Com a evolução comercial e o aumento da importância do cliente nos negócios, o conceito de serviços ampliou-se para significar, além da atividade de prestar serviços, tudo aquilo que pode ser feito ou vendido para os clientes, que não constitua um produto ou coisa concreta, mas que possa agregar valor ao produto ou à coisa concreta que o cliente compra (MARQUES, 2006).

### 2.2.2 Serviço como diferencial competitivo em empresas de manufatura

Embora com enfoques diversos, vários autores concordam com a importância dos serviços no pacote formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado, como arma competitiva.

Fica patente o reconhecimento das operações de serviços como fator de diferenciação competitiva, constante em mais de uma das dimensões propostas para análise do poder de competitividade (GIANESI, CORREA, 1996).

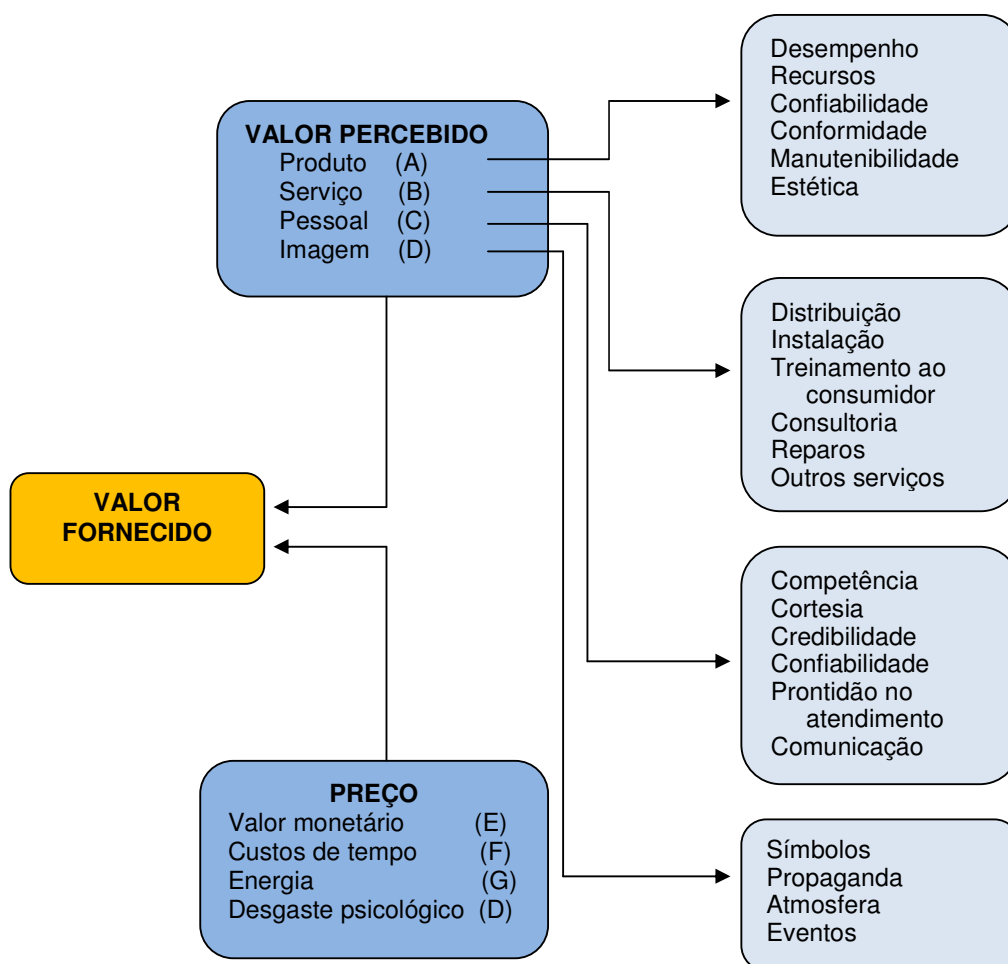
Segundo Gianesi e Correa (1996) a diferenciação através de serviços está ligada ao nível de qualidade dos serviços prestados, o qual pode ser difícil de ser

igualado, pois depende da competência na gestão de operações. A diferenciação cria barreiras à entrada, pois força os ingressantes potenciais a investir para quebrar a lealdade dos consumidores às empresas consideradas excelentes em seu campo de atuação.

Para Porter (1989) existem três estratégias que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados. São elas: liderança no custo total; diferenciação; e, enfoque.

A *liderança* ocorre através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços vendas, publicidade, entre outras. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. A segunda estratégia é *diferenciar* o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o mercado, como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros. A última estratégia é o *enfoque*, ele ocorre através do atendimento excelente em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

Kotler (1991), analisando o poder de competitividade de uma empresa, ofereceu maiores evidências da importância dos serviços. Estabeleceu o *valor fornecido* como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor. O valor fornecido seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas, também, nos *custos de tempo, energia e desgaste psicológico*, incorridos no processo de aquisição do produto. Por outro lado, o valor percebido é formado pela soma de quatro fatores: produto, serviços, pessoal e imagem. O aumento do poder de competitividade, portanto, pode ser atingido por ambos, o aumento do valor percebido e/ou a diminuição do preço (conceito ampliado) pago pelo consumidor (Figura 2.1).



**FIGURA. 2.1** – Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor  
 Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996, p.22)

A Figura 2.1 evidencia a importância dos serviços, dado que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor, ou seja, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens da comunicação (principalmente no que se refere às instalações às quais o consumidor tem acesso) (GIANESI; CORREA, 1996).

Estão presentes, também, nos itens que formam o preço pago pelo cliente, ou seja, tempo, energia e desgaste psicológico, intensamente relacionados com as funções de suporte ao cliente e distribuição, além da atuação do pessoal de contato com o consumidor. Conseqüentemente, as operações de serviços têm papel relevante na formação do valor fornecido ao consumidor.

Principalmente em relação a empresas que fabricam produtos intensivos em tecnologia, pesquisas sugerem que a competição que teria ocorrido inicialmente com base em tecnologia, posteriormente, em preço e, em seguida, em qualidade, estaria começando a passar para o campo dos serviços associados ao produto, dado que os competidores estariam nivelando-se nos outros aspectos.

Gianesi e Correa (1996) argumentam que a relevância estratégica dos serviços varia conforme o tipo de produto fabricado, o tipo de mercado em que a empresa atua, além de outros fatores. Todavia, parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos arrisque a ter sua posição competitiva seriamente ameaçada.

### 2.2.3 Características dos serviços

Pode-se considerar as seguintes situações:

- *Intangibilidade* – os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para gerentes, funcionários, e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa (GIANESI; CORREA, 1996).
- *Heterogeneidade* – em serviços, é o resultado da interação humana (entre prestador e cliente) e todas as variações daí decorrentes. As variabilidades na atuação do prestador e do cliente acarretam a variabilidade do atendimento (ZEITHANL; BITNER, 2003).
- *Presença e participação do cliente no processo* – o cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se. Em serviços, o cliente, ou um bem de sua posse, é de certa forma “tratado” pelo sistema. Devido à necessidade da presença do cliente, o tempo e o custo do deslocamento do cliente até as instalações, ou vice-versa, são considerados na decisão econômica da localização. Pelo mesmo motivo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um

serviço. Esta característica tem conseqüências importantes para os critérios, através dos quais o cliente avalia o serviço (GIANESI; CORREA, 1996).

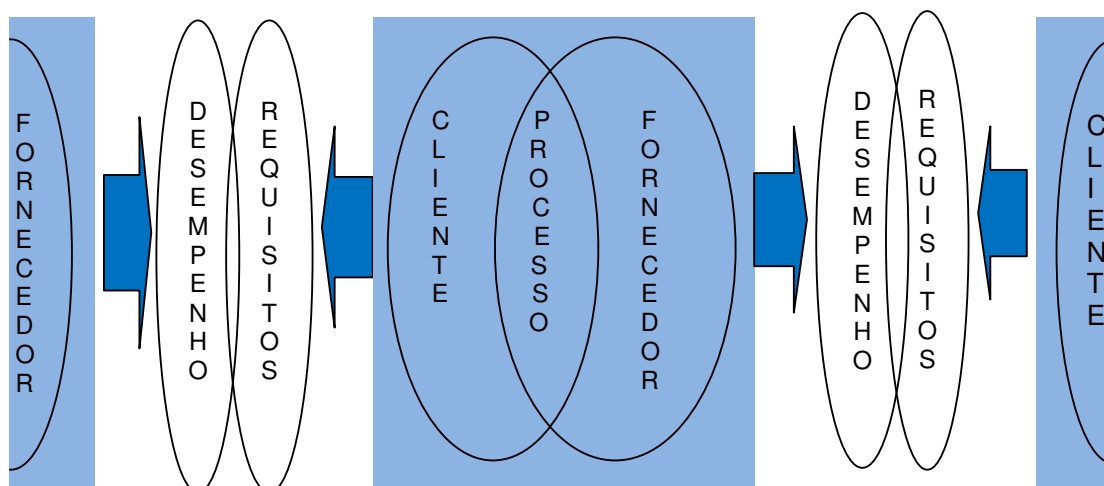
- *A produção e o consumo são simultâneos* – os serviços não podem ser estocados. Isto significa que, na maioria dos casos, é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços. Nos serviços intensivos de mão-de-obra, a qualidade é criada durante o momento de contato entre cliente e o funcionário servidor. Isso faz com que o pessoal de contato com o cliente, tenha papel-chave no sucesso global da empresa de serviços. A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final. Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviços, como, por exemplo, o controle e a garantia da qualidade dos processos (GIANESI; CORREA, 1996).

#### 2.2.4 Serviços como atividades internas de apoio em uma empresa

Outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno.

Diversas subdivisões funcionais, em empresas de manufatura ou serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno. A boa gestão desta relação poderia contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atingimento de seus objetivos estratégicos (GIANESI; CORREA, 1996).

Na Figura 2.2 apresenta-se uma representação destas relações.



**FIGURA 2.2** – Todo processo é tanto cliente como fornecedor de pelo menos algum outro processo.  
 Fonte: Adaptado de Giansesi e Correa (1996, p.24).

Para Giansesi e Correa (1996) o conceito de cliente interno pode ser aplicado a qualquer interface supervisor-subordinado em que, por um lado, o supervisor é um cliente do subordinado, que executa algumas funções que estão sob a responsabilidade do primeiro e, por outro, o subordinado é um cliente do supervisor que lhe deve dar apoio para a execução de suas funções.

O reconhecimento da relação fornecedor-cliente, como forma de integração das diversas funções da empresa, visando atingir os objetivos estratégicos desta, sugere a necessidade da gestão estratégica das operações de serviços, executadas pelos diversos setores responsáveis. Em outras palavras, cada setor passa a ter seus objetivos estratégicos, definidos em função do nível de serviço requerido por seus clientes, necessitando coordenar e integrar suas próprias subfunções, para o atingimento desses objetivos. A gestão dos serviços internos pode envolver capacitações por vezes não encontradas nos quadros da empresa. A incapacidade ou inconveniência de gerenciar alguns serviços executados internamente tem levado muitas empresas a contratar estes serviços externamente, numa tendência denominada “terceirização”.

Giansesi e Correa (1996) afirmaram que uma pesquisa analisou os enfoques tradicionalmente utilizados para gerenciar os serviços internos à empresa e concluíram que estes, normalmente, não conseguem contribuir de maneira eficaz para os objetivos estratégicos da organização, notadamente o aumento da fatia de

mercado e a lucratividade. Consideraram, também, que os enfoques tradicionais podem ser agrupados em três categorias, a seguir descritas.

O *enfoque contábil*, que concentra sua atenção na minimização dos custos gerados pelos serviços internos. Este enfoque teria nascido da supervalorização dos métodos de contabilidade de custos. O foco gerencial seria o de estimar os custos indiretos, gerados por serviços internos e alocá-los aos usuários, segundo critérios de rateio baseados em utilização. Os provedores de serviço devem, portanto, encontrar usuários que absorvam seus custos.

O *enfoque organizacional*, que assume a estrutura organizacional como sendo a chave para a eficácia dos serviços internos, dando ênfase à definição das relações entre os setores e sua comunicação. Os usuários solicitam os serviços dos setores provedores especializados quando têm algum problema especial. Acredita-se que uma estrutura organizacional adequada facilita a troca de informações, aprimorando a qualidade dos serviços internos. Contudo, embora a estrutura organizacional possa facilitar a comunicação entre provedores e usuários, permanece a dificuldade de determinação das necessidades prioritárias dos usuários, enquanto contribuintes para o atingimento dos objetivos globais da organização.

O *enfoque operacional*, por sua vez, está baseado na premissa de que se a produção e a distribuição dos serviços internos forem gerenciados de forma eficiente, os resultados globais da organização serão maximizados. Dessa forma, os serviços internos são geridos como uma “fábrica de serviços”, com a transposição das técnicas de gestão industrial, visando à diminuição de custos e ao aumento de produtividade. Este enfoque, embora seja adequado a serviços rotineiros, costuma restringir a gama de oferta dos provedores e de demanda dos usuários, pois a ênfase na troca de informações é dada ao aumento de eficiência da produção de serviço.

Gianesi e Correa (1996) propõem uma alternativa aos três enfoques, na forma de *enfoque direcionado ao mercado*. A premissa é de que todos os serviços internos têm algum impacto na capacidade da empresa oferecer produtos e serviços de qualidade ao mercado. Gerenciar estes serviços de forma míope, em termos de custos, comunicação ou eficiência, só pode restringir o valor potencial de sua contribuição. O foco passa a ser o mercado final. Se os serviços internos forem direcionados para as necessidades dos usuários, a eficácia da organização será



aumentada. Provedores e usuários compartilham informações, assumindo que ambos existem para servir a um mercado final bem definido.

A administração dos serviços internos, que pretenda que todos os departamentos de apoio contribuam para o desempenho adequado da empresa com relação aos consumidores finais, deve partir do estabelecimento da missão de cada departamento de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Este enfoque seria o da gestão estratégica dos serviços.

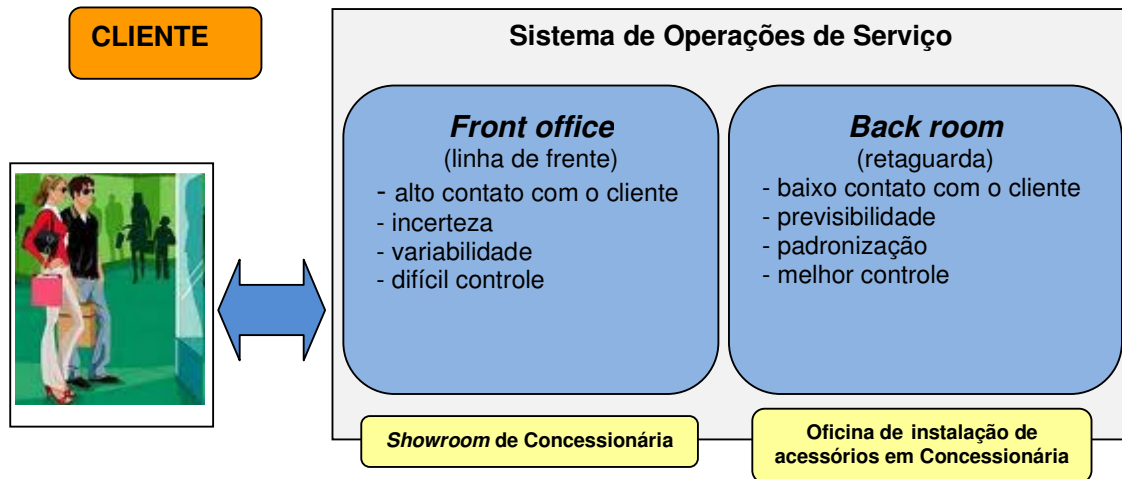
Para Giansesi e Correa (1996), segundo esta forma de pensar as operações nas empresas, é necessário difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, em qualquer nível, contribuam orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização.

#### 2.2.5 As dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações

De acordo com Giansesi e Correa (1996, p.42-3), as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações são:

- *A ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo* – Processos baseados em pessoas são em geral mais flexíveis do que processos baseados em equipamentos, que são mais adequados à padronização. Contudo, processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e mais sujeitos a variabilidade e incertezas.
- *O grau de contato com o cliente* – As operações de alto contato, devido à presença do cliente, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. A parcela do sistema de operações que realiza operações de alto contato com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto que aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda, conforme ilustra a Figura 2.3.

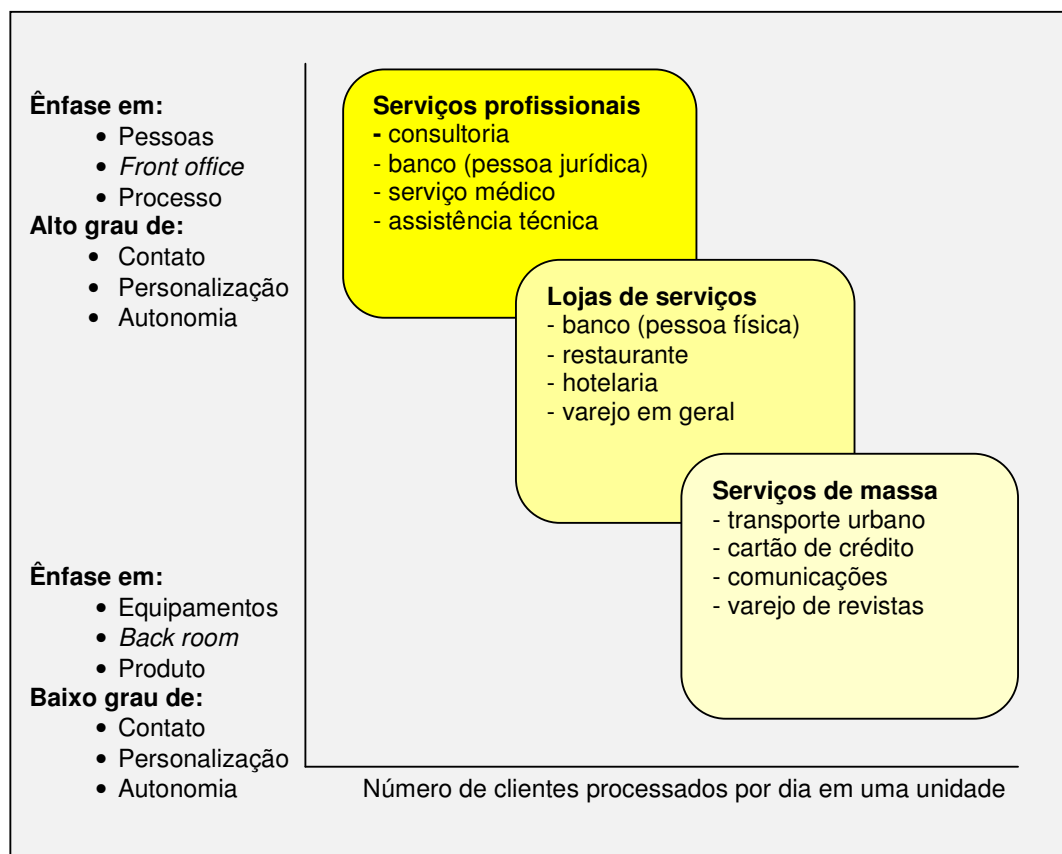
A separação das atividades de alto e baixo contato permite que sejam geridas de maneira diferente e empregando recursos diferentes.



**FIGURA 2.3** - As operações de serviço divididas entre *front office* e *back room* A  
 Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996, p.24)

- *O grau de participação do cliente no processo* – Difere do grau de contato, pois, avalia a participação do cliente como recurso do processo produtivo, executando tarefas que seriam, a princípio, de responsabilidade da empresa de serviços. Pode-se propor, inclusive, uma visão do papel do cliente que é oposta àquela segundo a qual a presença do cliente limita a produtividade. De fato, podem-se até conseguir ganhos de produtividade aproveitando-se da presença do cliente, desde que se tenha em mente suas necessidades, se entenda seu comportamento e se adapte este comportamento, através de treinamento. Esta abordagem faz parte do que se chama “gestão do cliente”. Esta dimensão não é perfeitamente independente da anterior, já que processos em que há alto grau de participação do cliente são processos em que o grau de contato também é elevado, embora o inverso não seja necessariamente verdadeiro. Segundo a dimensão do grau de participação do cliente, os serviços podem ser vistos como uma sequência de transações, as quais podem classificar-se em algum ponto entre os extremos: *serviço total*, em que todas as atividades são executadas pelo servidor, seja em *front office* ou *back room*,

e *auto-serviço (self-service)*, em que quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação (Figura 2.4).



**FIGURA 2.4** – As operações de serviço divididas entre *front office* e *back room* B  
Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996, p.44)

- *O grau de personalização do serviço* – Personalizar o serviço significa montar um “pacote” de serviços, visando atingir necessidades e expectativas de um cliente específico. O grau de personalização pode variar desde o gradual aumento de opções padronizadas até a resposta perfeita a necessidades específicas de determinado cliente. Diferentes graus de personalização exigem do sistema de operações, de seus recursos, de sua mão-de-obra e de seus sistemas, diferentes graus e tipos de flexibilidade.

- *O grau de julgamento pessoal dos funcionários* – Refere-se à autonomia do pessoal de contato com os clientes, para atender suas necessidades e expectativas específicas. Processos em que há alto grau de julgamento pessoal dos funcionários oferecem mais personalização aos clientes. Contudo, o inverso não é necessariamente verdadeiro, sendo que certo grau de personalização, em alguns casos, pode ser conseguido através de um ‘cardápio’ amplo de opções padronizadas.
- *O grau de tangibilidade do serviço* – Refere-se à relevância do bem facilitador no pacote produto/serviço. Esta dimensão ajuda a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura, colocando a ênfase mais no processo ou no produto, respectivamente.

Buscando uma classificação para processos de serviço Silvestro et al (1992 apud Giansesi e Corrêa 1996, p. 44) propõe utilizar seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos; grau de contato com o cliente; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo; *front office* ou *back room*.

A classificação conseguiu certo grau de correlação entre as seis dimensões colocadas na ordenada do gráfico e a dimensão de volume, colocada na abscissa.

Os **serviços profissionais** são aqueles em que o cliente está, geralmente, buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, neste tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas (que, geralmente, detêm a capacitação que o cliente deseja), enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio. Outra característica é o alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das expectativas específicas de cada cliente. O alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requer que se dê alto grau de autonomia aos funcionários de contato com o cliente.

As **lojas de serviços** é o processo intermediário do contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia, neste caso o valor do serviço é gerado tanto no

*front office*, como no *back room*. O processo está baseado tanto em pessoas como em equipamentos.

Os **serviços de massa** são serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações. Em geral, a padronização favorece o uso de equipamentos para a produção do serviço, no qual, embora geralmente seja necessária a presença do cliente, o grau de contato é relativamente baixo e impessoal.

É importante frisar que uma mesma empresa pode oferecer serviços segundo mais de um tipo de processo, entre aqueles apresentados. A classificação apresentada não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado numa das três classes. Na verdade, o que existe é um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e dos serviços de massa, passando pela loja de serviços.

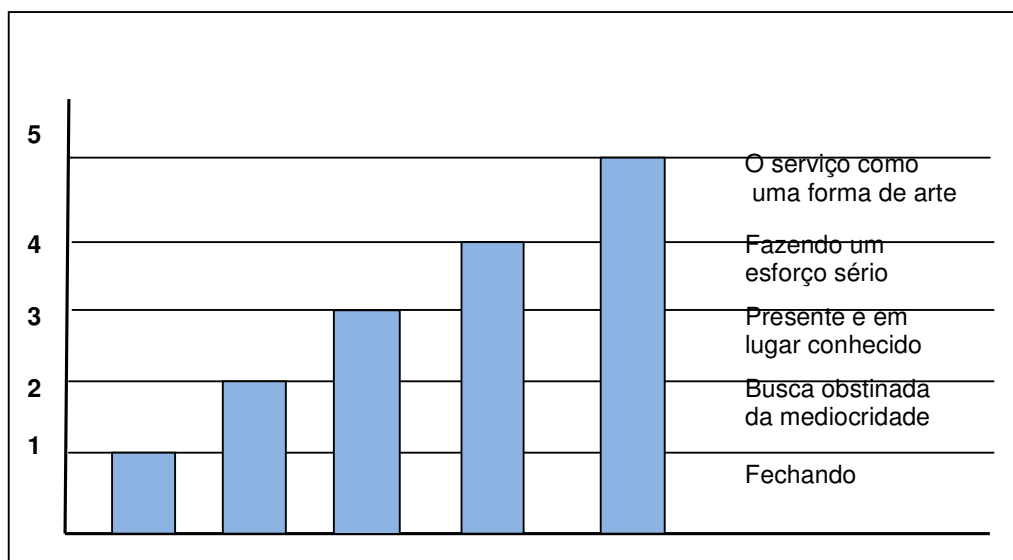
#### 2.2.6 O estado atual dos serviços

De acordo com Albrecht (2000) está havendo uma revolução dos serviços, onde algumas pessoas lideram a revolução, e outras dormem enquanto ela ocorre, sendo que no máximo de 10 a 15% das empresas de qualquer setor estarão dispostas a fazer o tipo de esforço total necessário para tornar-se verdadeiramente preocupadas com o serviço em suas atividades. Talvez seja justo dizer que, no momento presente, as empresas prestadoras de serviços distribuem-se por cinco níveis quanto ao grau de seu comprometimento com a qualidade do serviço.

Os cinco níveis de qualidade de serviço, segundo Albrecht (2000):

1. *Fechando*. Estas empresas estão fora de contato com seus clientes a ponto de terem há muito passado pela “entrada do cano”.
2. *Busca obstinada de mediocridade*. Estas empresas talvez sobrevivam, mas, a qualidade do serviço não faz parte de seu pensamento. Algumas empresas razoavelmente grandes situam-se nesta categoria, incluindo várias companhias aéreas. Muitos órgãos públicos operam no nível 2, principalmente porque lhes falta um imperativo de lucro.

3. *Presentes e em lugar conhecido.* Estas empresas sabem que estão no ramo da prestação de serviços e tendem a ter um respeito inato, pelo menos, pelas coisas mais elementares. Entretanto, muitas gozam do que os teóricos de marketing chamam de ‘participação natural de mercado’, ou seja, a participação a que têm direito simplesmente por existirem. A qualidade do serviço não desempenha um papel importante em seu posicionamento estratégico. Muitos bancos, se não a maioria, situam-se nesta categoria, bem como muitas cadeias de estabelecimentos varejistas e um bom número de hotéis.
4. *Fazendo um esforço sério.* Estas empresas estão avançando, e, geralmente, esforçam-se bastante para descobrir maneiras de fazer do serviço um instrumento de competição. Este é o nível no qual a administração de serviços faz sentido como “idéia motriz” da organização. Várias empresas importantes, bem como muitas empresas menores, estão procurando alcançar este nível, chegando a ele, ou passando por ele. Aqui há muita inovação, muitos riscos e uma boa dose de reformulação da imagem do cliente e da orientação da organização.
5. *O serviço como uma forma de arte.* Estas são as empresas lendárias no ramo dos serviços – aquelas poucas que se tornaram famosas e chegaram à liderança do mercado devido ao seu comprometimento obsessivo e incansável com a doutrina de máximo impacto positivo junto ao cliente em todos os níveis. A missão da administração, nestas empresas, é preservar e refinar a imagem de excelência de serviço. A Figura 2.5 ilustra esses níveis de qualidade de serviço em termos de impacto competitivo.



**FIGURA 2.5** – Níveis de qualidade de serviço  
 Fonte: Adaptado de Albrecht (2000, p.12)

Para, Albrecht (2000) muitas das empresas que esperam transformar o serviço em seu fator de superioridade competitiva não terão êxito, simplesmente porque não serão capazes de elevar seus níveis de qualidade de serviço o suficiente para que haja impacto significativo. Sendo esta sua definição de excelência de serviço, do ponto de vista do posicionamento competitivo: um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.

Na opinião de Albrecht (2000) para desfrutar de algumas dessas vantagens ou de todas elas, a empresa precisa ter, um nível 5 de qualidade de serviço aos olhos do cliente.

Os que fazem estudos regulares de opinião pública revelam que a percepção geral de qualidade de serviço, na maioria dos países ocidentais, é muito negativa. Correta ou incorretamente, o “famoso homem (ou mulher) típico” acredita que está recebendo muito pouco por seu dinheiro, da maioria das empresas que prestam algum tipo de serviço (ALBRECHT, 2000).

Para Marques (2006) um bom serviço é aquele que atende às necessidades e aos desejos do cliente e não aquele que atende às restrições da empresa. O serviço pode ser um fator-chave para o sucesso ou um fator-crítico para o fracasso estratégico, conforme seu nível de qualidade.

O serviço pode ser o grande diferencial entre uma organização e seus concorrentes. Excelência em serviço é uma forma de pensar e trabalhar, com foco constante na satisfação total do cliente, subordinando a esta filosofia todas as ações administrativas ou operacionais de uma organização (MARQUES, 2006).

### 2.2.7 Momentos da Verdade

São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços. Qualquer contato de um indivíduo com a organização e que forma alguma impressão é considerado um momento da verdade.

No momento em que o cliente contata a organização, ele vai consumir um serviço que é o resultado de todo o esforço mercadológico que antecipou este contato. Se a empresa preocupou-se preparando devidamente seus funcionários, o serviço será considerado de boa qualidade.

Para determinar estes momentos da verdade é necessário identificar inicialmente todos os contatos que podem ser realizados por um cliente junto a algum aspecto da empresa, desde a aproximação até o pós-venda (LAS CASAS, 2008).

Para facilitar o processo de análise de “momentos da verdade” deve-se tomar como base os 4 P’s do serviço: perfil (ambiente físico); processo; pessoas; procedimentos.

Um cliente interage com um ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos. O resultado da percepção de todos estes aspectos permite um “juízo final”, momento em que é decidida se a experiência é satisfatória ou não. Quando o serviço tem a capacidade de satisfazer, é considerado de boa qualidade. Este objetivo deve ser buscado constantemente.



Por isso, administrar serviços significa uma abordagem organizacional global que faz da qualidade de serviço, tal como reconhecida pelo cliente, a principal força propulsora da empresa (ALBRECHT, 2000).

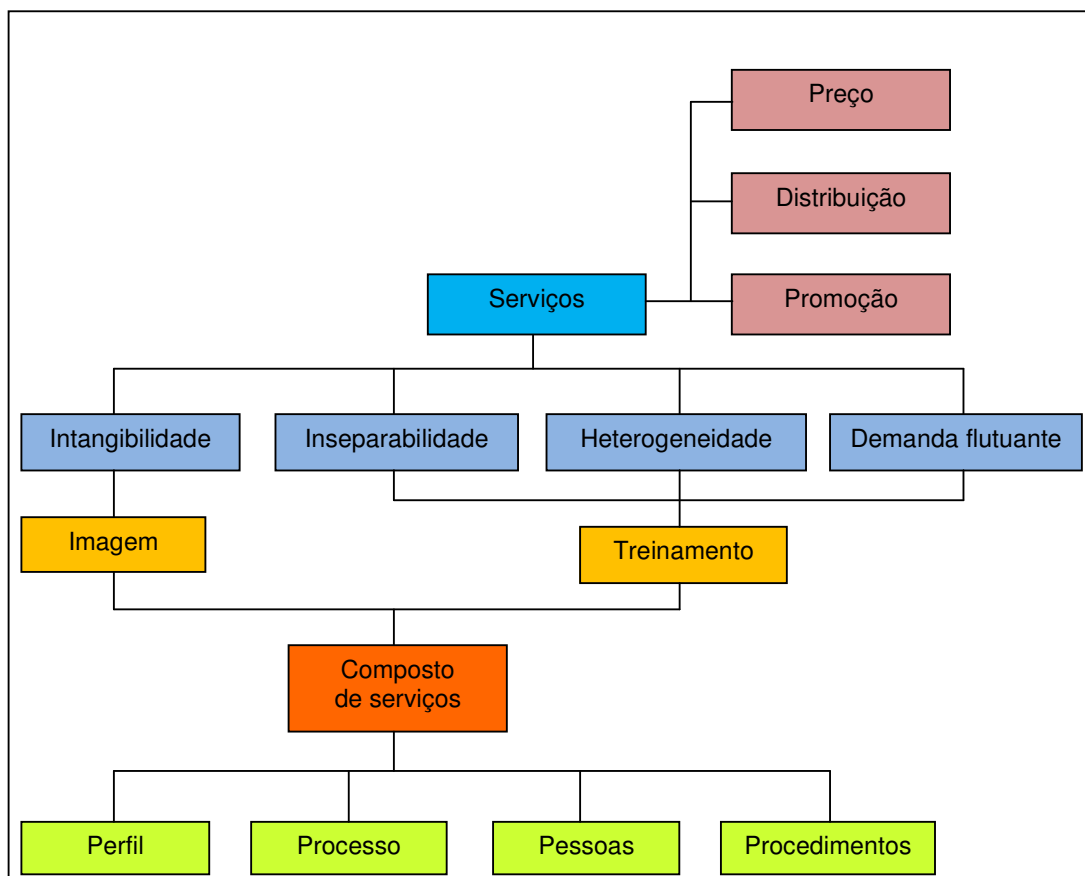
Segundo Las Casas (2008) o marketing de serviços deve ter um tratamento diferenciado no planejamento das empresas, considerando-se suas variadas características.

De forma diferenciada do marketing de bens, destacam-se no marketing de serviços: características e ferramentas.

Quanto às características, observa-se que intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e demanda flutuante, que significa que há necessidade de uma capacidade antecipada para a atividade, são importantes diferenciadores, posto que necessitam ser compensados, com treinamento e formação de imagem, para superar as deficiências que impõem. Quanto às ferramentas, diferenciam-se dos bens, no sentido de que as pessoas, os processos, os procedimentos, os prestadores de serviços, adicionalmente aos locais onde são prestados, confundem-se com o objeto de comercialização. São, portanto, elementos estratégicos de relevante importância. Além da elaboração dos serviços, outras decisões táticas do composto de marketing, tais como preço, distribuição, promoção, também estão presentes. O marketing de serviços é o resultado de uma combinação que envolve organização, funcionários e comportamentos, o que sugere uma cautela maior por parte dos administradores, principalmente, quando o objetivo é a qualidade total (LAS CASAS, 2008).

Devido a estas observações, o marketing de serviços pode ser visto conforme apresentado na Figura 2.6.

Para que nos momentos da verdade os serviços alcancem o objetivo de satisfazer aos clientes, e que, na percepção dos clientes, os serviços tenham boa qualidade, os profissionais de marketing ao elaborar o serviço, devem determinar estratégias para todos estes seus componentes.

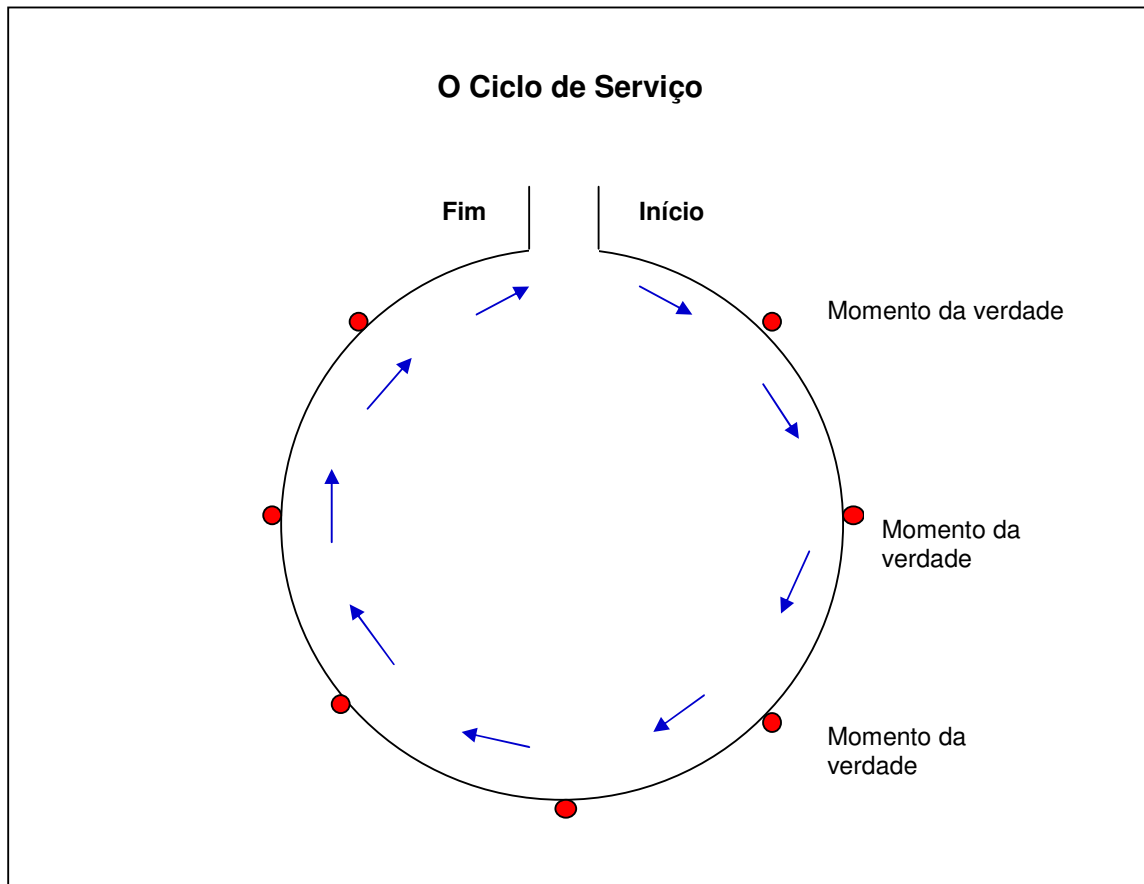


**FIGURA 2.6** – Como o composto de serviços se diferencia do de produtos  
 Fonte: Adaptado de Las Casas (2008, p.17)

Para Giansesi e Correa (1996) a prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. Normann (1993 apud Giansesi e Corrêa 1996) criou a expressão *momentos da verdade*, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente, a respeito do serviço, é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. A esta sequência dá-se o nome de *ciclo do serviço*. O ciclo do serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua sequência habitual, ao receber o serviço. A Figura 2.7 ilustra o ciclo de serviço. Note-se que cada um dos itens enumerados na figura representa um momento da verdade.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente e há certos momentos da verdade, críticos ou fundamentais, para a percepção do

cliente a respeito do serviço prestado. Isto leva o fornecedor do serviço a procurar identificar estes momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente.



**FIGURA 2.7** – O Ciclo de Serviço  
Fonte: Adaptado de Albrecht (2000, p.36)

Ao analisar qualquer ciclo de serviço, pode-se dizer que os primeiros e últimos momentos da verdade estão, geralmente, entre os críticos para a percepção do cliente. O palco para a apresentação do serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo. A impressão final que o cliente tem do serviço, formada nos últimos momentos, também é crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais.

Os primeiros e os últimos momentos não são os únicos momentos críticos. É necessário, portanto, determinar quais são os momentos críticos para a formação da percepção do cliente em relação ao serviço.

Pode-se dizer que, em cada momento da verdade, ao longo do ciclo, o cliente irá comparar a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais, de modo a julgar a qualidade do serviço. Acontece que cada momento da verdade tem uma natureza diferente e coloca em pauta certo conjunto de elementos ou critérios de avaliação que serão utilizados pelo cliente. Alguns desses critérios podem ter peso maior para o cliente.

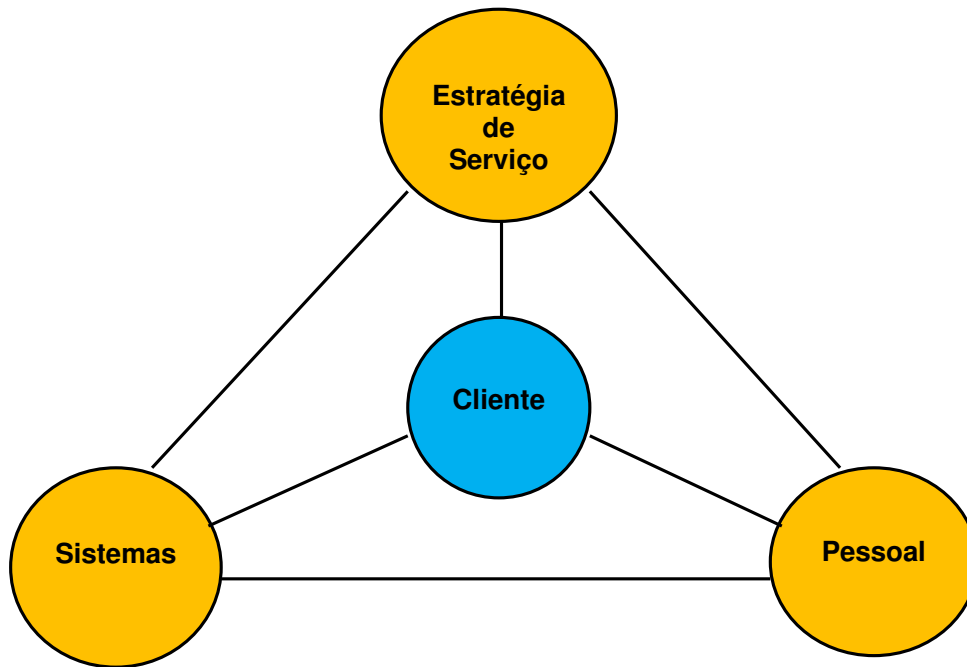
Determinar os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço é, portanto, condição fundamental para que o fornecedor do serviço possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente.

#### 2.2.7.1 O Triângulo do serviço

Karl Albrecht idealizou o triângulo do serviço como uma maneira de descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços bem-sucedidos. Segundo o autor há três características regulares e importantes que parecem causar toda a diferença entre as empresas e todas as empresas com serviços excelentes que conhece possuem todas essas três características em boa quantidade. Os três fatores-chave que formam os vértices do triângulo do serviço são:

1. Uma visão, ou estratégia do “produto” serviço.
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente.
3. Sistemas voltados para o cliente.

O triângulo do serviço é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha nível mínimo de qualidade de serviço (Figura 2.8).



**FIGURA 2.8** – O Triângulo do Serviço  
 Fonte: Adaptado de Albrecht (2000, p.32)

#### 2.2.7.1.1 Explicação do Triângulo de Serviço (ALBRECHT, 2000, p.33):

1. *Uma estratégia bem-concebida para o serviço.* As organizações que se destacam têm descoberto, inventado ou desenvolvido, uma idéia unificadora para o que fazem. Esta estratégia de serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Este conceito norteador acaba aparecendo em tudo o que as pessoas fazem, transforma-se num brado de união e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente.
2. *Pessoal de linha de frente orientado ao cliente.* Os administradores dessas organizações têm, de alguma maneira, conseguido estimular e ajudar o pessoal que entrega o serviço a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração “sobrenatural” sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o

cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como a voltar para comprar mais.

3. *Sistemas voltados para o cliente.* O sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: “Este aparato está aqui para atender às suas necessidades”.

#### 2.2.7.2 A importância dos funcionários na prestação do serviço

Leonard L. Berry (1999 apud Zeithaml; Bitner, 2003 p. 258) reconhecido especialista em serviços, documentou que os investimentos no sucesso dos funcionários são condutores-chave para o sucesso sustentado em empresas tão distintas como *Charles Schwab*, *Midwest Express*, *USAA Insurance*, *Chick-fil-A* e *Special Expedition Travel*.

Os relatos ilustram os papéis importantes executados pelos funcionários de serviços para a geração de clientes satisfeitos e para o estabelecimento de relacionamentos com os clientes. Os funcionários de linha de frente de serviços, possuem enorme importância para o sucesso da organização que representam. Eles são responsáveis por compreender as necessidades dos clientes e por interpretar suas exigências no momento em que são feitas. Leonard L. Berry (1999 apud Zeithaml; Bitner, 2003 p. 258) documentou que, em todos os casos nos quais as empresas possuem histórias de sucesso em serviços, todas reconhecem a importância fundamental dos funcionários.

O marketing interno, a terceira forma de marketing do triângulo do marketing de serviços, ocorre ao se tornar possível a execução das promessas. A fim de que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir o que foi prometido, eles devem ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo, bem como devem estar capacitados. Sem que os executores, que são os funcionários, sejam recrutados, treinados, aparelhados com ferramentas e sistemas internos apropriados, além de recompensados pelos bons serviços, as promessas

podem não ser cumpridas. O marketing interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculados uma à outra.

As pessoas – funcionários de linha de frente e outros que lhes dão apoio nos bastidores – são cruciais para o sucesso de qualquer organização de serviços.

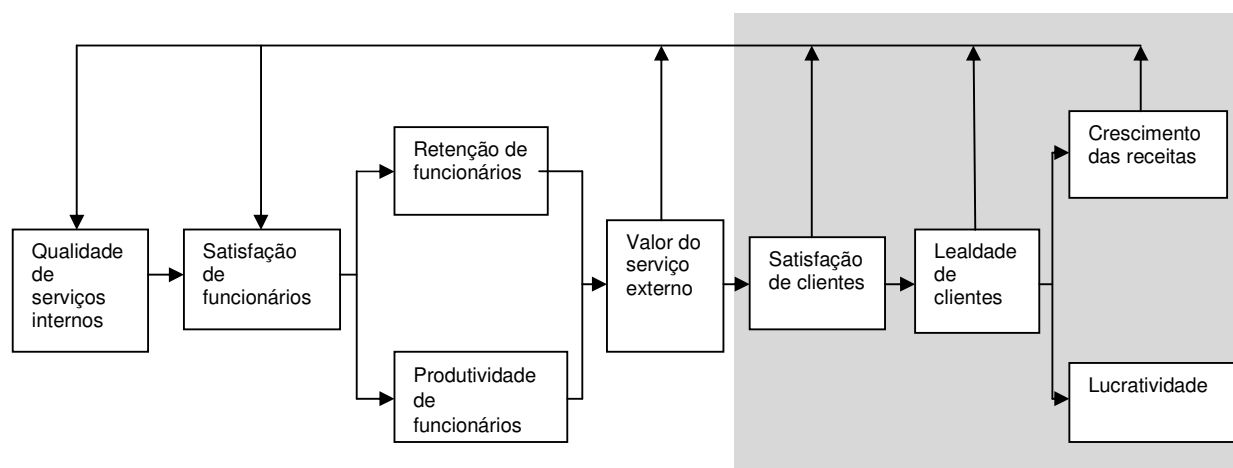
Funcionários de linha de frente representam a organização e podem influenciar diretamente na satisfação dos clientes; eles desempenham o papel de profissionais de mercado, incorporando fisicamente o produto e constituindo-se em “homens-placa”, sob uma perspectiva promocional. Conscientes ou não, eles estão executando funções de marketing, podendo realizá-las muito bem, trazendo vantagens para a organização, ou pessimamente, para detrimento da organização.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) estudos mostram que há evidências concretas de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos. Por sua vez, clientes satisfeitos podem reforçar o senso de satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas. Os autores informaram que Benjamin Schneider e David Bowen mostraram, por meio de pesquisa realizada com clientes e funcionários em 28 agências bancárias diferentes, que, tanto *uma atmosfera de serviços* quanto *uma atmosfera de bem-estar de funcionários* estão altamente relacionadas com as percepções gerais de qualidade de serviços por parte dos clientes. Ou seja, a atmosfera de serviços e as experiências de administração de recursos humanos que os *funcionários* têm dentro da organização refletem no modo como os *clientes* experienciam o serviço.

De modo similar, a Sears descobriu que a satisfação de clientes está intensamente relacionada à rotatividade de funcionários. Nas lojas com mais altos níveis de satisfação, a rotatividade de funcionários era de 54%, e naquelas com índices mais baixos a rotatividade era de 83%. Pesquisas conduzidas por Ryder Truck demonstraram que, quando a empresa pressionava os funcionários com práticas negativas de recursos humanos, esses reagiam com baixa motivação e insatisfação. Ou seja, há uma conexão entre níveis de tensão de funcionários, redução da qualidade em serviços e reações negativas de clientes.

A cadeia de lucros em serviços que está representada na Figura 2.9 sugere que existem ligações cruciais entre a qualidade de serviços internos, a satisfação e a produtividade dos funcionários, o valor dos serviços prestados aos clientes e, em última instância, entre satisfação e retenção destes com os lucros da empresa.

Os pesquisadores da cadeia de lucros em serviços são cautelosos ao indicar que o modelo não sugere relações de causa e efeito. Quer dizer, a satisfação dos funcionários não é a *causa* da satisfação dos clientes; antes disso, as duas estão inter-relacionadas e alimentam-se mutuamente. O modelo tem por implicação o fato de que as empresas que exibem altos níveis de sucesso, nos elementos do modelo, serão mais bem sucedidas e lucrativas do que aquelas que não exibem tais níveis, o que é corroborado por outra pesquisa. Jeffrey Pfeffer (apud Zeithaml e Bitner 2003, p. 260) da *Stanford Graduate School of Business*, relata que as empresas que administram pessoas de forma correta apresentam resultados cerca de 30 a 40% superiores aos daquelas que não o fazem.



**FIGURA 2.9** - A cadeia de lucros em serviços

Fonte: Adaptado de Heskett et al. (apud ZEITHAML; BITNER, 2003, p.261)

### 2.2.8 Qualidade em serviços

Segundo Whiteley (1992) organizações de sucesso passaram da fase da técnica e da formulação interna do conceito de qualidade para ir além. Elas aprenderam a proporcionar qualidade de acordo com a definição do cliente sobre o que seria qualidade. Essas organizações constantemente pesquisam e reformulam seus produtos e serviços com um único objetivo em mente: fornecer ao cliente o que ele deseja. Somente organizações assim, empenhadas em escutar e servir, podem



produzir clientes empolgados. E apenas clientes empolgados geram lucros sólidos e crescentes.

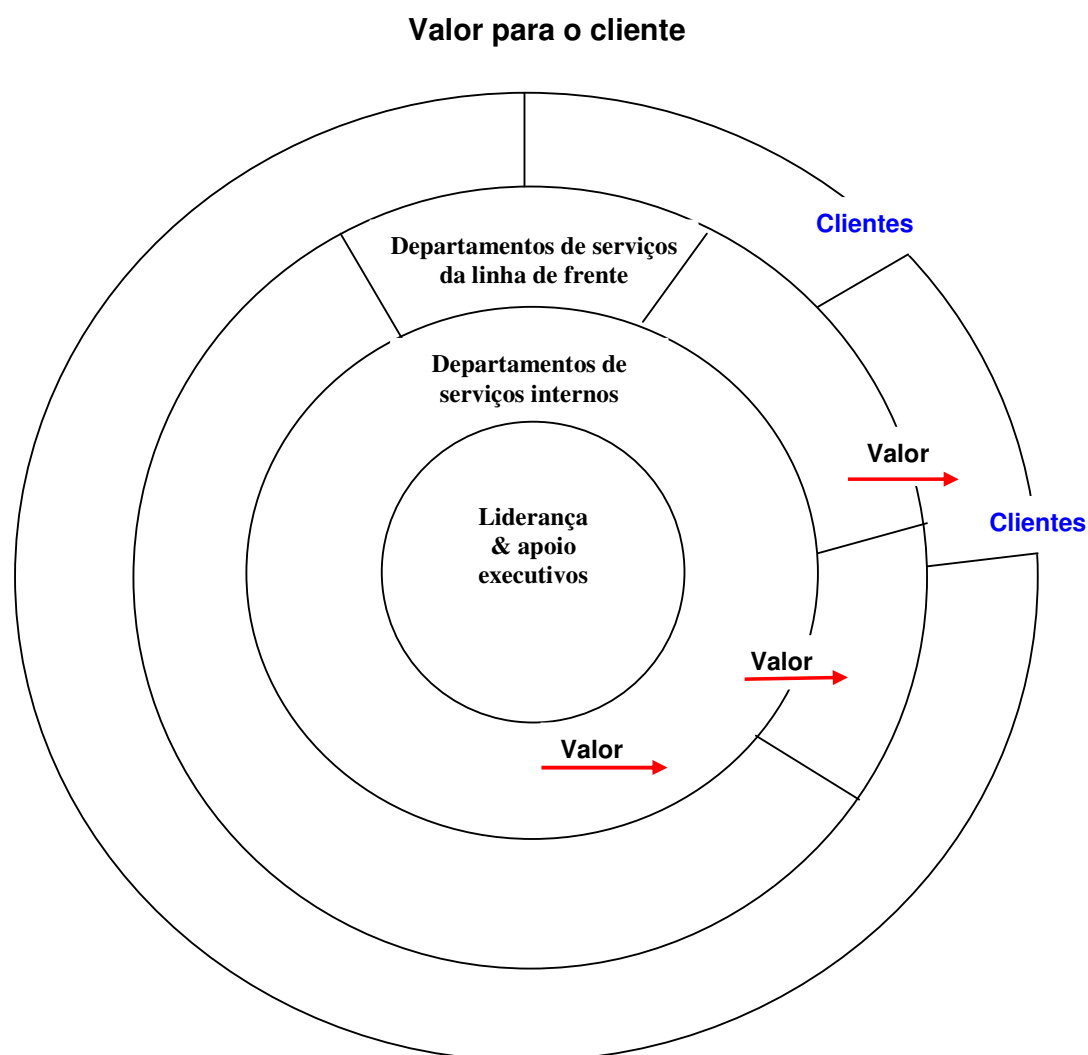
Whiteley (1992) afirmou que as organizações que não se preocupam em agradar seus clientes têm a própria existência ameaçada, porque altos lucros estão mais correlacionados com a melhor qualidade percebida pelo cliente do que com participação de mercado ou qualquer outra variável.

Araújo (2001) considerou que essa chamada de retorno ao cliente, como principal centro de atenção da qualidade, em conjunto com a certeza cada vez mais forte de que, qualquer que seja a organização, mesmo as industriais, sempre haverá um momento de prestação de serviço, foi o fator que trouxe a qualidade em serviços à esfera de discussões no mundo dos executivos de primeiríssima linha.

Para Whiteley (1992), se a organização deseja realmente se voltar para seus clientes, existem alguns passos a serem observados, e, ainda, duas dimensões de qualidade a serem abordadas: a dimensão da qualidade do produto e a dimensão da qualidade do serviço. Cada uma dessas dimensões exige habilidades e estratégias próprias. Proporcionar qualidade ao cliente, para o autor, portanto, significa estar atento às suas duas dimensões.

As organizações agora vêm a qualidade em serviço como forma de obter competitividade, como uma arma altamente efetiva para tal fim. Contudo, para obter qualidade em serviço, essas mesmas organizações, afirma Whiteley (1992), precisam contratar gente que goste de gente, e depois dar-lhes treinamento, visão de atendimento, conhecimento do que o cliente necessita e apoio para desempenharem suas tarefas. Há, portanto, toda uma especial concentração no fator humano, tanto na ponta do processo (cliente), como durante o próprio processo (recursos humanos).

A abordagem de qualidade de serviços preconizada por Albrecht (1993) pressupõe a criação de um organograma, no qual tudo será redesenhado, de sorte a contemplar o relacionamento com o cliente como parte fundamental. Assim, em vez de ter uma organização com um organograma hierárquico em blocos ou sub-blocos, deve-se desenhá-lo, conforme ensinou o autor, como uma série de círculos concêntricos (Figura 2.10), em que cada um entrega valor a seus clientes. Em verdade, toda a organização precisa comprometer-se com a entrega de valor ao cliente. Esse tipo de abordagem é representativo dessa intenção. O valor simplesmente flui de dentro para fora.



**FIGURA 2.10** – Representação gráfica do conceito de círculos de valor.  
 Fonte: Adaptado de Albrecht (1993, p.10)

A qualidade agora, afirma Albrecht (1993), está nos olhos e na mente do observador, e os fatores, que os clientes empregam para analisar a qualidade oferecida por uma organização, são múltiplos e complexos.

Segundo Las Casas (2008) serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. A diferença entre resultados e expectativas é que gera um sentimento de satisfação ou insatisfação com o que se consumiu. Se os serviços igualarem ou superarem as expectativas haverá satisfação. Se forem inferiores haverá insatisfação. Quando o resultado supera a expectativa, diz-se que

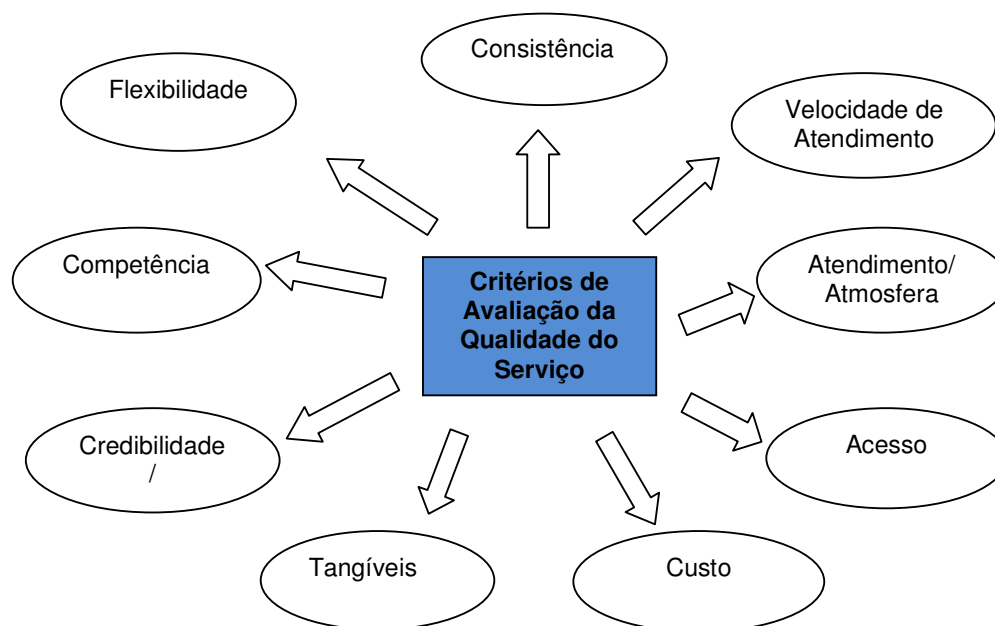
a empresa atingiu a excelência em serviços. Hoje não basta agradar os consumidores. É necessário encantá-los, superando suas expectativas. E este é o objetivo perseguido por muitas empresas com a excelência em serviços. Superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém.

#### 2.2.8.1 Critérios determinantes da qualidade em serviços

Segundo Gianesi e Corrêa (1996) identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço-mercado, permite que a gestão das operações de serviços, desde o projeto do serviço até o projeto e operações do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados.

Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço.

Gianesi e Corrêa (1996) definiu um conjunto de critérios de avaliação de serviços, combinando as visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalhos de consultoria. O resultado de sua proposta é ilustrado pela Figura 2.11.



**FIGURA 2.11** - Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.  
 Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996, p.91)

Segundo Gianesi e Corrêa (1996) o conceito para cada critério de avaliação do serviço, são assim definidos:

*Tangíveis*: refere-se à qualidade e/ou à aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou ainda, outros consumidores.

*Consistência*: significa conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. É importante para clientes que querem saber o que esperar de um serviço. Muitos clientes que são avessos ao risco e à experimentação de novos serviços e/ou fornecedores preferem aqueles que lhes proporcionem consistência no serviço prestado. A consistência pode influenciar até a propaganda boca a boca, realizada por clientes frequentes a clientes potenciais.

*Competência*: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” dos consumidores. É, geralmente, um critério importante para os serviços profissionais, nos quais o cliente procura uma capacitação da qual não dispõe. A competência do fornecedor do serviço pode ser demonstrada aos clientes antes da compra, através de

credenciais (diplomas, certificados, currículo), o que irá reduzir o risco percebido pelo cliente antes da prestação do serviço.

*Velocidade de atendimento:* refere-se ao tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço, refere-se, também, à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço.

*Atendimento/Atmosfera:* refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. A atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem. A cortesia dos funcionários contribui, também, para criar uma boa percepção. Este é o critério que avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação de serviço. Aqui a comunicação com o cliente, falando em sua linguagem, contribui para diminuir a ansiedade durante processo.

*Flexibilidade:* significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.

*Credibilidade/Segurança:* este critério refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.

*Acesso:* refere-se à facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço. É mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço. Características que contribuem para a facilidade de acesso, como: localização conveniente; acesso sinalizado; disponibilidade de estacionamento; amplo horário de operação; ampla disponibilidade de linhas telefônicas para acesso por telefone; e levar o serviço até o cliente.

*Custo:* é o critério que avalia o quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Embora importante, é apenas um dos itens do dispêndio total do cliente para receber o serviço, o qual inclui, também, o tempo gasto, o esforço físico e o desgaste psicológico.

Segundo um estudo desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry, (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.146) foram identificadas as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços, sendo elas:

*Confiabilidade:* é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros. A confiabilidade também vale para as atividades de retaguarda, das quais se espera exatidão na elaboração de contas e na manutenção de registros.

*Responsabilidade:* é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente, por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode gerar muitas percepções positivas da qualidade.

*Segurança:* está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão da segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

*Empatia:* é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. É a capacidade de um funcionário da empresa de encontrar a solução para um cliente, como se o problema fosse realmente daquele funcionário.

*Aspectos tangíveis:* é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) fizeram uma expansão de cada uma das cinco dimensões da qualidade dos serviços, conforme abaixo:

*Confiabilidade: Entregando o que foi prometido* – Das cinco dimensões, a confiabilidade tem sido mostrada consistentemente como o determinante mais importante das percepções da qualidade de serviços entre clientes americanos. A confiabilidade compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão. No seu sentido mais amplo, a confiabilidade significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido – promessas sobre a entrega, sobre a prestação do serviço, a solução do problema e o preço. Os clientes

querem fazer negócios com empresas que mantêm suas promessas, particularmente as promessas sobre os atributos dos serviços.

*Responsividade: Ter vontade de ajudar* – A responsividade é a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Esta dimensão enfatiza a atenção e a prontidão no trato com solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes. A responsividade é comunicada aos clientes pelo tempo que eles devem esperar por ajuda, das respostas às perguntas ou da atenção aos problemas. Compreende, também, a noção de flexibilidade e habilidade para a individualização da prestação do serviço em conformidade com as necessidades dos clientes. Para atingir a excelência na dimensão da responsividade, a empresa deve ter certeza de que está vendo o processo da prestação do serviço e o tratamento das solicitações a partir do ponto de vista dos clientes, antes que pelo ponto de vista da empresa.

*Segurança: Inspirar credibilidade e confiança* – A segurança compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. Confiabilidade e confiança podem ser incorporadas na pessoa que liga o cliente à empresa, como é o caso de corretores de bolsa de valores, agenciadores de seguros, advogados e consultores. Nesse contexto, a empresa procurará construir confiabilidade e segurança entre seu pessoal de contato e os clientes individuais. Em outras situações, confiabilidade e confiança são personificadas pela própria organização. Ex: Empresas de seguros como a Allstate, como se percebe na chamada: “Você está em boas mãos com a Allstate”.

Nos primeiros estágios de um relacionamento, o cliente pode usar evidências tangíveis para analisar as dimensões de segurança. Evidências visíveis de degraus, honras, prêmios e certificações especiais podem dar a um novo cliente a confiança em um prestador de serviços profissionais.

*Empatia: Tratando clientes como indivíduos* – A empatia é definida como a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. A essência da empatia é assumir que os clientes são inigualáveis e especiais, por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um. Os clientes querem sentir-se compreendidos e importantes, para as empresas que lhes prestam serviços. Os funcionários de pequenas empresas de serviços, frequentemente, conhecem seus clientes pelo nome e constroem relacionamentos que refletem seu conhecimento pessoal das necessidades e

preferências dos clientes. Quando uma dessas pequenas empresas compete com empresas grandes, a capacidade de ser empático pode dar uma clara vantagem à empresa pequena. Muito embora empresas maiores tenham melhores recursos, as empresas pequenas são percebidas como tendo conhecimentos mais aprofundados nas questões e necessidades de seus clientes, e estão mais bem capacitadas para prestar serviços especializados para cada cliente.

*Tangíveis: Aparência física das instalações* – A tangibilidade compreende a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial por novos clientes, para avaliar a qualidade. Os aspectos tangíveis são usados pelas empresas de serviços para fortalecer sua imagem, promover unidade e coesão e dar indicativos de qualidade aos clientes. A maioria das empresas combina os tangíveis com alguma outra dimensão para que seja criada a estratégia de qualidade da empresa. Por outro lado, empresas que não dão atenção à dimensão dos tangíveis da estratégia de serviços podem confundir e mesmo destruir uma estratégia que, não fosse por isso, seria muito boa.

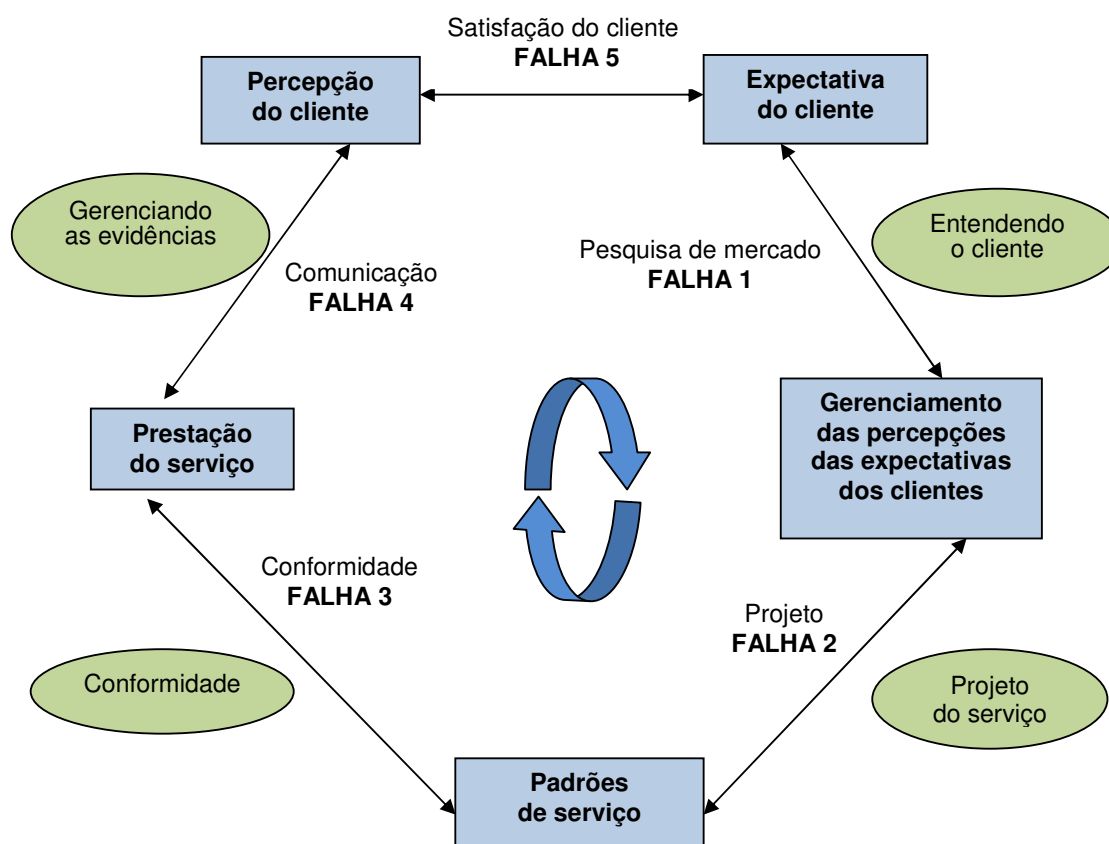
#### 2.2.8.2 Modelo de falha na qualidade em serviços

É importante lembrar que o conceito de qualidade é determinado sempre pelo cliente. É o cliente que avalia o nível de qualidade de cada um dos serviços entregues a ele, tendo como referência seu entendimento pessoal. O conceito de qualidade evoluiu muito nos últimos anos. O que antes era visto mais como um atributo físico do produto passou a abranger praticamente toda experiência que o cliente tem no relacionamento com as empresas e seus produtos. Nesse cenário, a qualidade dos serviços aparece como uma condição fundamental de se fazer negócios.

As falhas na qualidade dos serviços são identificadas através de instrumentos de pesquisas, onde os clientes informam sua satisfação com os serviços prestados. Identificar essas falhas, onde ocorreram, e porque, são essenciais para que a empresa possa prevenir novas ocorrências, e aprimorar os serviços prestados



diferenciando-os da concorrência. A avaliação da distância entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais companhias de serviços (Figura 2.12).



**FIGURA 2.12** – Modelo de falha na qualidade em serviços  
 Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.149)

Na Figura 2.12 a FALHA 5 é definida como a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes. Sendo que a satisfação do cliente depende de minimizar as quatro falhas que estão associadas com a prestação do serviço.

A FALHA 1 é definida como falha de pesquisa de mercado, é a divergência entre as expectativas do cliente e as percepções dessas expectativas pela administração e sua origem está na falha da compreensão plena por parte da administração sobre como os clientes formulam suas expectativas, com base em

várias fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos. Os administradores nem sempre compreendem quais características representam alta qualidade para os consumidores, existindo várias razões para isso, como a não disposição para indagar sobre as expectativas dos clientes ou não estarem preparados para lidarem com as mesmas.

Alguns fatores-chave são os causadores da FALHA 1, como: orientação inadequada da pesquisa de marketing, variáveis relacionadas a pesquisa dependem da extensão com que os dados da pesquisa são utilizados (lido, entendido e ampliado). Outro fator que influencia a orientação de marketing é o grau de interação direta entre administração e cliente. Para se conhecer mais os clientes poderão ser utilizadas várias técnicas, a partir de formas tradicionais de pesquisas, como visita a clientes, questionários estruturados, sistemas de reclamações e discussões com clientes. Zeithaml e Bitner (2003) propuseram técnicas inovadoras, desdobramento da função qualidade (*Quality Function Deployment – QFD*), *brainstorming* estruturado e análise das lacunas de qualidade em serviços. A falta de comunicação ascendente trata da comunicação insuficiente entre os funcionários da linha de frente e os administradores, ocasionando perda de informações valiosas obtidas pelos funcionários de contato.

O marketing de relacionamento é uma estratégia usada pelas organizações para fidelizar clientes e fortalecer o relacionamento com eles. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), existindo um forte relacionamento entre as empresas e seus clientes ativos existe uma menor probabilidade que a FALHA 1 ocorra.

A falta de recuperação de serviços trata da importância para as empresas em entender que clientes queixosos podem ser seus inimigos e que, no entanto eles deveriam ser vistos como fonte de oportunidade para melhoria de seus serviços (HOFFMAN; BATESON, 2003). Assim sendo, é de suma importância compreender porque as pessoas reclamam e o que esperam quando reclamam e como atuar sobre estas informações.

A FALHA 2 resulta da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade do serviço que correspondam às percepções das expectativas do cliente e da inability de traduzi-las em especificações exequíveis. Pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender às expectativas do cliente; no entanto, o

estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço podem eliminar essa falha (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). São padrões estabelecidos pelos clientes de modo a corresponder às suas expectativas e prioridades e não às preocupações da empresa, do tipo produtividade ou eficiência.

Zeithaml e Bitner (2003) apontam como fatores-chave para a FALHA 2:

- *Fraco planejamento dos serviços*: processo não sistemático de desenvolvimento de novos serviços, planejamento de serviços vago e indefinido e falha na conexão entre o formato do serviço e o posicionamento do mesmo.
- *Ausência de padrões definidos na perspectiva dos clientes*: falta de padrões de serviços definidos por clientes, falta de administração do processo concentrada nas demandas dos clientes e falta de processo formal de determinação das metas de qualidade de serviço.
- *Evidências físicas e cenário de serviços inadequados*.

A FALHA 3 ocorre porque o serviço efetivamente prestado não atende às especificações estabelecidas pela administração. Pode originar-se de várias razões, entre as quais, as falhas da equipe de trabalho, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e o desenho inapropriado das tarefas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Fatores-chave para a FALHA 3, segundo Zeithaml e Bitner (2003):

- *Deficiências nas Políticas de Recursos Humanos* – recrutamento ineficaz; ambiguidade e conflito de papéis; fraca compatibilidade entre funcionários e tecnologia no trabalho; sistemas de avaliação e compensação impróprios; falta de transparência de poder, falta de percepção de controle e de trabalho em equipe.
- *Falha em compatibilizar oferta e demanda* – falha em suavizar os picos e as baixas da demanda; composto de clientes inadequado; confiança exagerada no preço como fator de controle da demanda.
- *Clientes não desempenham seus papéis* – clientes falham no conhecimento de seus papéis e responsabilidades; clientes afetam-se uns aos outros de forma negativa.

- *Problemas com os intermediários dos serviços* – conflito de canal acerca de objetivos e de desempenho; conflito de canal acerca de custos e recompensas; dificuldade para controlar qualidade e consistência; tensão entre transparência de poder e controle.

A FALHA 4 é a discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido, na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida aos funcionários da linha de frente. As expectativas dos clientes de um serviço são formadas por anúncios na mídia e outras comunicações realizadas pela empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). As comunicações feitas pela equipe de vendas também geram expectativas nos clientes, que quando não cumpridas causam a Falha 4.

Como fatores-chave para esta falha temos (ZEITHAML; BITNER, 2003):

- *Comunicação horizontal*: comunicação inadequada entre vendas e operações, comunicação inadequada entre propaganda e operações e diferenças nas políticas e procedimentos entre filiais e unidades;
- *Promessas excessivas*: promessas excessivas na propaganda, na venda pessoal e promessas excessivas através dos indicadores de evidências físicas;
- *Falta de comunicação de marketing de serviços integrada*: tendência de tratar cada comunicação externa como independente, não incluir o marketing interativo no plano de comunicação e ausência de um forte programa de marketing interno;
- *Administração ineficaz das expectativas dos clientes*: não administrar as expectativas dos clientes em todas as formas de comunicação e não educar clientes de forma adequada.

Mas, a qualidade do serviço não é julgada somente por meio das suas lacunas. Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.109) os clientes utilizam cinco dimensões amplas como critérios de avaliação:

1. *Confiabilidade*: o serviço é fornecido confiavelmente pela empresa conforme prometido ao longo do tempo?;
2. *Tangíveis*: envolve a percepção de como são as instalações físicas, pessoal, equipamento e material de comunicação do fornecedor;

3. *Sensibilidade*: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?;
4. *Segurança*: os funcionários do serviço são confiáveis, bem informados, competentes, educados?;
5. *Empatia*: a empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.109) a confiabilidade tem se destacado na avaliação da qualidade do serviço pelos clientes: “A confiabilidade está no coração da qualidade do servido porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos”.

Para medir a lacuna entre as expectativas que o cliente tem dos serviços e suas percepções do serviço efetivamente prestado, foi criada a escala SERVQUAL (Quadro 2.1), com base em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY apud SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.127).

**QUADRO 2.1** – Dimensões SERVQUAL para mensuração da qualidade em serviços

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido confiável e acuradamente
Atendimento	Disposição de atender os clientes e de prestar o serviço rápido
Segurança	Conhecimento e cortesia dos empregados e habilidade de transmitir confiança e segurança
Empatia	Carinho, atenção personalizada que a empresa oferece a seus clientes

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.127)

Outra escala, a SERVPERF, busca medir a qualidade dos serviços baseando-se na percepção do consumidor acerca do desempenho, ou performance do serviço. Para Cronin e Taylor (apud SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.127): “A escala SERVPERF gera um escore agregado de qualidade geral do serviço que pode ser representado graficamente em relação ao tempo e a subgrupos específicos de consumidores”.

Para Lovelock e Wright (2001) uma boa maneira de medir a satisfação é buscar identificar junto aos clientes quais os fatores são importantes em sua

satisfação. Identificados esses atributos, é feita então uma avaliação, utilizando uma escala com cinco valores: (1) = muito insatisfeito; (2) relativamente insatisfeito; (3) indiferente; (4) relativamente satisfeito; (5) muito satisfeito. Conhecidos os dados referentes à satisfação, pode-se então estabelecer uma estratégia adequada para aumentar os níveis de satisfação e de retenção dos clientes.

## 2.3 Clientes

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FQN), o conceito mais abrangente de cliente refere-se àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos oferecidos por outra organização (FNQ, 2008).

Para Juran (2009) cliente é qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo.

Para Buchmann (2005) a palavra cliente significa:

- O cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos;
- O cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- O cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- O cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração;
- Sem clientes, as portas de qualquer empresa seriam fechadas.

### 2.3.1 Tipos de Clientes

À medida que a qualidade em serviços passou a ganhar mais importância passou-se a estudar o conceito de cliente com maior profundidade, recebendo atenção também outros tipos de clientes e não só o cliente externo.

- *Clientes Externos*: estes são impactados pelo produto, mas não são membros da empresa que faz o produto. Estão incluídos aqui aqueles que compram o produto, os departamentos reguladores do governo e o público (que pode ser impactado devido a produtos inseguros ou a danos ao ambiente) (JURAN, 2009). Também conhecidos como clientes finais; são os que mantêm financeiramente a organização, adquirindo produtos ou serviços (BUCHMANN, 2005).
- *Clientes da concorrência*: são os clientes externos que não compram de uma empresa, mas dos concorrentes. O mais importante, quando se analisam os clientes da concorrência, é saber por que compram dos concorrentes.
- *Clientes Internos*: estes são impactados pelo produto e são também membros da empresa que o produz (JURAN, 2009). São as pessoas que trabalham em nossas empresas e que influenciam o processo produtivo. Merece também grande atenção, pois essa atitude gera um melhor clima organizacional, maior produtividade e união da equipe, bem como ajuda a atrair clientes da concorrência. É o cliente interno que começa o processo de fidelização de um cliente externo (BUCHMANN, 2005). É o diretor, gerente, chefe ou colega de trabalho. São as pessoas a quem são direcionados os serviços ou que recebem algum tipo de produto, necessário a realização do trabalho (BUCHMANN, 2005). Do ponto de vista empresarial, o cliente interno é tão importante quanto os outros dois, pois é ele que faz acontecer ou não a excelência em serviços. Os clientes internos não trocam dinheiro, mas sim trabalho, informação, apoio e cooperação (MARQUES, 2006).
- *Cliente pessoal*: são as pessoas que se ama, a esposa, o marido, os filhos, os amigos e todos aqueles com quem se convive, que alimentam necessidades emocionais e sociais. Manter esses clientes satisfeitos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão, menos problemas, mais felicidade e realização enquanto pessoa (MARQUES, 2006).

Avaliando a trajetória de um cliente na empresa, chega-se a seguinte progressão (BUCHMANN, 2005):

**Prospect ⇨ Shopper ⇨ Cliente eventual ⇨ Cliente regular ⇨ Defensor**

Logicamente o cliente seguirá esta trajetória se for bem atendido e não houver nenhuma decepção.

- *Prospect* – é um cliente que pode estar interessado em comprar da empresa.
- *Shopper* – são aqueles que visitam o negócio pelo menos uma vez.
- *Cliente eventual* – são pessoas que adquiriram um ou mais produtos da empresa.
- *Cliente regular* – são os que adquirem periodicamente produtos e serviços.
- *Defensor* – são os que elogiam a empresa e a qualidade dos seus produtos e serviços a quem quiser ouvir.

Para que se tenham clientes “*Defensores*” é preciso que as empresas aprendam a ser empáticas, ou seja, ter a capacidade de colocar-se no lugar do cliente e ajudá-lo em suas necessidades.

A tecnologia deve ser uma aliada no processo de fidelização, porém, o relacionamento humano está acima dela e a chave do sucesso está nas pessoas, (BUCHMANN, 2005).

### 2.3.2 Fidelização de clientes

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos como cliente. As pessoas sempre querem experimentar novos produtos e serviços, independente do grau de satisfação, pois, esta não traz necessariamente a fidelização. Clientes satisfeitos podem trocar de fornecedor, desde que não haja custo nessa mudança. A indústria automobilística talvez seja o melhor exemplo – altíssimos níveis de infidelidade, apesar dos altos níveis de satisfação. O fato de estar totalmente satisfeito com um carro não garante que o próximo será da mesma marca. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.



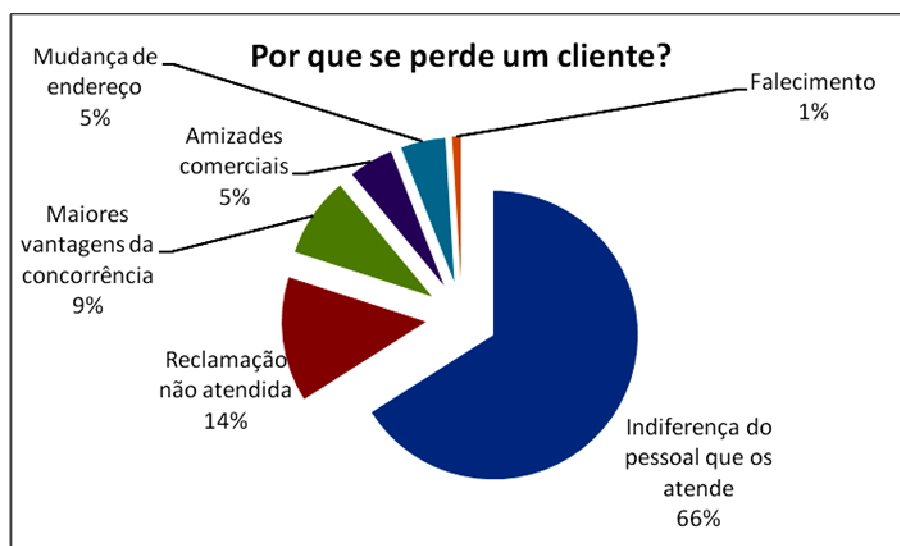
Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor. Considere-se como exemplo, um caso genérico relacionada à empregada doméstica. Pode-se ter pensado inúmeras vezes em sua dispensa, porém, por inúmeros motivos e justificativas, isto não ocorre. Mas, o motivo real é simplesmente a inconveniência. O alto custo da mudança e na inconveniência que isso traz. Até a nova empregada aprender tudo o que necessita a respeito da casa e de seus habitantes, a vida poderá ser difícil. É o custo extremamente elevado, que torna o empregador tolerante aos problemas.

A tolerância a problemas aumenta à medida que aumenta o custo e o trabalho de mudar. Porém tudo tem limite. Quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança o cliente muda, e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa virtualmente impossível.

Estudos realizados pela *American Management Association* mostram que clientes fiéis representam 65% ou mais do volume de negócios das empresas que investem na qualidade em serviços. Isto representa uma boa e sólida base para o crescimento contínuo e ordenado da organização (MARQUES, 2006).

Questiona-se: Por que se perde um cliente?

Segundo a *American Marketing Association*, que pesquisou um universo abrangente de mercados, um cliente deixa de comprar de determinada empresa pelos motivos expressos na Figura 2.13.

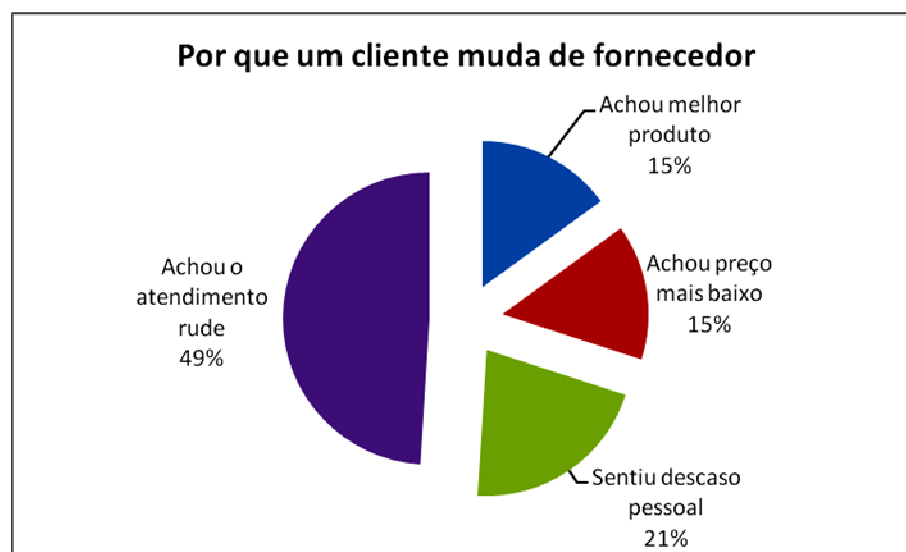


**FIGURA 2.13** – Porque se perde um cliente  
Fonte: Adaptado de Marques (2006, p.50)

Constata-se que os fatores relacionados ao serviço de atendimento representam 80% das razões que fazem um cliente “fugir” de uma empresa.

Outra questão a ser considerada é: Por que um cliente muda de fornecedor?

Em estudo, realizado pela (TARP) *Technical Assistance Research Program* (apud Marques, 2006, p. 51) o foco concentrou-se, essencialmente, em clientes de mercados mais técnicos, onde, supostamente, as decisões são muito mais racionais e lógicas. Segundo este estudo, um cliente muda de fornecedor pelas razões expressas na Figura 2.14:



**FIGURA 2.13** – Porque um cliente muda de fornecedor  
Fonte: Adaptado de Marques (2006, p.51)

Observa-se que, mesmo em mercados mais técnicos e racionais, os fatores relacionados ao serviço de atendimento representam 70% do que faz um cliente ir comprar da concorrência.

Constata-se que, no final das contas, clientes são pessoas que têm sentimentos e que querem ser tratadas com respeito e consideração.

### 2.3.3 Atendimento

É toda relação entre os representantes da empresa (funcionários, gerentes, proprietários) e o cliente, e envolve aspectos referentes ao ato da prestação de serviço (MARCANTE, 2004).

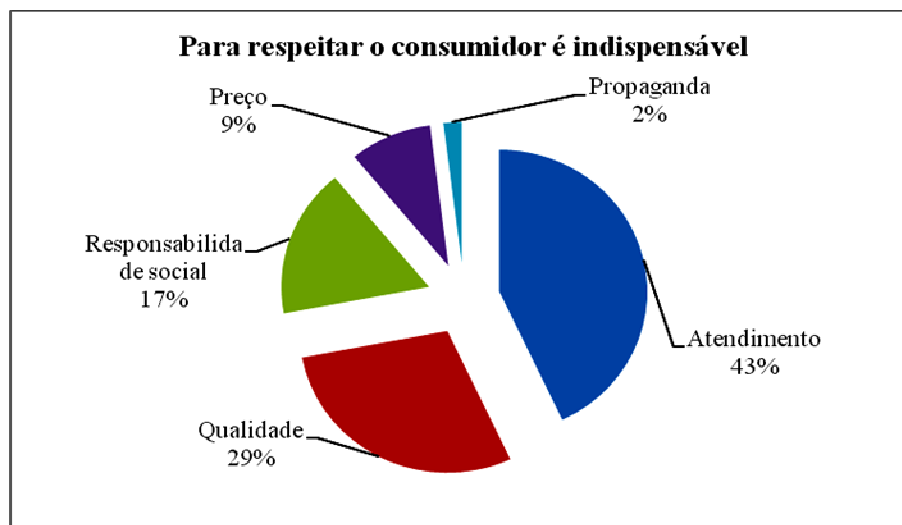
#### 2.3.3.1 Qualidade do atendimento

De acordo com Marcante (2004) a qualidade do atendimento é a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer plenamente às expectativas do cliente. O perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, desejos (de reconhecimento, prestígio, conforto, exclusividade, personalização) e expectativas é ponto indispensável para a qualidade do atendimento. Direcionar o atendimento para estes aspectos implica atender:

- *Presteza* – ajuda o imediatismo;
- *Competência* – conhecimento, experiência e segurança;
- *Credibilidade* – confiança e honestidade;
- *Confiabilidade* – capacidade de cumprir o prometido;
- *Disponibilidade dos profissionais* – predisposição para ajudar e servir;
- *Segurança* – sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal e patrimonial;
- *Organização* – senso de ordem e arrumação;
- *Comunicação* – informação adequada e completa para o cliente;
- *Iniciativa* – adaptação a situações novas;
- *Cortesia* – educação, respeito e cordialidade;
- *Flexibilidade* – nas atitudes;
- *Imagem* – conceito ou filosofia da empresa.

Em uma pesquisa realizada em março de 2002 em seis capitais brasileiras pelo Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente (IBRC), em 11 categorias empresariais, entrevistando 1800 pessoas, em cinco capitais (Rio de Janeiro, São

Paulo, Salvador, Curitiba e Belo Horizonte) e no Distrito Federal, foi indicado qual item que o consumidor brasileiro mais valoriza numa empresa. O resultado foi ATENDIMENTO em 1º lugar, com 43% (Figura 2.15).



**FIGURA 2.15** – O que o consumidor mais valoriza numa empresa  
Fonte: Adaptado de IBRC (2002)

Entre os resultados da pesquisa realizada pelo IBRC, tem-se que a avaliação máxima (5 – Indispensável) foi atribuída em 43% das vezes para Atendimento, fazendo desta variável o mais importante item de Respeito ao Consumidor.

Ainda, ao buscar identificar, na visão do cliente, o que é considerado como bom atendimento, a mesma pesquisa apontou:

- Para 56% dos entrevistados, o tempo máximo aceitável de espera, no atendimento pessoal, é de até 5 minutos, e uma espera superior a 15 minutos desagradou 99% dos clientes;
- Para 97% dos entrevistados, as acomodações oferecidas são importantes, enquanto o cliente espera;
- Conforto é importante, mas não substitui a agilidade. O tempo máximo de espera no atendimento pessoal, deve ser mantido para 57% dos entrevistados; 40% das mulheres e 58% dos entrevistados maiores de 50 anos esperam mais em boas acomodações;
- Para 64% dos entrevistados o elevado tempo de espera compromete muito a qualidade do atendimento;

- Para 96% dos entrevistados a apresentação é um fator importante;
- No atendimento telefônico o tempo máximo de espera aceitável é de 1 minuto para 73% dos entrevistados;
- Boa voz é considerada fator de importância para 86% dos entrevistados;
- O cliente valoriza o contato humano do outro lado da linha em 73% dos entrevistados;
- Ao enviar um e-mail, 43% dos entrevistados preferem uma resposta por e-mail, e 36% preferem via telefone. Porém, 53% dos entrevistados acima de 50 anos preferem um telefonema;
- Para 65% dos entrevistados o tempo máximo aceitável para resposta a um e-mail é de até 24 horas;
- O atendimento pessoal ainda é fator diferencial nas relações com o cliente, 72% dos entrevistados tem essa preferência;
- As cinco características consideradas como importantes para um bom atendimento são: Cortesia 28%; Informações precisas e corretas 25%; Resolução 24%; Agilidade no atendimento 15%; Disposição de ouvir 8%;
- Ao receber um atendimento ruim 68% dos entrevistados desaconselham sempre a instituição;
- Ao receber um bom atendimento 85% dos entrevistados recomendam a instituição. Bom atendimento é a melhor propaganda.

#### 2.3.3.2 Custo da não qualidade

De acordo com Marcante (2004), se durante um mês, dez dos clientes ficarem insatisfeitos com o atendimento, destes:

- 1 avisará que foi mal atendido;
- 9 não vão lhe dizer nada;
- 8 farão comentário para mais 9 pessoas;
- 1 das 9 falará da insatisfação para outras 20 pessoas.

Considerando-se estes dados, tem-se como resultado que 102 (10 + 72 + 20) pessoas estarão sendo atingidas pelo mau atendimento.

#### 2.3.3.3 Atendendo as necessidades do cliente

A chave para prestar um atendimento que satisfaça as necessidades e expectativas do cliente envolve mais do que um cumprimento e uma fisionomia alegre. Exige competência, ou seja:

- Conhecimento do produto;
- Conhecimento da empresa;
- Habilidade de atenção;
- Habilidade em solucionar problemas.

#### 2.3.4 Satisfação dos Clientes

Zeithaml e Bitner (2003) consideram que a satisfação dos clientes é uma avaliação feita pelo cliente a respeito de um produto ou serviço como contemplando ou não às necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou serviço.

A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade, conforme sugerido na Figura 2.16.

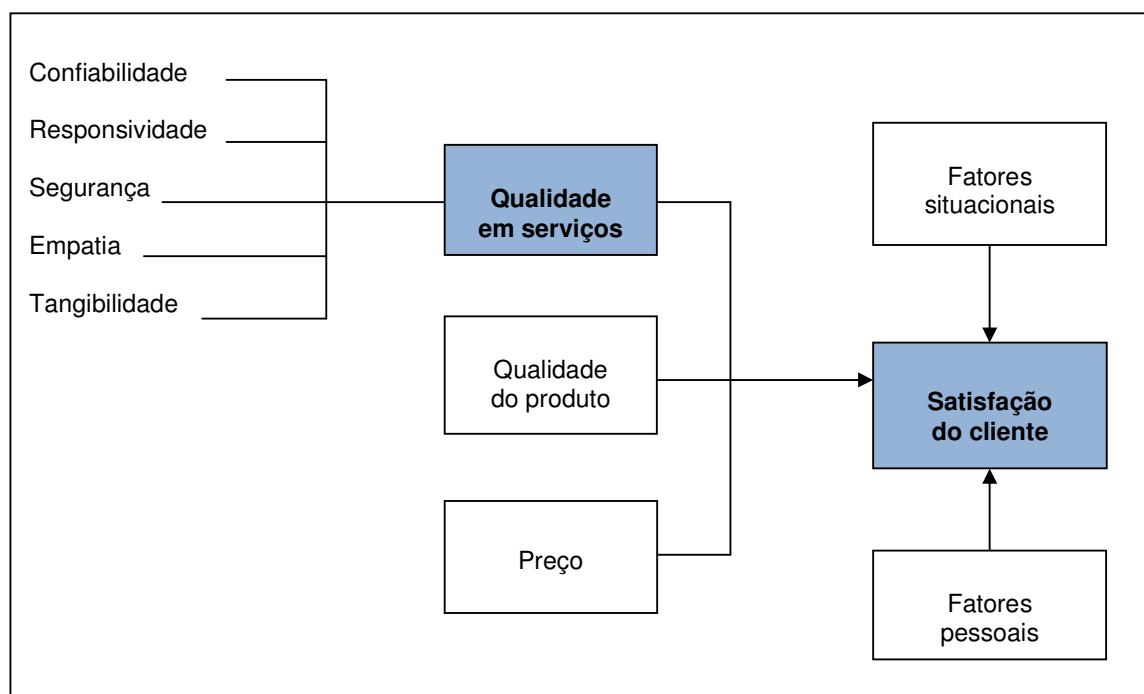
Toda a discussão sobre qualidade e satisfação está baseada nas percepções dos clientes de serviços, e não em critérios objetivos previamente determinados de como um serviço deveria ou não deveria ser.

Os clientes percebem os serviços em termos da qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços. Qualidade e satisfação, enquanto parâmetros de orientação para o cliente, têm atraído a concentração de executivos e pesquisadores durante a última década ou mais. Hoje em dia, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais

eficaz, distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes.

### 2.3.5 Satisfação versus Qualidade em Serviço

É cada vez maior o consenso de que os dois conceitos são fundamentalmente diferentes quanto às suas causas subjacentes e àquilo que produzem como resultado. Apesar de terem algumas coisas em comum, satisfação é vista, geralmente, como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da qualidade em serviços concentra-se especificamente nas dimensões do serviço. Sob esta perspectiva, a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes. A Figura 2.16, ilustra graficamente a distinção entre os dois conceitos (ZEITHAML; BITNER, 2003).



**FIGURA 2.16** – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes  
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p.88).

Conforme a Figura 2.16, a qualidade em serviços é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre dimensões específicas dos serviços:

confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. A satisfação, por outro lado, é mais inclusiva; ela é influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto, preço e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais (ZEITHAML; BITNER, 2003).

No Quadro 2.2 tem-se um exemplo de como os clientes julgam as cinco dimensões da qualidade em serviços de conserto de automóveis.

**QUADRO 2.2** – As cinco dimensões da qualidade em serviços de conserto de automóveis

<b>Serviço</b>	<b>Confiabilidade</b>	<b>Responsividade</b>	<b>Segurança</b>	<b>Empatia</b>	<b>Tangíveis</b>
Conserto de automóveis (consumidores)	Problema solucionado da primeira vez e exatamente no prazo prometido	Acessibilidade; nada de esperas; retornos para as solicitações	Mecânicos competentes	Tratar os clientes pelo nome; lembrar dos problemas anteriores e as preferências	Instalações para execução dos consertos; sala de espera; uniformes; equipamentos

Fonte: Adaptado de Zeithalm e Bitner (2003, p. 95).

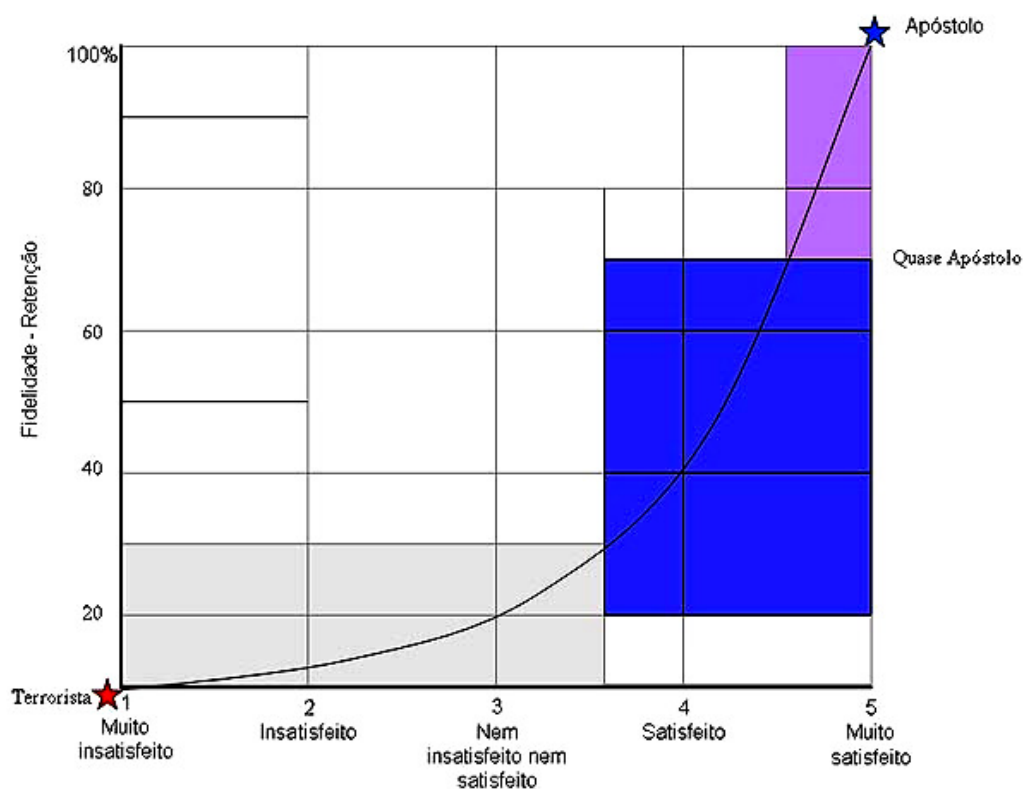
### 2.3.6 Os resultados com a satisfação de clientes

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) empresas individuais descobriram que o aumento dos níveis de satisfação de clientes pode ser associado à lealdade de clientes e aos lucros. Como mostrado na Figura 2.17 há uma importante relação entre satisfação e fidelidade de clientes. Essa relação é particularmente forte quando os clientes estão muito satisfeitos.

A *Xerox Corporation* foi uma das primeiras empresas, se não a primeira, a dar destaque a essa relação. Nos anos 1980, ela descobriu, por meio de sua ampla pesquisa de clientes, que, em uma escala de satisfação, os seus clientes que lhe davam nota 5 (muito satisfeito) tinham uma probabilidade seis vezes maior de recomprar equipamentos da Xerox, em comparação aos que davam nota 4 para a empresa (razoavelmente satisfeitos). Nos anos 1990, sua estratégia de “O Cliente Primeiro” ampliou o foco na satisfação do cliente para algo mais abrangente em toda a organização, ligando a mensuração da satisfação aos sistemas e processos



internos relacionados a treinamento, premiações, padronizações e estrutura organizacional.

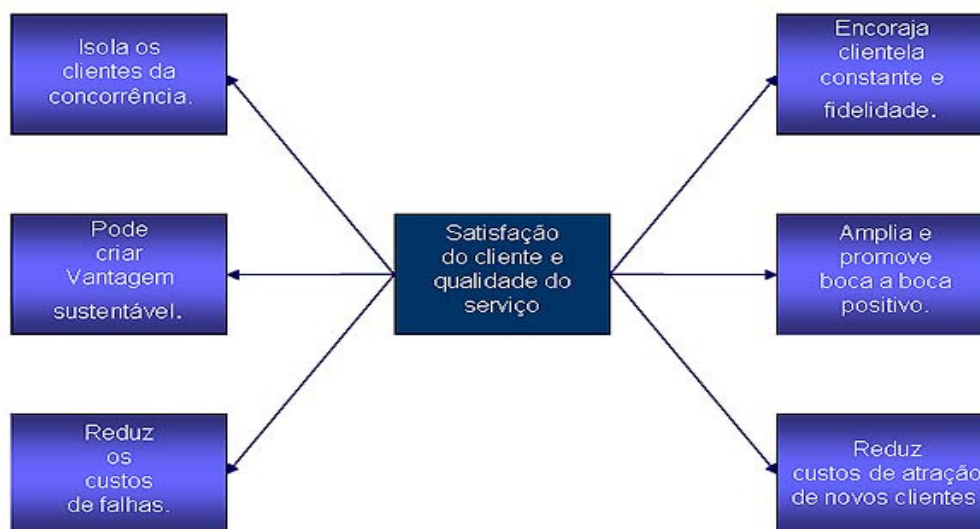


**FIGURA 2.17** – Apóstolos e terroristas na Curva de Satisfação – Fidelidade  
 Fonte: Heshelt, Sasser e Schlesinger (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.115)

Na Figura 2.17 pode-se perceber que clientes com índice de satisfação de 0 a 3 são muito inclinados a desertar, enquanto que os clientes com nota 4 são relativamente indiferentes, podendo ser atraídos pelo serviço concorrente. Somente os clientes com nota 5 são totalmente fiéis. Nas extremidades da escala estão os terroristas e os apóstolos. Os terroristas são o grande risco para a empresa. Fazem o boca a boca negativo, tentando propagar com outros clientes da empresa a sua frustração e raiva. Por outro lado, os apóstolos propagam o seu entusiasmo decorrente da satisfação pela superação das suas expectativas.

De acordo com Jones e Sasser (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.114): “Criar apóstolos e eliminar terroristas deve ser uma meta fundamental para todo fornecedor de serviço”.

Quando se trata da fidelidade parece que muitos autores comungam da mesma teoria. A satisfação do cliente gera muitos benefícios para a empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente produzem uma maior fidelidade. A Figura 2.18 ilustra bem essa colocação.



**FIGURA 2.18** – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade dos serviços  
 Fonte: Lovelock, Patterson e Waller (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.116)

## 2.4 Gestão de Processos

A Gestão de Processos representa uma nova visão de gestão, onde o uso mecânico de ferramentas cede espaço para a criação da capacidade de discernimento e adaptação, passando a ser uma fonte de motivação e convencimento da equipe, orientando os esforços do sistema para a geração dos valores relevantes ao negócio da organização.

A abordagem por processos se inicia com a clara identificação dos resultados que a organização espera alcançar, que passam a ser os marcos reguladores do desenho do sistema, da seleção de ferramentas e modelos e da leitura e da adaptação dos requisitos. Não há espaço nos dias de hoje para que um sistema seja

desenvolvido sem se discutir vantagem competitiva, eficiência no uso dos recursos, respeito ao cliente interno e externo, às pessoas envolvidas no processo e à sociedade em que este sistema está inserido. Tratando todas estas vozes em um único Sistema, aonde os processos são desenhados para atingir estas demandas de modo integrado, cria-se um novo conceito de Sistemas de Gestão, rompendo com as referências do passado, que, para muitos, se resumia a “escreva o que faz e faça o que escreve” (MIKLOS, 2004).

A abordagem por processos implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. As organizações bem-sucedidas devem oferecer produtos e serviços com grau de qualidade inquestionável, empregando processos eficientes e eficazes para produzi-los e vendê-los. O fundamental nessa abordagem é que o foco passa a ser a adoção do ponto de vista do cliente (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Segundo Giansesi e Correa (1996) a diferenciação através de serviços esta ligada ao nível de qualidade dos serviços prestados, o qual pode ser difícil de ser igualado, pois depende da competência na gestão de operações.

A Gestão de Processos é a metodologia que busca a melhoria de desempenho, em toda a empresa. Alinhando os processos com a missão, a visão e as estratégias organizacionais, tendo foco no cliente, busca a integração entre todos os setores da empresa, objetivando a melhoria do processo, aumentando sua qualidade, e alcançando a satisfação dos clientes.

Quando a abordagem por processos é adotada numa organização, há uma boa possibilidade de criar um ambiente favorável ao progresso sustentado, combinado e potencializado pela satisfação das pessoas que nela trabalham. Começa a ser gerado um “círculo virtuoso”. O trabalho é absorvente, engrandece e dignifica as pessoas e as deixa mais felizes; as pessoas, por estarem felizes no trabalho, naturalmente se motivam para introduzir novas e melhores formas de executar os processos (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

A versão da norma ISO 9001-2000, trouxe várias mudanças conceituais, dentre as quais a obrigatoriedade de a organização evoluir da estruturação por requisitos (compatível com a abordagem funcional) para a abordagem por processos (incompatível com a abordagem funcional). Os especialistas que elaboraram as atuais normas obtiveram o consenso internacional de que uma estrutura do tipo

funcional usualmente trava o bom andamento das atividades. Houve entendimento universal de que a abordagem por processos direciona a organização para o funcionamento “transversal” e capilar. Sob esse arranjo, as atividades permeiam a estrutura organizacional, indo direto aos pontos onde devem ser executadas. Na abordagem por processos ideal, as atividades são realizadas considerando o caminho ótimo para a satisfação dos clientes, sem serem atrapalhadas pela hierarquia ou estrutura funcional (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

A ISO 9001-2000 requer que a organização adote a abordagem por processos.

A atual ISO 9001-2008 promove a adoção da abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos.

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de: entendimento e atendimento dos requisitos; necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos; melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

A Figura 2.19 apresenta um modelo de um sistema de gestão baseado em processo.



**FIGURA 2.19** - Modelo de um sistema de gestão baseada em processo  
Fonte: ABNT – ISO 9001-2008

Uma estrutura organizacional baseada em processos é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações ou de poderes específicos.

#### 2.4.1 Processo

Segundo Hammer (2001) processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes. Mas, também, é um termo técnico, com definição exata: *“grupo organizado de atividades correlatas que, em conjunto, cria um resultado de valor para os clientes”*. O processo é um grupo de atividades, não apenas uma. Nenhuma tarefa isolada cria o resultado almejado. O valor é consequência de todo o processo, em que se fundem essas tarefas, de maneira sistemática, com vistas a um propósito específico. As atividades de um processo são integradas e organizadas, devendo ser executadas em determinada sequência. Essas atividades são executadas em conjunto, com vistas a um objetivo comum. Os processos não são objetivos em si mesmos. Possuem um propósito, que transcende e modela todas as atividades constituintes, criar resultados que interessem aos clientes.

Segundo Davenport (1994, p.49) “Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo”.

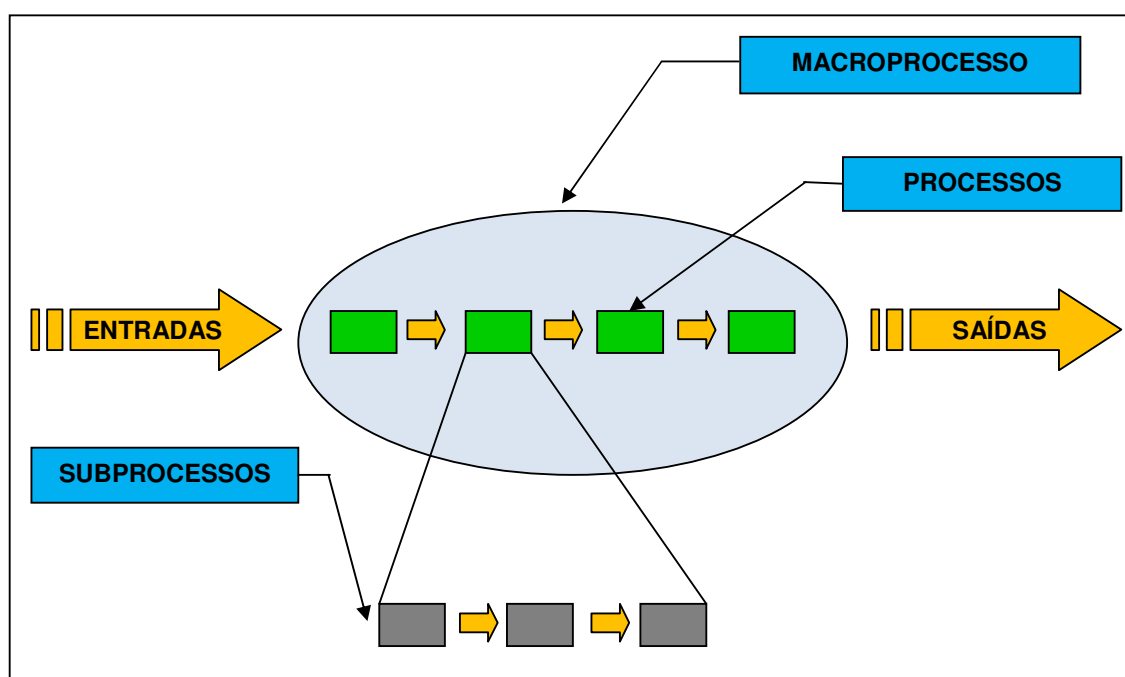
Os produtos dos processos devem ser tais que atendam plenamente às necessidades dos clientes. Isto acontecendo, diz-se que os processos são feitos com qualidade, ou seja, existe a agregação de valor. Assim sendo, o objetivo dos processos é atender plenamente às necessidades de seus clientes. E, para atender necessidades, estas devem ter sido estabelecidas *a priori*, antes da realização do processo. E as necessidades dos clientes devem ser transformadas em requisitos de processos (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

## 2.4.2 Decomposição dos processos

Todo processo está inserido em um processo maior, assim como, alternativamente, todo processo pode ter algum tipo de decomposição. Assim, os processos não possuem fronteiras perfeitamente definidas, cabendo a quem faz o mapeamento arbitrá-las, para que se tenha a melhor solução ao seu objetivo de análise (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Os processos podem ser delimitados, meramente por convenção, para isso adotam-se as seguintes denominações: macroprocessos – incluem os processos mais abrangentes da organização; processos – são as subdivisões dos macroprocessos; e, subprocessos – são as subdivisões dos processos.

A Figura 2.20 apresenta o desdobramento dos processos.



**FIGURA 2.20** – Desdobramento de processos  
Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p.21)

### 2.4.3 A importância dos processos

De acordo com Green e Rosemann (2000, apud OLIVEIRA, 2006, p.157) a popularidade e a concentração nos processos de negócio ganharam importância na última década, dada à proeminência do enfoque na melhoria organizacional, tais como: Gestão da Qualidade Total (GQT); Reengenharia dos Processos de Negócio (RPN); e, Medição do Desempenho Baseado no Valor (MDBV).

Os processos permitem que os indivíduos da organização: “Assumam mais responsabilidades; Adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho; Empreguem melhores meios de comunicação” (KANTER,1997, apud OLIVEIRA, 2006, p.157).

Os processos de negócio permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, possa dirigir seus recursos e esforços para a melhoria contínua deste atendimento. Daí a importância de se analisarem e modelarem os processos organizacionais, com base no profundo conhecimento dos processos críticos de negócio, voltados para a satisfação dos clientes. A esta atividade pode-se atribuir o nome “Análise e Modelagem de Processos de Negócios”. Assim, é importante levar em consideração as seguintes observações feitas por Green e Rosemann (apud OLIVEIRA, 2006, p.158):

- a) *Processos primários* – são os que afetam positiva ou negativamente a relação com os clientes;
- b) *Processos de apoio* – são os que colaboram com os processos primários na busca de sucesso com os clientes;
- c) *Processos gerenciais* – dão suporte à coordenação das atividades de apoio e dos processos primários.

De acordo com Gonçalves (2000, apud OLIVEIRA, 2006, p.154), que procura discutir a abordagem de processos propondo famílias, categorias, formas de visão e outros, para os processos apresenta-se, no Quadro 2.3, a visão dos processos como categorias.

**QUADRO 2.3** – Visão dos processos como categoria

<b>Categoria</b>	<b>Características ou Aplicação</b>
De Negócio ou de clientes	Caracterizam a atuação da empresa Não são suportados por outros processos internos Resultam em produtos e serviços recebidos por clientes externos
Organizacionais ou de integração	Focalizam a função de organização Apóiam os processos de negócios Viabilizam o funcionamento e a coordenação dos vários sistemas da organização Buscam a garantia do desempenho
Gerenciais	São focalizados nos gerentes e suas relações Incluem as ações de medição e ajuste do desempenho

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, apud OLIVEIRA, 2006, p.155)

As categorias básicas de processos podem ser agrupadas em processos primários e de apoio ou suporte (Quadro 2.4).

**QUADRO 2.4** – Subdivisão da categoria de processos

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>
<b><i>De Negócios ou de Clientes</i></b>	<b><i>Processos Primários</i></b>
	Desenvolvimento de produtos Atendimento de pedidos – Vendas Distribuição Cobrança Atendimento de garantia
<b><i>Organizacionais ou de Integração</i></b>	<b><i>Processos de Apoio ou Suporte</i></b>
	Planejamento estratégico Orçamento empresarial Recrutamento e seleção Compras Treinamento operacional
<b><i>Gerenciais</i></b>	Fixação de metas Avaliação do desempenho empresarial Alocação de recursos

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2000 (apud OLIVEIRA, 2006, p.156)

Os processos-chave de negócios estão diretamente relacionados às atividades-fim, e são críticos para o sucesso organizacional. Por isto: seus resultados produzem alto impacto para os clientes; falhas nesses processos comprometem o desempenho de todo o sistema; são críticos para a execução da estratégia da organização.



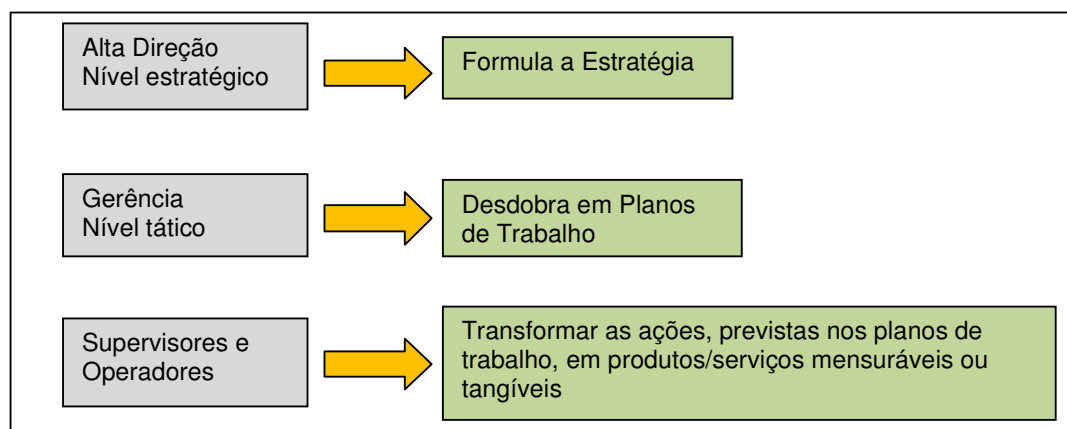
Assim sendo, é necessário haver convergência do esforço organizacional de modo a minimizar riscos, tempo e desperdícios de recursos e maximizar sinergia (OLIVEIRA, 2006).

#### 2.4.4 Processos x Estratégia

De acordo com a formulação que Carlos Matus fez sobre tática e estratégia no livro “O Processo nosso de cada dia”, de Maranhão e Macieira (2004, p.47): “Tática: é o uso dos recursos escassos na produção de uma mudança situacional. Estratégia: é o uso da mudança situacional para alcançar a situação-objetivo”.

Maranhão e Macieira (2004, p.48) completaram estes conceitos complementares afirmando que: “estratégia é a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos desejados”.

Segundo estes autores, para implementar uma estratégia organizacional é usual desdobrá-las em *táticas*, por vez desdobradas em ações mais simples e executáveis, no nível *operacional*. A tríade estratégico-tático-operacional deve compor um conjunto harmônico e alinhado de formulações, indo do pensamento mais abstrato e geral (nível estratégico) para as ações objetivas e executáveis, em geral sintetizadas na ferramenta 5W-2H, compondo o nível operacional (Figura 2.21). Este desdobramento requer alguns passos intermediários representados pelo nível tático, com o fim de fazer a ligação entre um e outro extremo.



**FIGURA 2.21** – Tríade estratégico-tático-operacional numa organização  
Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p.48)

Para Maranhão e Macieira (2004) a estratégia da organização, quando coerente, consistente e bem comunicada, é um dos melhores agentes de mudanças e poderoso veículo para criar o ambiente, que desperta nas pessoas a vontade sincera de dar a sua contribuição, positiva e devidamente colimada, assumindo por inteiro as suas responsabilidades nos processos. Isto é *alinhamento* entre pessoas e estratégia organizacional. E alinhamento é a palavra-chave, que pode, também, ser interpretada como “sintonia”. Mas, há várias dificuldades para que isso aconteça, ou seja, para que haja alinhamento entre a estratégia e a execução dos processos de trabalho, com a conseqüente agregação de valor aos produtos.

A *primeira* delas refere-se à má interpretação sobre a real importância e a necessidade da organização em alocar tempo e recursos para gerenciar a sua estratégia.

Para evitar a falta de alinhamento entre estratégia e a execução dos processos, Maranhão e Macieira (2004) comungaram da mesma opinião: em vez de Planejamento Estratégico, a organização deve desenvolver institucional e sistemicamente a sua Gestão Estratégica.

A gestão estratégica envolve um conjunto de proposições, cenários, objetivos, metas, planos, registros de resultados de implementação e ações de realimentação para estabelecer e manter *direcionadores estratégicos* (missão, visão, valores) objetivos e claros, capazes de “puxar” a gestão operacional da organização, (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

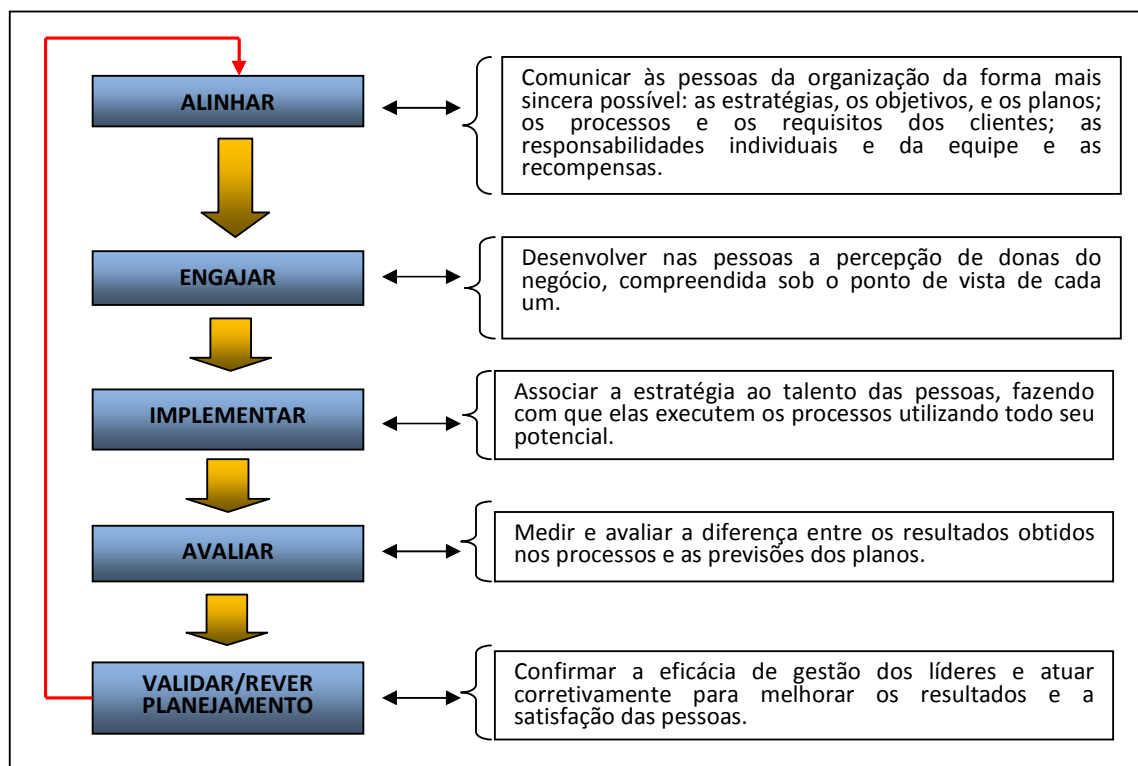
Entende-se como gestão operacional as ações vitais de operação e manutenção organizacionais, basicamente sumarizadas pelos processos representados na cadeia de valor de Michael Porter, Figura 2.22. Onde a logística o desenvolvimento de tecnologia, marketing & vendas, e serviços correspondem a estratégia de diferenciação e as operações e aquisição representam a estratégia de liderança em custos e enfoque em custos. Já, a logística externa necessita de uma estratégia de enfoque enquanto que a gerência de recursos humanos requer uma estratégia de gestão de pessoas.



**FIGURA 2.22** – Cadeia de valor de Michael Porter  
 Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p.49)

A *segunda* dificuldade refere-se à compreensão do que é estratégia organizacional, usualmente expressa por um conjunto de declarações de missão, visão, valores e objetivos.

Uma boa sequência de passos para criar um clima organizacional favorável à geração do compromisso das pessoas pode ser representada por uma forma desdobrada do Ciclo P-D-C-A (Figura 2.23).



**FIGURA 2.23** – Esquema de implementação da Gestão Estratégica  
 Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p.50).

Para Maranhão e Macieira (2004), além das ações intrínsecas da Gestão Estratégica, apresentadas na Figura 2.23, não há dúvida de que a implementação da estratégia é fortemente potencializada e reforçada pela seleção e implementação apropriada dos Indicadores de Desempenho.

Assim, qualquer que seja a forma de análise, *processo* e *estratégia* são questões indissociáveis, complementares e harmônicas, caso se queira obter e assegurar uma eficiente e eficaz gestão organizacional.

#### 2.4.5 Alinhamento contínuo, estratégia, estrutura e processos

Para Maranhão e Macieira (2004) uma boa gestão organizacional pressupõe um perfeito e contínuo alinhamento da estratégia com a estrutura e com os processos.

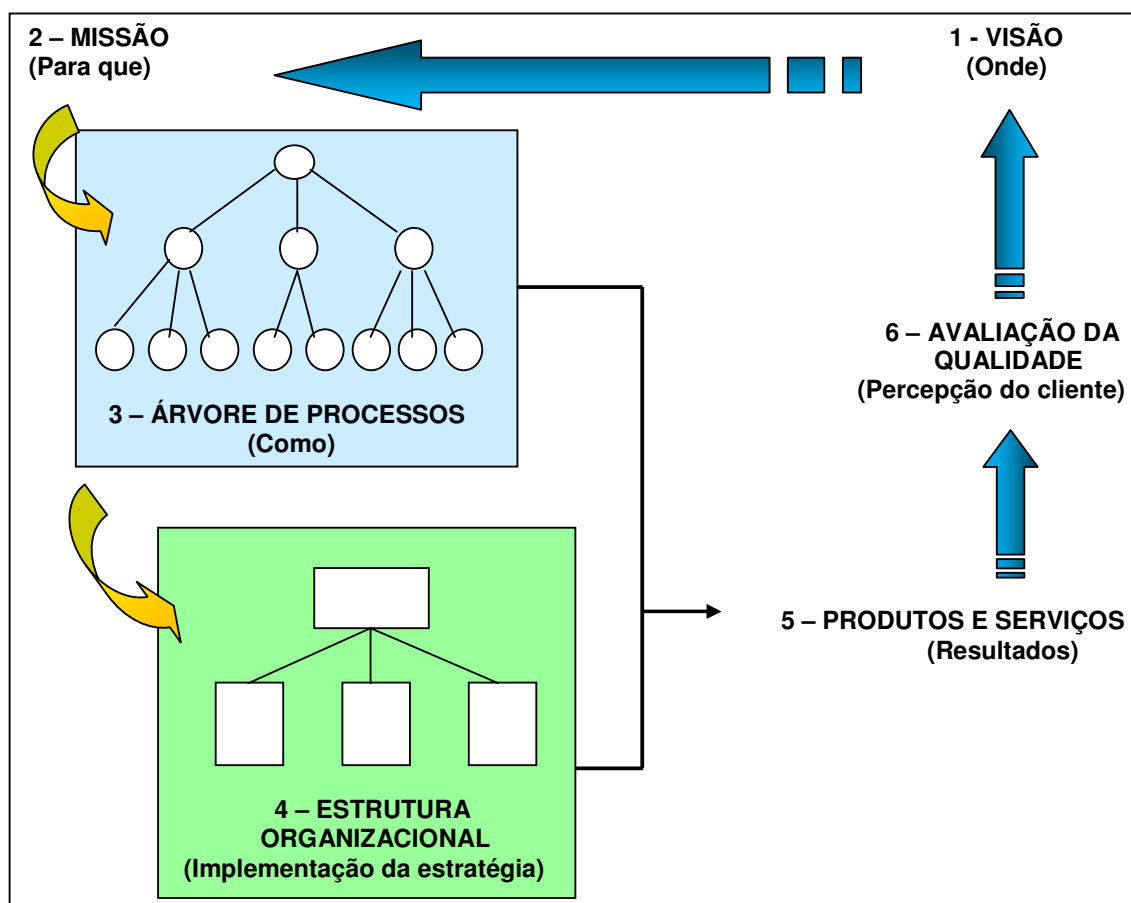
A partir de um bom modelo de gestão estratégica, devidamente atualizado e informado, é possível identificar quais são os processos de trabalho críticos e os

processos de apoio que são realizados na organização. Desta maneira, a administração da organização ficará em condições de estabelecer onde será concentrado o esforço da gestão.

Como decorrência natural do conhecimento dos processos, pode-se definir a mais adequada estrutura organizacional, onde são estabelecidos os *gerentes funcionais* que, adicionalmente às funções, serão responsáveis pelos diferentes processos de trabalho.

Com os processos conhecidos e a estrutura organizacional formalizada (partindo do que foi previamente definido pela estratégia), a organização passa a realizar o que é necessário e exigido para satisfazer às necessidades dos clientes internos e externos.

Na Figura 2.24 está representada a vinculação entre estratégia, estrutura e processos organizacionais (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).



**FIGURA 2.24** – Ciclo de alinhamento entre estratégia, estrutura e processo  
Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p.51)

Womack e Jones (2006) consideraram sobre a Figura 2.24, que “a estratégia precede o processo e o processo precede a estrutura”. Em outras palavras, define-se primeiro o valor; a seguir, um processo que forneça o valor desejado; depois, cria-se uma organização capaz de operar o processo. Esta é a produção *lean*.

Como exemplo de sucesso em produção *lean* cita-se a Toyota, e o seu sucesso está no gerenciamento brilhante dos seus processos centrais: a série de ações conduzidas de forma apropriada, na sequência correta, no momento certo, para criar valor para os clientes.

Womack e Jones (2006) consideraram cinco princípios que orientam qualquer empresa a atingirem o brilho em processos:

1. Fornecer o *valor* de fato desejado pelos clientes. Resistir ao desejo de convencer os clientes de que eles querem aquilo que é mais fácil de ser produzido pela empresa.
2. Identificar o *fluxo de valor* para cada produto. Esta é a sequência de ações (processo) necessárias para trazer um bem ou serviço do conceito até o lançamento (pelo processo de desenvolvimento e de um pedido até as mãos do cliente (pelo processo de provisão). Questionar cada etapa nesses processos, para ver se elas realmente criam valor para o cliente. Eliminar as etapas que não criam.
3. Organizar as etapas restantes em um *fluxo* contínuo. Eliminar esperas e estoques entre etapas, para reduzir os tempos de desenvolvimento e de resposta.
4. Deixar o cliente puxar o valor da empresa. Reverter os métodos de empurrar, usados pelas empresas com tempos longos de resposta, as quais tentam convencer os clientes de que eles querem aquilo que a empresa já projetou ou produziu.
5. Finalmente, uma vez estabelecidos o valor, o fluxo de valor e a puxada, começar, novamente, a partir do início, numa busca infindável pela perfeição, a situação feliz de valor perfeito fornecido com desperdício zero.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2006) a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos, porém, isso não a distingue de outras formas de conhecimento. O que torna o conhecimento científico distinto dos demais é ter como característica fundamental a sua verificabilidade, que significa determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

#### **3.1 Bases metodológicas da investigação**

Gil (2006) define método como caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

O método utilizado neste trabalho foi o método indutivo, relacionado ao empirismo, método que parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares (GIL, 2006). Neste método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer.

### **3.2 Meios técnicos de investigação**

Conforme Gil (2006) os métodos que indicam os meios técnicos da investigação têm por objetivo proporcionar ao investigador garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais, visando fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

Neste estudo, foi adotado o método estatístico, fundamentado na aplicação das teorias estatística e probabilidade, por ser um valioso instrumento de auxílio às investigações, e proporcionar maior confiabilidade.

### **3.3 Quanto à finalidade da pesquisa**

Para Gil (2006) a pesquisa social pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseadas no desejo de conhecer pela simples satisfação para agir. Daí porque se pode falar em pesquisa pura e em pesquisa aplicada. Neste estudo foi utilizada a pesquisa aplicada, por esta ter como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sendo que sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

### **3.4 Níveis de pesquisa**

Selltiz et al. (1967 apud Gil, 2006, p. 43) classificaram as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. Neste estudo foi utilizada *pesquisa descritiva*, pois, pesquisas como esta, segundo Gil, (2006) são as que se propõem estudar o nível de atendimento, as que têm por objetivo levantar opiniões e atitudes e as que visam descobrir a existência de associações entre variáveis. As pesquisas descritivas são, juntamente com as



exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática, sendo, também, as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, entre outras.

### **3.5 Delineamento da pesquisa**

De acordo com Gil (2006) o delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Considera, também, o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta dos dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a documental. No segundo, estão: a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento (*surveys*), o estudo de campo e o estudo de caso.

Em relação aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser estudo de caso, uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental.

Tratando-se de um estudo de caso, tem-se a pesquisa que procura profundidade e detalhamento. De acordo com Gil (2006) o estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e, explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Um estudo de caso possui como vantagem, a flexibilidade na sua execução, pois, permite ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos, em função da melhor utilização dos dados coletados; estimular novas descobertas; além de

caracterizar-se pela simplicidade de procedimentos, quando comparado com outros métodos de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2006).

Gil (2006) afirma que a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Possuindo como única diferença entre ambas a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número. Existindo de um lado os documentos de primeira mão (dados de fontes primárias), que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal ou revistas, contratos, diários, filmes, fotografias e, de outro lado, os documentos de segunda mão (dados de fontes secundárias), que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa foi caracterizada como *qualitativa*, tendo em vista que a realização deste estudo baseou-se na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e *quantitativa*, pois há dados numéricos que fundamentam os pressupostos.

### **3.6 Formulação do problema**

Para Gil (2006) toda a pesquisa científica deve iniciar com a formulação de um problema, tendo por objetivo a busca de uma solução para o problema formulado. Entretanto, a formulação do problema deve conter clareza, concisão e objetividade, visando orientar o pesquisador na busca pela solução da questão posta à análise.

Neste sentido, o problema do presente estudo foi: Sendo o mercado automobilístico altamente competitivo, onde a tecnologia, a qualidade dos produtos e os preços praticados são muito parecidos, as concessionárias de automóveis precisam de meios para conquistar e manter seus clientes. Como conquistar a lealdade dos clientes em uma concessionária de automóveis?

### **3.7 Questão de pesquisa**

O presente estudo foi realizado para responder a seguinte questão de pesquisa: Quais diferenciais competitivos que podem ser explorados para a fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis?

### **3.8 Delimitação do tema**

A presente pesquisa foi realizada em uma concessionária de automóveis localizada no interior do Rio Grande do Sul, Brasil com o objetivo identificar fatores como diferencial competitivo para a fidelização de clientes.

### **3.9 Participantes da pesquisa**

Os participantes da pesquisa são sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se, ainda, que eles tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações elaboradas, que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais (CHIZZOTTI, 2005).

Esta pesquisa foi elaborada com a participação dos grupos com envolvimento direto e indireto, atuando, interferindo e influenciando a qualidade dos serviços prestados pela concessionária. Eles fazem parte da estrutura operacional,

constituindo-se de gerente de veículos novos, vendedores, mecânicos de revisão, testador de veículos, auxiliar de preparação de entrega, equipe da lavagem de veículos, instaladores de acessórios, despachante, avaliador de veículos usados, secretária de vendas, secretária de acessórios, agente de seguros e agente de serviços bancários.

### **3.10 Coleta de dados e informações**

Neste trabalho, utilizaram-se dos relatórios: pesquisa de satisfação com vendas e entrega de veículos e da pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica, ambos elaborados pela montadora, referentes ao ano de 2009, “Os eleitos 2009”, publicada pela revista Quatro Rodas, Dez/2009, Anuário 2009 FENABRAVE, pesquisa realizada pelo IBRC, “O que o cliente considera como bom atendimento”, como fontes de dados secundários.

Os relatórios serviram para confirmar e acrescentar evidências de outras fontes, pois as fontes documentais, muitas vezes, proporcionam dados suficientemente ricos e evitam desperdício de tempo.

E utilizou-se, também, de pesquisa não estruturada junto à equipe de vendas e junto à equipe envolvida na preparação de entrega de veículos.

### **3.11 Limitações da pesquisa**

Dada à dificuldade de explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado, se faz necessário determinar o foco da pesquisa e o estabelecimento dos contornos do trabalho. As limitações mais importantes desta pesquisa foram:

- O estudo limitado a uma organização;
- Na coleta de dados junto aos funcionários da concessionária, os depoimentos foram restritos a um número limitado de pessoas, e não a todos os membros da organização;

- A pesquisa, em muitos momentos, ficou limitada à capacidade da gerência e da equipe de vendedores para descrever suas percepções;
- O método de estudo de caso usado neste trabalho forneceu uma grande quantidade de detalhes, dados que poderão ser usados em outras pesquisas. Entretanto, a conclusão e os dados selecionados para este estudo não poderão ser generalizados além da organização estudada, sem as adaptações necessárias.

### **3.12 A Pesquisa de satisfação do cliente**

Para que se pudesse atingir o objetivo geral desse estudo foram utilizados e analisados os resultados da pesquisa de satisfação do cliente com o atendimento durante a venda do veículo novo e o serviço de entrega, e os resultados da pesquisa de satisfação com os serviços de manutenção do veículo, pesquisas estas que são realizadas continuamente.

Sendo uma pesquisa pós-transacional tem como objetivos: obter retorno imediato sobre o desempenho de transações de serviços; medir a eficácia de mudanças na prestação de serviços; usar resultados como informações para processos de melhoria e identificar pontos falhos comuns na prestação de serviços.

As pesquisas são realizadas com alguns clientes sorteados pela montadora após adquirirem veículos zero km. O questionário é elaborado pela montadora, e o resultado da pesquisa é enviado ao distribuidor mensalmente (dados de fonte secundária), tendo sido realizada durante o ano de 2009. A pesquisa começa através do distribuidor (concessionária), ao alimentar o banco de dados da montadora com as informações contidas no Cartão de Venda a Varejo e Garantia (CVVG), o qual tem três dias corridos de prazo, a partir da data da venda do veículo, para ser encaminhado à montadora. No CVVG constam todas as informações sobre o veículo e os dados cadastrais do cliente. Além dessas informações, constam, também, a data da venda, o nome do vendedor e o distribuidor onde foi realizada a venda do veículo.

Para avaliar a satisfação do cliente com relação aos vários momentos de contato com o distribuidor, a montadora envia uma correspondência através dos

correios a alguns clientes sorteados, que deverão acessar o site da montadora e inserir a senha que lhe foi fornecida para que possam ter acesso ao questionário da pesquisa, e assim avaliar os serviços prestados informando sua satisfação. Neste estudo foram considerados: os questionários de vendas, que são enviados aos clientes, dentro do primeiro mês de venda no varejo; o questionário de Pós-serviço (após o 1º reparo em garantia), através deste questionário é avaliado a satisfação do cliente com o desempenho da concessionária, especificamente durante a primeira visita de serviço; o questionário de 12 meses, enviado no primeiro ano após o término da garantia, seu foco é avaliar a satisfação do cliente com um eventual serviço que tenha sido realizado na concessionária; e, o questionário de 24 meses, enviado ao cliente 24 meses após a venda do veículo.

A montadora envia semanalmente à concessionária, via sistema, uma listagem prévia, que contém a relação dos clientes que devem ser contatados por telefone ou mala-direta, pelo distribuidor, que deverá estimulá-los a responder ao questionário. A partir da geração da listagem no sistema, o cliente deverá receber uma correspondência, contendo uma senha, a qual lhe permite acessar o site da montadora, inserir a senha e assim responder ao questionário de satisfação.

### 3.12.1 Instrumento de medição da satisfação do cliente

Tanto o questionário da pesquisa da satisfação com vendas como o de pesquisa de satisfação com os serviços, são estruturados e com perguntas fechadas, ambos são elaborados pela montadora e aplicados em toda rede de distribuidores, o que possibilita um comparativo entre o desempenho do distribuidor com o resultado da média da rede.

Existem vários tipos de formulários de respostas, ou método de pontuação para respostas. A escala Likert é o método mais utilizado em pesquisas do tipo *survey*. Outro método possível seria o formulário tipo *checklist* onde o cliente é solicitado a responder sim ou não, caso o item de satisfação refletir ou não o serviço ou produto pesquisado. Nesta pesquisa é adotado o método de pontuação Likert para a maioria das perguntas e também é utilizado o método *checklist* para algumas perguntas. Hayes (1996) considera que o método Likert de uso simplificado,

possibilita aos clientes graduarem suas respostas, e apresenta coeficientes de confiabilidade mais altos do que outras escalas.

Para o questionário de satisfação com vendas (Anexo A) são apresentadas cinco opções de escolha para avaliação do grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado (escala Likert), sendo:

- E - Muito insatisfeito
- D - Insatisfeito
- C - Razoavelmente satisfeito
- B - Satisfeito
- A - Muito satisfeito

E para o questionário de satisfação com os serviços de manutenção (Anexo B) também são apresentadas as cinco opções de escolha para avaliação do grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado (escala Likert):

- E - Muito ruim
- D - Ruim
- C - Regular
- B - Bom
- A - Muito bom

### 3.12.2 Cálculo do tamanho da amostra

O cálculo do tamanho da amostra foi realizado para a pesquisa de satisfação com vendas e para a pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica.

#### 3.12.2.1 Pesquisa de satisfação com vendas

O tamanho da amostra foi calculado para uma população de 1.732 clientes, utilizando-se um grau de confiança de 95%, e uma margem de erro de 5%. Constituiu-se de 315 clientes a serem entrevistados, calculado a partir da fórmula abaixo:

$$n = Z^2 * p.q.N / d^2 * (N - 1) * p * q$$

Onde:

Z = Nível de confiança

N= população

p = estimativa de proporção

q = 1 – p

d<sup>2</sup> = erro amostral

Utilizou-se, também, para calcular o tamanho da amostra o site: <<http://www.glaubersantos.com/pmex5/calculoamostral.html>>, chegando ao mesmo valor de 315 clientes.

Como os clientes têm total liberdade para responder ou não à pesquisa, a montadora envia material de pesquisa para um número de clientes superior ao do cálculo amostral, para evitar que o número de questionários respondidos seja inferior ao do cálculo amostral. No ano de 2009 para a pesquisa de satisfação com vendas foram respondidos 686 questionários, os quais foram tabulados e fazem parte do resultado da pesquisa.

### 3.12.2.2 Pesquisa de satisfação com os serviços de manutenção

O tamanho da amostra foi calculado para uma população de 3.699 momentos de contato do cliente com o serviço de assistência técnica, durante o ano de 2009, utilizando-se um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. O tamanho da amostra é de 349 clientes, tendo sido utilizada a mesma fórmula e o site citado para o cálculo amostral, da pesquisa de satisfação com vendas. No ano de 2009, para a pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica, foram respondidos 688 questionários, os quais foram tabulados pela equipe de pesquisa da montadora, sendo seu resultado enviado mensalmente a cada distribuidor.



### 3.12.3 Método de cálculo da nota de satisfação

Para se chegar ao índice da nota de satisfação empregou-se a fórmula descrita a seguir.

Soma-se o total das respostas Muito Satisfeitas com a metade das respostas Satisfeitas, subtraí-se deste resultado o somatório de respostas Insatisfeitas e Muito Insatisfeitas. Por último, divide-se o resultado obtido pelo somatório de todos os resultados (MS, S, RS, I e MI).

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Muito Satisfeito</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: blue; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto;">A</div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Satisfeito</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto;">B</div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Razoavelmente Satisfeito</p> <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto;">C</div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Insatisfeito</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto;">D</div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Muito Insatisfeito</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto;">E</div> </div> </div>	
$= \frac{(A + (0,5 * B)) - (D + E)}{A + B + C + D + E} = \text{Índice de Satisfação}$	

OBS: Para as questões com respostas SIM ou NÃO, utiliza-se como índice o percentual de respostas SIM.

Esta fórmula de cálculo, específica para a medição do índice de satisfação de clientes das concessionárias, foi elaborada pela montadora, sendo utilizada nas pesquisas de satisfação junto a todas as concessionárias que representam a montadora no Brasil. A pontuação do índice de satisfação está numa escala de Zero a 100 pontos.

## **4 A PESQUISA**

Nesse trabalho foram analisadas duas pesquisas de satisfação, uma referente a satisfação com a experiência com vendas e entrega do veículo e outra referente a satisfação com os serviços de manutenção do veículo após a compra.

### **4.1 Pesquisa de satisfação com vendas e entrega do veículo**

A pesquisa de satisfação de clientes é realizada de forma estruturada, pela própria montadora, junto a alguns clientes logo após adquirirem o veículo novo. O resultado de cada mês é enviado a cada distribuidor nos primeiros dias do mês seguinte.

O questionário de vendas é enviado para o cliente dentro do primeiro mês de venda. Neste questionário é avaliada a satisfação do cliente com o atendimento durante a venda do veículo novo e o serviço de entrega (experiência com a compra do veículo).

#### **4.1.1 Resultados da pesquisa de satisfação com vendas e a entrega do veículo**

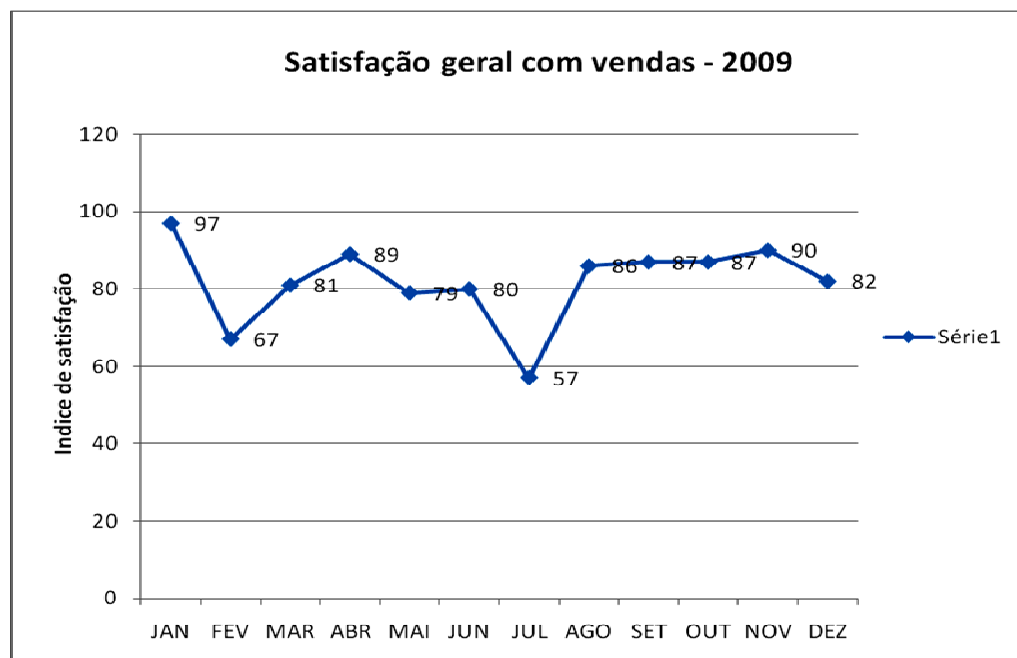
O resultado do índice de satisfação com a experiência de compra, Q1a, no ano de 2009 para a concessionária deste estudo foi de 84,3, conforme o cálculo a seguir:

### Cálculo do Índice de Satisfação em 2009:

$$= \frac{(A + (0,5 * B)) - (D + E)}{A + B + C + D + E} = \text{Índice de Satisfação (IS)}$$

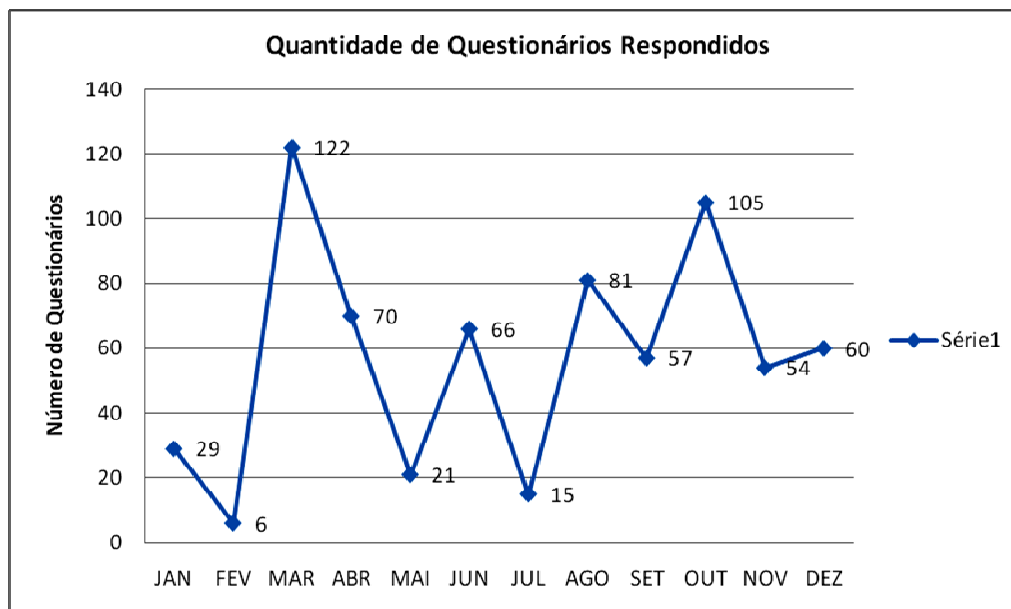
$$= \frac{(508 + (0,5 * 152)) - (6)}{508 + 152 + 20 + 6} = \frac{578}{686} = 0,843 \times 100 = \mathbf{84,3 IS}$$

A concessionária em estudo apresentou os seguintes índices de satisfação mês a mês durante o ano de 2009, apresentados na Figura 4.1.



**FIGURA 4.1** – Satisfação geral com vendas em 2009 – Q1a  
 Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

A Figura 4.2 apresenta a quantidade de questionários respondidos, mês a mês, pelos clientes durante o ano de 2009.



**FIGURA 4.2** – Quantidade de questionários respondidos – vendas  
 Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

Como principal indicador, referente à satisfação geral com vendas e a entrega do veículo, é o resultado da nota atribuída à questão Q1a: Satisfação geral com a experiência de compra, que para o ano de 2009 foi de 84,3, índice acima da média de todos os outros distribuidores do país, que representam a montadora, como representado no Quadro 4.1. Comparando-se o índice de satisfação da concessionária em estudo com o índice de satisfação do Grupo de Distribuidor (são concessionárias que estão num mesmo grupo de classificação, segundo critérios da montadora) esta apresentou superioridade, tanto na avaliação em 2008 como em 2009. Em 2008 a diferença era 8,3 pontos, em 2009 essa diferença aumentou para 9,0 pontos, comprovando a superioridade de seu índice de satisfação com a experiência de vendas em relação a outras concessionárias do mesmo grupo do distribuidor. Apresenta superioridade, também, quando comparada com o desempenho de concessionárias do Regional Sul (RS-SC-PR), que apresentou como média o índice de 80,2 e com o desempenho das concessionárias no nível Nacional, que atingiu o valor da média de 76,3 de satisfação.

**Quadro 4.1** – Comparativo de satisfação com vendas deste distribuidor em relação a outros da mesma marca

	1trim 2008	2trim 2008	3trim 2008	4trim 2008		1trim 2009	2trim 2009	3trim 2009	4trim 2009	2008	2009
<b>Distribuidor</b>	74,4	82,9	84,1	86,5		83,1	83,8	83,3	86,1	82,8	<b>84,3</b>
Grupo de Distribuidor	71,8	71,8	75,5	78,6		73,5	75,1	76,5	75,9	74,5	75,3
Regional	74,3	74,2	78	80,9		77,5	77,8	82,7	82,1	77,2	80,2
Nacional	71	71,2	75,2	79		74,4	75,1	76,8	78,1	74,2	76,3
Amostra	78	114	145	122		157	157	153	219	459	686

Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

Atribui-se esse resultado aos seguintes fatores:

- Equipe de vendas com conhecimento de produto. Realizaram os treinamentos sobre todos os veículos, disponibilizado pela montadora em 2009;

- A maioria da equipe de vendas alcançou o nível sênior em treinamento na área de vendas, disponibilizado pela montadora em 2009;

- O integrante da equipe de vendas com menos tempo de empresa tem três anos e o mais antigo possui onze anos. Isso proporciona amplo conhecimento sobre os processos que envolvem o atendimento ao cliente, bem como todo o processo logístico do atendimento ao pedido do cliente, como o tempo de demora para entregar o veículo. Resultando em mais conhecimento e segurança por parte do vendedor(a) em expor todas as informações pertinentes ao cliente sobre os veículos, os processos internos da concessionária, bem como, da montadora, o que gera confiança ao cliente.

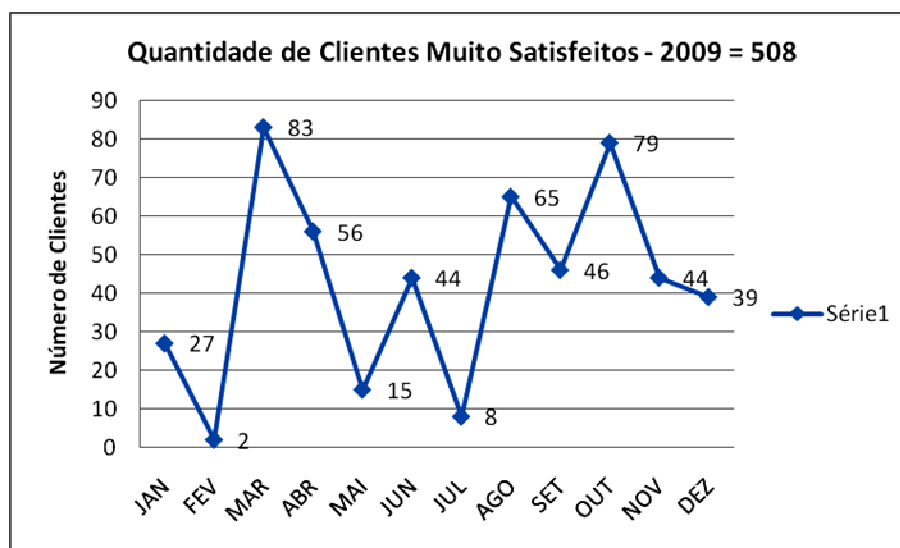
- Equipe de venda comprometida com o trabalho e com a satisfação do cliente.

- Quanto maior o tempo de empresa por parte dos integrantes da equipe de vendas, maior sua carteira de clientes, o que gera maior conhecimento sobre os clientes, permitindo realizar um atendimento personalizado, gerando maior valor para o cliente.

#### 4.1.2.1 Análise por tipo de resposta de satisfação com vendas

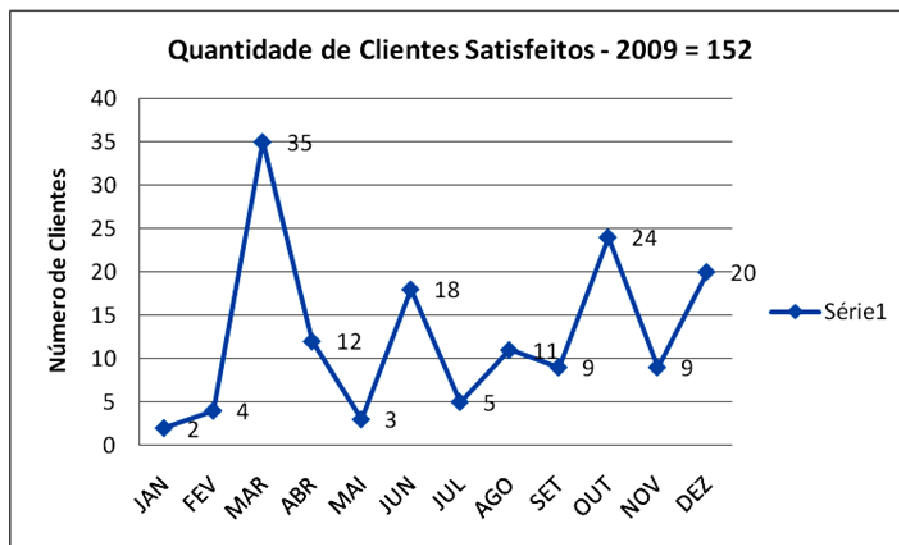
Ao longo de 2009 as respostas quanto à satisfação com vendas, mês a mês ficaram distribuídas conforme as Figuras 4.3 a 4.6.

De um total de 686 clientes que responderam a pesquisa de satisfação com a experiência de compras, 508 (74,1%) estão muito satisfeitos com a experiência como mostra a Figura 4.3.



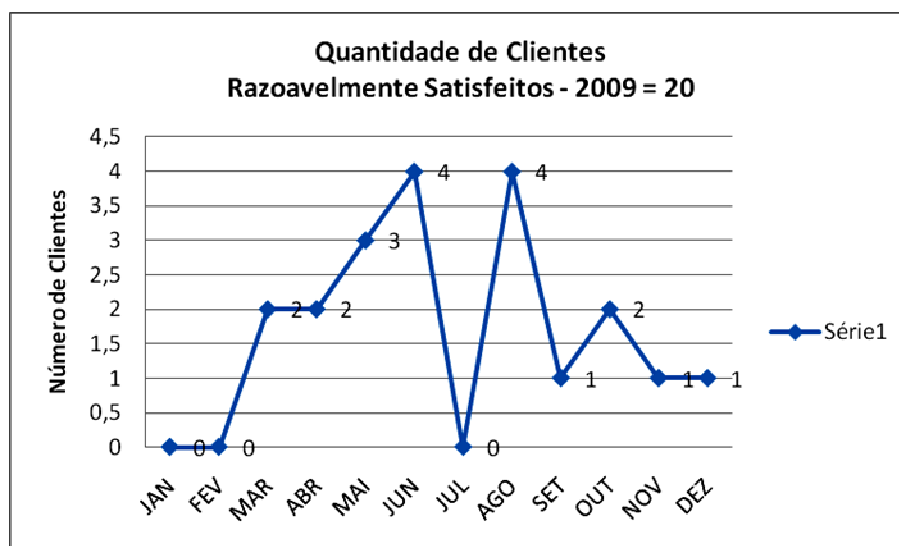
**FIGURA 4.3** – Quantidade de clientes muito satisfeitos com vendas  
Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

O número de clientes que se consideram satisfeitos com a experiência de compras foi de 152 correspondendo a 22,2% do total, conforme a Figura 4.4.



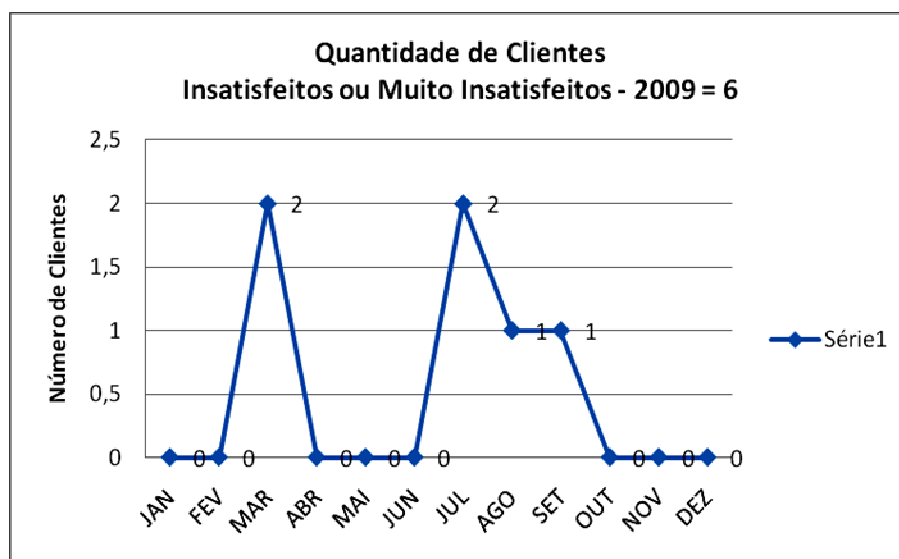
**FIGURA 4.4** – Quantidade de clientes satisfeitos com vendas  
 Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

A quantidade de clientes que se consideram razoavelmente satisfeitos com a experiência de compra é pequena, 20 clientes (2,91%), conforme Figura 4.5.



**FIGURA 4.5** – Quantidade de clientes razoavelmente satisfeitos com vendas  
 Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

O total de clientes que se consideraram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a experiência de compra foi de seis clientes, correspondendo a 0,87% do total, como mostra a Figura 4.6.



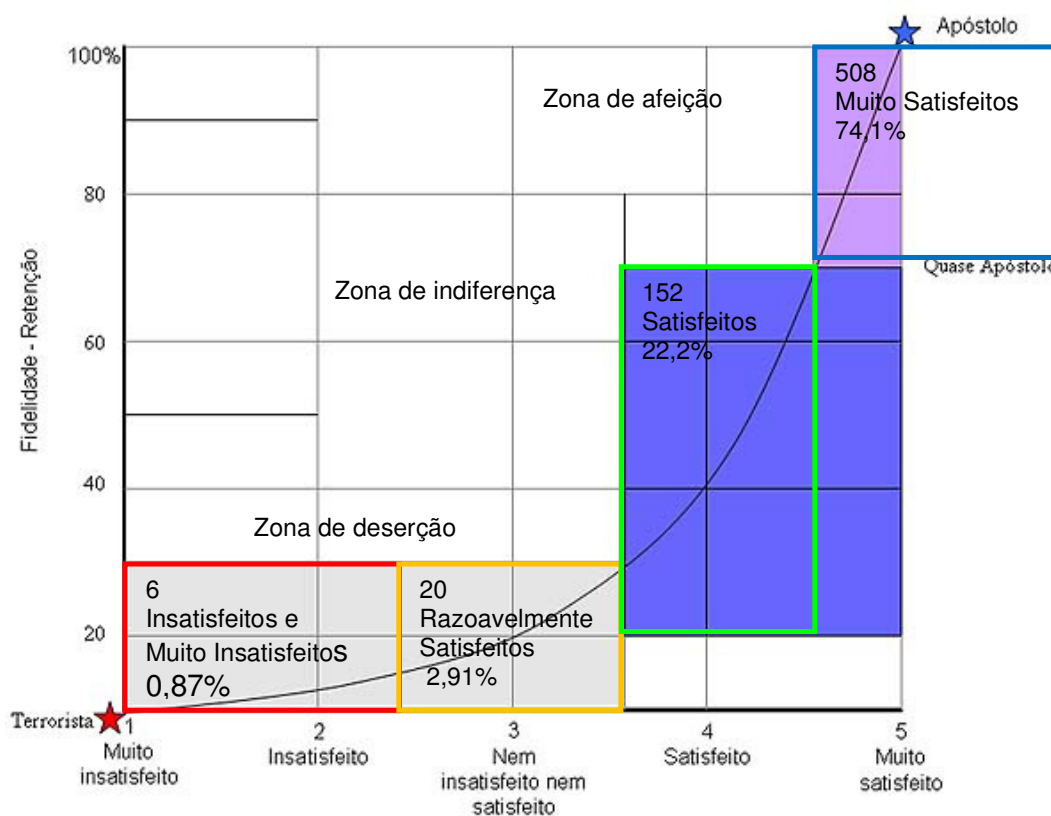
**FIGURA 4.6** – Quantidade de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos com vendas  
Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

Para Lovelock e Wright (2001) a Figura 4.7 demonstra que os clientes com notas de satisfação de 0 a 3 são muito inclinados a desertar, ao passo que os clientes que avaliam sua satisfação em 4 são relativamente indiferentes e podem ser atraídos por um serviço concorrente. Apenas clientes com nota 5 de satisfação são absolutamente fiéis. Nos extremos da escala encontram-se dois grupos particularmente importantes para os fornecedores de serviços: “terroristas” e “apóstolos”. Os terroristas são o pesadelo de toda empresa. Eles não apenas desertam; eles se certificam de que todos os demais compartilhem de sua raiva e frustração. Esses clientes possuem uma experiência ruim que nunca foi corrigida pela empresa e são dedicados na disseminação do máximo possível de boca a boca negativo. Em compensação, o apóstolo é o tipo de cliente com que todo fornecedor de serviço sonha. Os apóstolos são clientes que estão tão satisfeitos com suas experiências de serviços, cujas expectativas foram tão ultrapassadas, que se sentem obrigados a compartilhar seu entusiasmo com outros. São extremamente



fiéis e seu deleite óbvio ajuda a atrair outros clientes. Criar apóstolos e eliminar terroristas deve ser uma meta fundamental para todo fornecedor de serviços.

Analisando-se a Figura 4.7, a qual se adaptou os resultados da pesquisa de satisfação com vendas, da concessionária em estudo, constata-se que 74,1% dos clientes que adquiriram carros em 2009 consideraram suas experiências com a compra como Muito Satisfeitos (508 clientes) se encontram na zona de afeição. Percentual este muito relevante para a fidelização de clientes. Quanto ao número de clientes que avaliaram sua satisfação com a experiência de compra como Satisfeitos, estes foram 152, correspondendo a 22,2%. Se encontram na zona de indiferença. E o número de clientes que se encontram na zona de deserção foi de 26, correspondendo a 3,78%.



**FIGURA 4.7** – Curva de satisfação / Fidelidade (satisfação com vendas) - 2009  
 Fonte: Adaptado de Heshelt, Sasser e Schlesinger (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.115)

O resultado de toda pesquisa está representado no Quadro 4.2 onde é apresentado o índice de satisfação com relação a oito aspectos com a experiência da compra:

1. A experiência de compra;
2. A chegada ao distribuidor;
3. O desempenho do vendedor;
4. O processo de pagamento;
5. A entrega do veículo;
6. O suporte do distribuidor;
7. Recomendação do distribuidor e
8. Com o produto.

No item dois, a chegada ao distribuidor, a avaliação das questões 2a, 2b e 2c indicou o mesmo índice de satisfação, 90,0, considerado muito bom.

O terceiro item, avaliando o vendedor, todas as questões abordadas, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e e 3f, tiveram seu índice de satisfação acima de 90,0. Apenas a questão 3b ficou com 89,0, sendo sua avaliação como muito boa. A única questão com pontuação baixa foi a 3g, na qual é perguntado se o vendedor ofereceu teste-drive, indicando que apenas 39% das respostas foram sim.

O item quatro, que avalia o processo de pagamento, as questões 4a, 4b, 4c e 4f tiveram seus índices de satisfação 80,0 - 77,0 - 78,0 e 80,0, respectivamente, sendo considerado como bom forte e a questão 4d teve seu índice em 81,0, sendo considerado muito bom.

Já para o item cinco, que avalia a entrega do veículo, tiveram o índice de satisfação de suas questões avaliado com notas acima de 81,0 sendo considerado esse momento como muito bom.

O item seis se refere ao suporte do distribuidor, a questão 6a, a qual pergunta se o distribuidor entrou em contato para saber sobre a sua satisfação com a experiência de compra, indicou que 72% dos clientes disseram que sim e 28% disseram que não. A questão 6b revelou que 65% dos clientes informaram ter tido algum tipo de problema durante a experiência de compra ou após a entrega do veículo, atingindo o número de 446 clientes e 35% dos clientes não tiveram nenhum tipo de problema. A questão 6c revela que 92% desses clientes que tiveram algum problema levaram ao conhecimento do distribuidor, ou seja, 410 clientes, e que 8%

(36 clientes) não informaram o ocorrido. A questão 6d revela que os clientes que informaram o problema ocorrido ao distribuidor, 71% destes, ou seja 291 clientes, tiveram seus problemas solucionados dentro de suas expectativas, e 29% não tiveram solução dentro de suas expectativas, ou seja 119 clientes. Equivale a dizer que, dos 686 clientes da pesquisa, 155 clientes não tiveram seus problemas resolvidos (soma dos 36 que não informaram ao distribuidor mais os que não tiveram seus problemas resolvidos dentro de sua expectativa). A questão 6e apresenta seu índice de satisfação de 65,0, considerado como bom fraco, quanto ao cumprimento de acordos e promessas assumidos. E para a questão 6f, que qualifica o distribuidor quanto à resolução de problemas, com nota 78,0, considerado bom.

Item sete, recomendação a parentes e amigos do distribuidor como um bom lugar para adquirir veículo novo, teve seu índice de satisfação de 85,0, considerado como muito satisfeito.

O item oito, questão 8a, satisfação geral com o veículo e a questão 8b, recomendação do veículo a amigos e parentes apresentaram o mesmo índice de satisfação, 86,0, índice considerado como definitivamente recomendaria.

**QUADRO 4.2** – Resultado da pesquisa de satisfação com as vendas e a entrega do veículo – Análise por questão 2009

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acumul 2009	Acumul 2008
<b>1 - Avalie sua experiência de compra</b>														
1 a. Qual sua satisfação geral com a experiência de compra do seu veículo 0 KM no seu Distribuidor ?	97	67	81	89	79	80	57	86	87	87	90	82	84	83
<b>2 - Avalie a chegada ao distribuidor</b>														
2 a. Nível de atenção esperado após a sua chegada na recepção de vendas	93	100	86	89	83	86	90	93	91	91	95	89	90	89
2 b. Agilidade no atendimento pelo vendedor	91	90	89	90	86	86	90	93	88	93	96	87	90	90
2 c. Aparência geral das instalações do Distribuidor, incluindo a parte externa e o showroom	93	100	85	91	90	86	86	91	94	89	93	89	90	89
<b>3 - Avalie o seu vendedor</b>														
3 a. Nível de conhecimento dos veículos da marca	95	83	91	92	79	84	89	95	92	92	95	90	91	90
3 b. Ajuda na escolha de um veículo que satisfaça suas necessidades	91	92	87	90	69	83	96	95	89	88	94	88	89	88
3 c. Profissionalismo no atendimento	100	100	89	96	79	88	89	96	93	92	94	89	92	91
3 d. Condução do processo de compra sem fazer com que você se sentisse pressionado	95	92	87	92	74	83	93	94	88	91	96	91	90	90
3 e. Atendimento com cortesia e respeito	98	100	91	96	79	89	96	97	94	96	98	95	94	93
3 f. Qual sua satisfação geral com o vendedor?	97	100	88	94	76	88	83	94	93	93	96	91	92	91
3 g. Ofereceu-lhe um test drive?	45	17	37	35	24	33	43	49	47	49	38	26	39	44

(continua)

(continuação)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acumul 2009	Acumul 2008
<b>4 – Avalie o processo de pagamento</b>														
4 a. Ajuda na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade	85	100	72	84	62	77	62	83	84	84	85	79	80	83
4 b. Oferecimento de produtos e serviços adicionais	94	75	71	84	45	76	82	82	80	75	80	75	77	79
4 c. Explicação clara e detalhada do contrato de financiamento	88	83	67	85	56	78	89	77	85	83	88	70	78	79
4 d. Tempo para completar o processo de compra	87	83	78	86	62	79	50	86	80	83	93	77	81	82
4 e. Qual sua satisfação geral com o processo de pagamento do seu carro novo	91	90	78	80	68	78	61	83	82	83	87	78	80	82
<b>5 – Avalie a entrega do veículo</b>														
5 a. O seu veículo estava limpo quando foi entregue?	100	100	100	100	100	98	93	99	96	99	100	100	99	100
5 b. Todos os itens do seu veículo estavam funcionando perfeitamente?	100	83	98	93	95	94	86	89	96	89	91	93	93	94
5 c. Houve explicação sobre como proceder em caso de necessidade de serviços no veículo?	100	100	98	99	90	98	93	94	100	99	98	95	97	98
5 d. O programa de manutenção e garantia do veículo foi explicado de Forma satisfatória?	100	83	96	99	95	97	100	98	100	99	100	97	98	98
5 e. O check list de entrega foi realizado?	100	100	95	97	81	89	100	91	95	95	94	95	94	94
5 f. O seu veículo foi entregue no prazo prometido?	86	100	86	84	81	88	73	89	88	92	89	85	87	88
5 g. O seu veículo ficou pronto no horário combinado?	90	100	88	87	71	91	80	89	96	97	94	95	91	92
5 h. O tempo utilizado para completar a entrega de seu veículo	79	83	81	81	79	80	73	81	90	88	88	81	83	81
5 i. Satisfação geral com a entrega do veículo	84	100	81	86	76	84	68	84	92	87	92	83	85	86

(continua)

(continuação)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acumul 2009	Acumul 2008
<b>6 – Avalie o suporte do seu distribuidor</b>														
6 a. O Distribuidor entrou em contato com você para saber sobre a sua satisfação?	86	83	83	76	48	68	29	82	69	56	80	65	72	85
6 b. Você teve algum problema durante sua experiência de compra ou após a entrega do veículo?	74	60	59	66	57	63	27	68	67	66	77	64	65	68
6 c. Você deixou o Distribuidor ciente deste problema?	100	100	79	93	100	100	100	100	91	91	88	93	92	88
6 d. O problema foi resolvido de acordo com a sua expectativa?	75	100	62	71	83	73	50	58	73	73	86	81	71	72
6 e. Como você qualificaria o Distribuidor quanto aos cumprimentos dos acordos e promessas assumidos com você?	67	75	68	74	42	68	31	75	67	63	61	59	65	69
6 f. Qualifique o Distribuidor quanto a resolução de seus problemas	89	80	78	79	63	72	50	79	85	79	88	76	78	82
<b>7 – Recomendação</b>														
7 a. Recomendaria este Distribuidor para os seus amigos e familiares como um bom lugar para adquirir um veículo novo?	88	92	83	84	74	82	70	84	86	88	94	90	85	85
<b>8 – Conte-nos sobre seu veículo</b>														
8 a. Qual é a sua satisfação com a qualidade geral do seu veículo?	83	83	84	89	86	81	93	85	88	89	94	86	86	84
8 b. Com base na sua experiência, você recomendaria o seu veículo (desta marca) para os seus amigos e familiares?	83	83	83	89	81	79	77	83	87	90	92	93	86	88
<b>9 – Conte-nos sobre você</b>														
9 a. Masculino	54	83	59	57	52	58	47	66	54	61	66	62	60	57
9 b. Feminino	46	17	41	43	48	42	53	34	46	39	34	38	40	43

Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

#### 4.1.2.2 A experiência de compra e as cinco dimensões da qualidade

Depois de verificado o índice de satisfação com relação a oito aspectos da experiência de compra, procurou-se enquadrar as perguntas da pesquisa nas cinco dimensões da qualidade identificadas para o estudo. Assim, se verificou o desempenho da concessionária em cada uma das cinco dimensões, as quais estão baseadas nos estudos de Zeithaml e Bitner (2003), sendo elas: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade (Quadro 4.3).

Confiabilidade – as quatro primeiras perguntas tiveram seus índices de satisfação consideradas como Muito satisfeito. Para quatro perguntas os índices ficaram entre 65 e 78, ou seja, Satisfeito. E, para a pergunta: ofereceu-lhe um teste-drive, apenas 39% responderam que sim. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) esta é a dimensão que tem sido mostrada consistentemente como o determinante mais importante das percepções da qualidade de serviços entre clientes americanos. Os clientes querem fazer negócios com empresas que mantêm suas promessas, particularmente as promessas sobre os atributos de serviços. Quatro questões tiveram índices de satisfação considerados apenas como “satisfeitos”, a empresa deverá buscar elevar o grau de satisfação de seus clientes para esta dimensão da qualidade, principalmente, para a questão 6e, que obteve o índice de satisfação de 65. Para a questão 6f que obteve o índice de 78, a concessionária deverá investir no suporte para a resolução de problemas, para que seu índice de satisfação supere o grau de apenas satisfeito, pois se acredita que esta seja uma questão de elevada importância para o cliente, principalmente, para contribuir para a permanência do cliente com a marca de veículo que a concessionária representa, o mesmo vale para as questões 6b e 6d. A questão 3g, se foi oferecido teste-drive, é importante, também, pois, transmite confiança na marca em função de expor o produto para teste pelo cliente antes de comprá-lo, sendo, também, importante para gerar confiabilidade.

Responsividade – dimensão que mede a vontade de ajudar o cliente e de prestar o serviço sem demora, para seis das sete perguntas o índice de satisfação foi Muito satisfeito e para apenas uma pergunta o índice ficou como satisfeito forte. Considera-se que a concessionária está muito bem quanto a esta dimensão da qualidade de serviço.

Segurança – para três das quatro perguntas o índice de satisfação foi Muito satisfeito e para a pergunta: explicação clara e detalhada do contrato de financiamento foi Satisfeito (78). Basta que na hora do cliente assinar o contrato de financiamento lhe seja dada explicação mais detalhada sobre o contrato, para elevar sua satisfação quanto a esta dimensão. A concessionária está muito bem, também, quanto à dimensão segurança.

Empatia – para a primeira pergunta o índice de satisfação foi Muito satisfeito, para a segunda pergunta foi Satisfeito, quase Muito satisfeito, atingiu 80,0. E, para a última pergunta: o distribuidor entrou em contato com você para saber sobre a sua satisfação, 72% afirmaram que sim e 28% que não.

Esta é uma questão muito importante, pois quando feito este contato após a compra eleva-se o nível de satisfação do cliente.

Em um recente estudo, realizado pela *J. D. Power and Associates*, no ano de 2009, para medir o nível de satisfação de 8.000 motociclistas norte-americanos, que compraram suas motos entre setembro de 2008 e maio de 2009, foi constatado que os revendedores que fizeram contato telefônico após a venda ou uma revisão, chamado de “*follow-up*” no jargão do marketing, garantiram clientes mais satisfeitos. Em média, entre os clientes que foram contatados por telefone a satisfação com a compra é cerca de 170 pontos maior do que entre os que não receberam atenção dos revendedores.

Tangíveis – todas as perguntas atingiram o índice de satisfação de Muito satisfeito.

Analisando-se a experiência de compra através das cinco dimensões da qualidade, constata-se que apenas a dimensão de confiabilidade possui 50% das perguntas com respostas como Satisfeitos. Como esta dimensão é considerada a mais importante, deve-se procurar elevar seu índice para o Muito satisfeito.

No Quadro 4.3 os índices de satisfação por dimensão da qualidade.



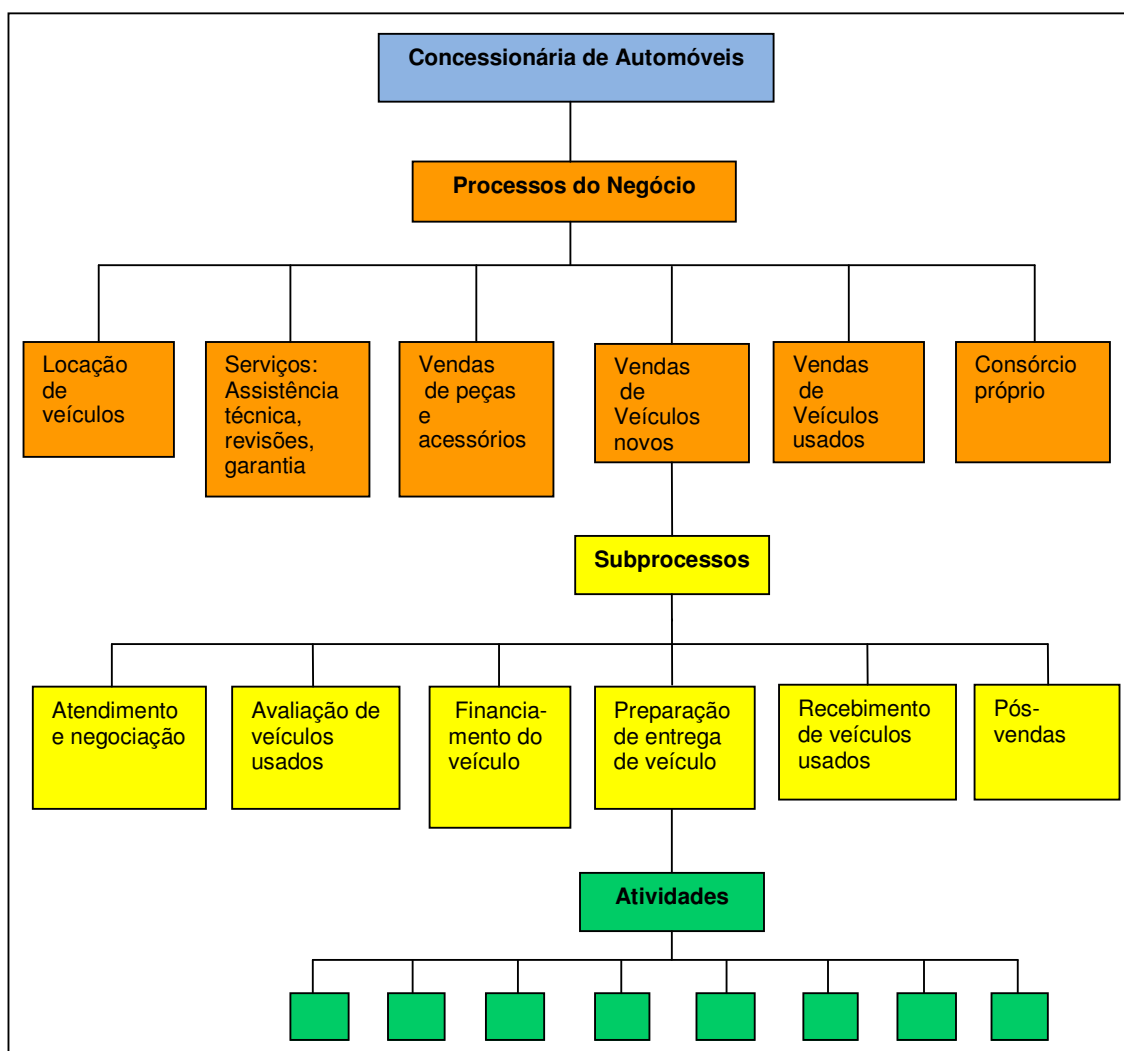
**Quadro 4.3** – Itens de satisfação com experiência de compra agrupados por dimensão da qualidade (Vendas 2009)

<b>Dimensão da Qualidade</b>	<b>Itens de Satisfação</b>	<b>Acumulado 2009</b>
<b>Confiabilidade</b>	- Todos os itens do seu veículo estavam funcionando perfeitamente?	93
	- O programa de manutenção e garantia do veículo foi explicado de forma satisfatória?	98
	- Seu veículo foi entregue no prazo prometido?	87
	- Seu veículo ficou pronto no horário combinado?	91
	- Como você qualifica o distribuidor quanto ao cumprimento dos acordos e promessas assumidos com você.	65
	- Você teve algum problema durante sua experiência de compra ou após a entrega do veículo	65
	- Qualifique o distribuidor quanto à resolução de seus problemas.	78
	- Ofereceu-lhe um teste-drive?	39
- O problema foi resolvido de acordo com a sua expectativa?	71	
<b>Responsividade</b>	- Nível de atenção esperado após a sua chegada na recepção de vendas.	90
	- Agilidade no atendimento pelo vendedor.	90
	- Condução do processo de compra sem fazer com que você se sentisse pressionado.	90
	- Oferecimento de produtos e serviços adicionais de maneira profissional (ex: acessórios, seguro, despachante etc).	77
	- Tempo para completar o processo de compra (sem considerar o prazo de entrega do veículo).	81
	- Tempo utilizado para completar a entrega de seu veículo (demonstração, manual do proprietário, etc).	83
- Houve explicação sobre como proceder em caso de necessidade de serviços no veículo?	97	
<b>Segurança</b>	- Nível de conhecimento dos veículos da marca do Distribuidor.	91
	- Atendimento com cortesia e respeito.	94
	- Explicação clara e detalhada do contrato de financiamento.	78
	- Profissionalismo no atendimento.	92
<b>Empatia</b>	- Ajuda na escolha de um veículo que satisfaça suas necessidades.	89
	- Ajuda na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade.	80
	- O distribuidor entrou em contato com você para saber sobre a sua satisfação?	72
<b>Tangíveis</b>	- Aparência geral das instalações do Distribuidor, incluindo a parte externa e o showroom.	90
	- O Check list de entrega foi realizado.	94
	- O seu veículo estava limpo quando foi entregue?	99

Fonte: Adaptado de pesquisa realizada pela montadora

## 4.2 Macroprocesso da concessionária

Na Figura 4.8 está representado o macroprocesso da concessionária pesquisada, a qual possui seis processos de negócio, (em laranja). Neste estudo será analisado o processo de venda de veículos novos, por ser o processo de maior relevância em relação ao faturamento e também em virtude da política da montadora. Este processo está identificado na organização na categoria, “*de negócios ou de clientes*”, e na subdivisão da categoria fazer parte dos “*processos primários*”, de acordo com Gonçalves (apud OLIVEIRA, 2006, p.155-6). Pela sua importância, também será abordado o subprocesso de preparação de entrega de veículos novos.



**FIGURA 4.8** – Macroprocesso da concessionária  
Fonte: Elaboração própria

Os processos de negócio permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, que possa dirigir seus recursos e esforços para a melhoria contínua deste atendimento. Daí a importância de se analisarem e modelarem os processos organizacionais, com base no profundo conhecimento dos processos críticos de negócio, voltados para a satisfação dos clientes (OLIVEIRA, 2006).

#### 4.2.1 Processo de vendas de veículos novos

Obter e manter uma boa vantagem competitiva é um dos objetivos mais importantes de qualquer empresa sobre os seus concorrentes. Essa vantagem competitiva é obtida mediante a agregação de valor nas várias etapas que compõem a cadeia de valor do produto ou serviço considerado, de acordo com os ensinamentos de Porter, (1989). Aqui a etapa de interesse específico na cadeia de valor é a execução do processo de venda de veículos novos.

Para se construir bons processos, precisa-se conhecê-los muito bem. Disse Tzu, (1983) em A Arte da Guerra:

Se você conhecer o inimigo e a você mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.  
Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota.  
Se você não conhecer nem o inimigo nem a você mesmo, perderá todas as batalhas.

Para conhecer os processos, é necessário poder enxergá-los, tendo deles uma visão concreta e lógica. Uma das formas mais simples e poderosas de conhecer o funcionamento dinâmico dos processos é desenhá-lo sob a forma de fluxogramas

Tendo por objetivo atingir a satisfação dos clientes, buscou-se conhecer profundamente o processo de vendas de veículos novos na concessionária, assim, através de entrevistas não estruturadas com a equipe de vendas levantaram-se as informações necessárias para realizar o mapeamento do processo.

Após o levantamento das informações construiu-se o fluxograma do processo de vendas de veículos novos, Apêndice A.

De acordo com Maranhão e Muriti (2004) o uso de fluxogramas permite as seguintes vantagens:

- Visão de conjunto e integrada do processo;
- Visualização de detalhes críticos do processo;
- Identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos;
- Identificação dos pontos de controle potenciais;
- Identificação das inconsistências e pontos frágeis.

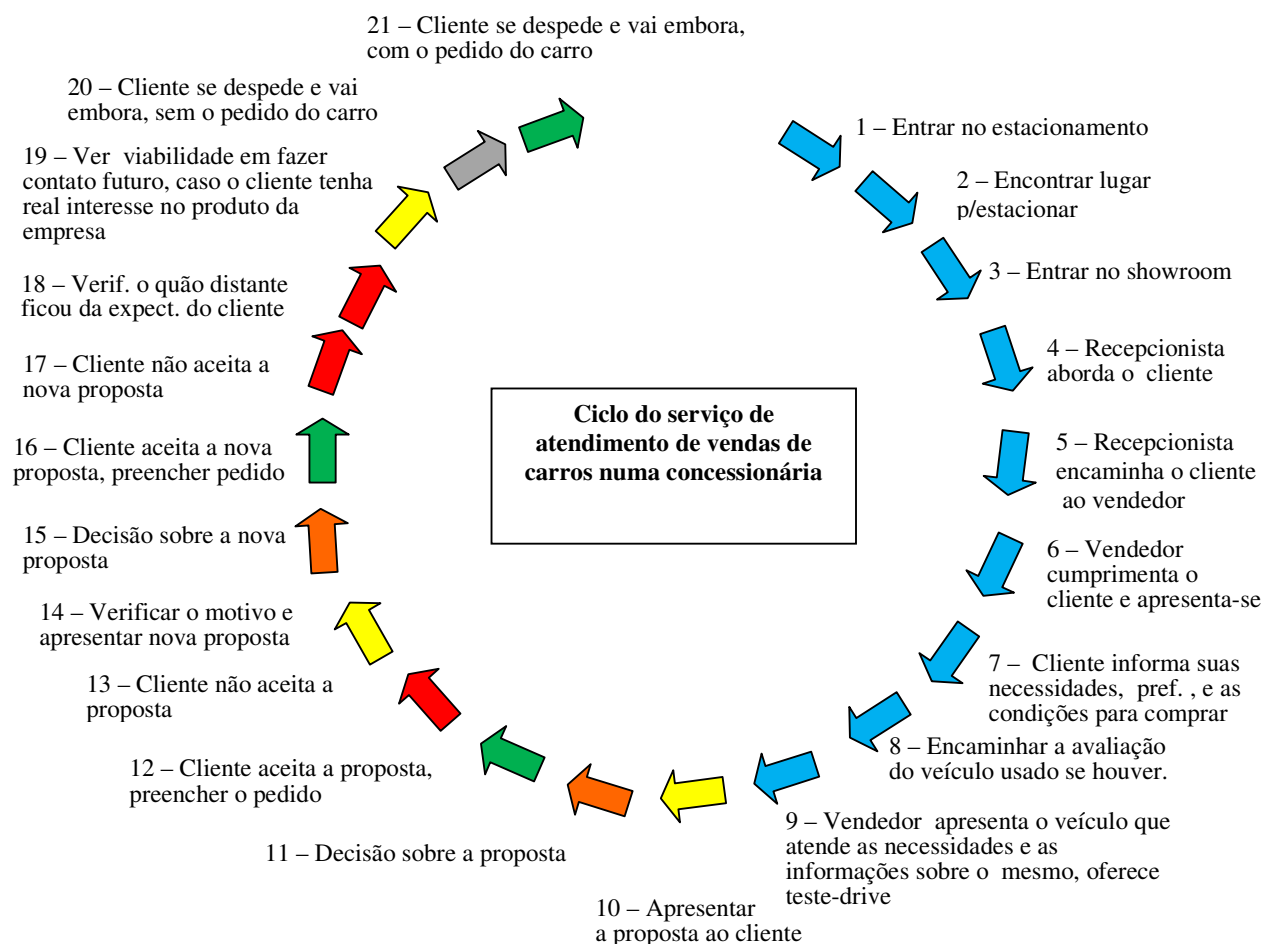
O mapeamento do processo permitiu:

a) a visão clara dos momentos da verdade, os quais são decisivos para a realização da venda, que é o objetivo do processo. Permitiu, também, construir o “Ciclo de Serviço” (Figura 4.9), que é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado, neste caso, o atendimento ao cliente que vai à loja para comprar um carro:

- recepcionista aborda o cliente, (atenção ao cliente logo ao chegar);
- interação vendedor/cliente, (levantamento de informações para identificação dos interesses e necessidades do cliente, ouvir o cliente, ex: se entrará na negociação veículo usado, verificar a necessidade de financiamento, valor ideal de parcela, prazo de financiamento);
- identificado o veículo de preferência ver a disponibilidade de acordo com o tipo de venda, informar o tempo previsto para a entrega, (neste ponto é importante demonstrar todo interesse em conseguir o veículo escolhido, fazendo uso dos sistemas disponíveis);
- demonstração do veículo ao cliente, (*walk around*);
- se disponível, oferecer teste-drive;
- encaminhar a avaliação do veículo semi-novo do cliente (se fizer parte da negociação);
- montar a proposta e apresentá-la ao cliente;
- cliente expõe sua decisão (em caso do cliente não aceitar a proposta, verificar os motivos, quais os pontos de divergência, o que falta para o

fechamento do negócio, verificar se o cliente tem uma contra-proposta a fazer);

- levar a contra-proposta, ou os motivos do não fechamento à gerência de veículos novos e ver a possibilidade em fazer uma nova proposta ao cliente (aqui é demonstrado ao cliente o interesse, empenho por parte do vendedor em procurar atender as expectativas do cliente);
- apresentar ao cliente a nova proposta (ou alternativas de negócio);
- cliente expõe sua decisão (em caso do cliente ainda não aceitar verificar a possibilidade de alguma alternativa viável que esteja de acordo com os interesses da concessionária e atenda as expectativas do cliente, ou seja, esgotar as alternativas de negociação);
- cliente aceita a proposta (preencher a Ficha de Pedido, informando todas as condições da negociação e explicá-las ao cliente).



**FIGURA 4.9** – Ciclo do serviço de atendimento de vendas de carros numa concessionária  
Fonte: Produção do autor

- b) identificar os momentos e as atitudes que agregam valor no atendimento ao cliente:
- atenção ao cliente logo ao entrar no *showroom*;
  - atendimento, por parte da equipe de vendas, sem muita espera para o cliente;
  - total atenção do vendedor ao cliente (demonstrar interesse e empenho em atendê-lo);
  - o cliente tem que sentir-se muito bem na concessionária durante todo o tempo que estiver na mesma (atendimento/atmosfera);
  - ter pleno conhecimento dos produtos e serviços oferecidos bem como dos processos envolvidos;
  - saber ouvir o cliente;
  - pessoal de linha de frente ser capaz de manter uma concentração “sobrenatural” sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente.
- c) visualizar os processos de apoio que colaboram com a qualidade do atendimento de vendas:
- sala de espera confortável e acolhedora;
  - cortesia ao cliente (café, água, jornal, revistas, som ambiental);
  - sistema de TI veloz;
  - sistema híbrido da montadora (permite trocas de veículos entre distribuidores);
  - exposição de veículos no *showroom*;
  - exposição de veículos no pátio da concessionária;
  - existência de veículo teste-drive;
  - as instalações, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizerem ao cliente: “este aparato está aqui para atender suas necessidades”;
  - programa de treinamento contínuo da equipe de vendas estabelecido pela montadora;
  - importância do trabalho bem feito da equipe de retaguarda da concessionária, (lavadores, mecânicos de revisão, testador de veículos,

instaladores de acessórios, auxiliar de revisão de entrega e entregador técnico);

- entrega técnica do veículo;
- conveniência de serviços ao cliente na concessionária como: emplacamento; seguro veicular; instalação de acessórios; e, financiamento.

#### 4.2.2 O subprocesso de preparação de entrega do veículo

A entrega do veículo novo é, sem dúvida, o momento mais importante para o cliente. Há muita expectativa em volta deste momento, é a hora de levar para casa a sua conquista, e compartilhar com familiares. Contudo, neste momento são vários os problemas que comumente acontecem e repetem-se, como, por exemplo, a não instalação de um acessório solicitado pelo cliente, o não funcionamento de algum equipamento, arranhão na pintura, entre outros. Quaisquer destes problemas causarão a insatisfação do cliente neste momento.

Uma entrega perfeita, cumprindo tudo o que foi prometido e combinado com o cliente não só o satisfará como poderá render recomendações à concessionária para outros potenciais clientes.

Precisa-se compreender que o cliente tem necessidades e expectativas. Necessidades são aquelas coisas essenciais que o cliente precisa ter atendidas e usualmente as declara. Expectativas são outras coisas que o cliente deseja obter, mas que, por várias razões, ele não declara ou não as explicita (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). Para que o cliente fique plenamente satisfeito ao receber seu veículo, todos os serviços que são realizados pela concessionária ou pelos terceirizados, mas, de sua responsabilidade, têm que serem concluídos sem falhas.

A revolução nos serviços está ganhando força rapidamente. Em todas as grandes indústrias de serviços, as empresas mais destacadas estão agindo agressivamente, para fazer da qualidade do serviço, segundo a percepção do cliente, a sua vantagem competitiva (ALBRECHT, 2000).

Os sistemas, geralmente, são os inimigos do serviço. Muitos dos problemas de qualidade baixa ou medíocre de prestação de serviços resultam de sistemas,

procedimentos, políticas, regras e regulamentos e de loucura organizacional, (ALBRECHT, 2000).

Conhecer em detalhes o modo como acontecem todos os serviços necessários para uma entrega de veículo novo, com total satisfação do cliente, é primordial para que a satisfação seja alcançada, ou seja, para que não ocorra nenhuma falha.

#### 4.2.2.1 Levantamento de informações sobre o subprocesso de preparação de entrega

O estudo foi realizado no ano de 2009, em uma concessionária de veículos, num contexto real, onde os problemas levantados fazem parte do dia-a-dia, e o presente estudo visa contribuir para a melhoria do desempenho do subprocesso de preparação de entrega.

O objeto de estudo são os constantes problemas percebidos na hora que antecede a entrega dos veículos a seus compradores, gerando correria e desgaste à equipe de vendas, na tentativa de solucionar os problemas. Quando não percebidos, estes problemas podem provocar a insatisfação do cliente, num momento que deveria ser de alegria, e satisfação.

O levantamento das informações sobre o subprocesso atual, seu objetivo, funcionamento, responsabilidades, atividades, tarefas, número de colaboradores envolvidos, principais problemas, foi realizado através de entrevista não estruturada individual com cada colaborador envolvido com o subprocesso de preparação de entrega de veículo, onde se procurou levantar as informações sob a ótica de todos, representando assim a realidade da concessionária.

As entrevistas foram realizadas diretamente no local de trabalho de cada colaborador, onde se buscou informações sobre como é que são realizadas todas as atividades, para que desta forma se construísse o fluxograma do subprocesso da preparação da entrega de veículos (Apêndice B).

Solicitou-se, também, que cada colaborador fornecesse, por escrito, a lista de todas as tarefas por ele realizadas.



#### 4.2.2.2 Objetivos do subprocesso de preparação de entrega de veículo

Objetivo: A satisfação do cliente ao receber seu veículo.

Com base nas entrevistas junto à equipe de vendas a satisfação do cliente se dá nas seguintes condições ao receber seu veículo:

- 1) O veículo limpo e brilhando;
- 2) Entregue na hora combinada;
- 3) Com todos os documentos;
- 4) Todos os acessórios solicitados instalados;
- 5) Todos os equipamentos do veículo funcionando perfeitamente.

#### 4.2.2.3 Anomalias do subprocesso de preparação de entrega de veículo

Também das entrevistas junto à equipe de vendas foram listadas as principais anomalias (problemas), que causam a insatisfação no momento da entrega do veículo, são elas:

- 1) O veículo não está pronto no *showroom* na hora prevista.
- 2) Falta das placas e lacre do veículo;
- 3) Falta da documentação do veículo (Certidão Provisória);
- 4) Falta de algum acessório solicitado pelo cliente;
- 5) Algum item sem ajuste (ex: capô, porta-malas, maçanetas internas);
- 6) Arranhão na pintura do veículo;
- 7) Pequeno amassado no veículo;
- 8) Algum item do sistema elétrico do veículo não funciona;
- 9) Falta de combustível no veículo, após o cliente sair da loja com o carro;
- 10) A película apresenta defeito;
- 11) O veículo apresenta manchas na pintura ou nos vidros (aspecto na lavação).

#### 4.2.2.4 Estabelecendo as causas das anomalias

De acordo com Maranhão e Macieira (2004), quando se pretende identificar e solucionar problemas, separa-se o ambiente de análise em causas (antecedentes) e efeitos (consequentes), o que permitirá um ótimo arranjo para a análise pretendida.

Com base no levantamento das informações junto à equipe de vendas e utilizando a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito de 4M, (para estabelecer a causa dos problemas) onde se considera que as causas dos defeitos podem ter quatro possíveis origens: mão-de-obra, método e sistemas, máquina e material, construiu-se o diagrama de causa e efeito das anomalias (Apêndice C).

#### 4.2.2.5 Identificando as possíveis soluções

Após a identificação das causas das anomalias, partiu-se então para a busca das possíveis soluções, com o objetivo de prevenir as falhas, para que se possa alcançar a entrega perfeita, ou seja, a satisfação do cliente. As possíveis soluções estão apresentadas no Apêndice D.

#### 4.2.2.6 Plano de ação 5W1H

Após a identificação das possíveis soluções elaborou-se um plano de ação, as contramedidas consensadas, que foram dispostas sob a forma do 5W 1H, representada no Apêndice E.

Para que o referido plano possa dar certo se defende a utilização do método *Poka-yoke* (dispositivo contra falhas). Assim, foram elaborados alguns formulários para serem usados como lista de verificação durante as etapas do subprocesso de preparação de entrega do veículo. Desta forma, ao término de cada etapa o responsável faz o *check-list* e verifica se tudo está correto. Em caso de não estar correto, comunica o fato ao auxiliar de preparação de entrega, para que a solução

seja providenciada. No caso em que demande muito tempo, deve-se entrar em contato com o cliente e fazer o reagendamento do horário da entrega do veículo. O uso destes formulários servirá, também, para gerar informações e para levantamento estatístico das principais falhas.

Os formulários são os seguintes:

- Ficha de vistoria de recebimento de veículo (Apêndice F);
- Ficha de *check-list* de lavagem de chegada (Apêndice G);
- Ficha de *check-list* de revisão do veículo (Apêndice H);
- Ficha de *check-list* de teste do veículo (Apêndice I);
- Ficha *check-list* lavagem para entrega (Apêndice J).

Todo colaborador responsável pela vistoria ou *check-list* de sua atividade, se constatar anomalia no veículo, deverá registrá-la na ficha apropriada e informar sua ocorrência ao Auxiliar de Preparação de Entrega, para que se programe a entrega adequadamente, ou seja, os problemas sejam resolvidos com antecedência e a entrega seja perfeita.

Também deverá ser utilizado um painel para o agendamento da lavagem de veículos denominado Quadro prioridade da lavagem de entrega de veículos novos (Apêndice K), para a correta sequência de lavagem dos veículos, de acordo com o agendamento das entregas.

#### 4.2.2.7 Verificando o desempenho da entrega

O controle da qualidade das entregas será feito pelo entregador técnico e na sua impossibilidade pelo vendedor que realizar a entrega, através do preenchimento da Ficha de Desempenho da Entrega (Apêndice L), onde serão avaliados os itens de controle, os quais medem o atendimento das necessidades dos clientes.

##### 4.2.2.7.1 Itens de controle avaliados

- Pontualidade da entrega.
- Documentação do veículo completa;
- Apresentação do veículo;

- Atendimento da solicitação de acessórios;
- Abastecimento de combustível;
- Funcionamento e regulagem do veículo.

No Quadro 4.4 se apresentam os itens de controle da entrega do veículo, com suas prioridades, unidades de medida e métodos de controle.

**QUADRO 4.4 – Itens de controle da entrega do veículo**

PRODUTO (OU FUNÇÃO)	ITEM DE CONTROLE	UNIDADE DE MEDIDA	PRIORIDADE (A, B, C)	FREQUÊNCIA	MÉTODO DE CONTROLE	
					QUANDO ATUAR	COMO ATUAR
ENTREGA DO VEÍCULO AO CLIENTE	PONTUALIDADE DA ENTREGA	Nº DE VEÍCULOS ENTREGUE NO HORÁRIO/ TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUE X 100	A	SEMANAL	SEMPRE QUE INFERIOR A 100%	VERIFICAR AS CAUSAS DO ATRASO, CONVOCAR REUNIÃO COM OS ENVOLVIDOS E TOMAR AÇÕES
	DOCUMENTAÇÃO COMPLETA DO VEÍCULO	Nº DE VEÍCULOS ENTREGUE COM DOC./ TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUE X 100	A	DIÁRIA	SEMPRE QUE INFERIOR A 100%	VERIFICAR AS CAUSAS DA FALTA DE DOC. , VERIFICAR COM DESPACHANT E MEDIDAS PREVENTIVA S
	APRESENTAÇÃO DO VEÍCULO	Nº DE VEÍCULOS COM APRESENTAÇÃO PERFEITA/ TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUES X 100	A	SEMANAL	SEMPRE QUE INFERIOR A 100%	VERIFICAR AS CAUSAS E CONVOCAR REUNIÃO COM OS ENVOLVIDOS E TOMAR AÇÕES
	SOLICITAÇÃO DE ACESSÓRIOS	Nº DE VEÍCULOS QUE NÃO FORAM INSTALADOS TODOS OS ACESSÓRIOS / TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUES X 100	B	SEMANAL	SEMPRE QUE SUPERIOR A 10%	VERIFICAR AS CAUSAS E TOMAR AÇÕES
	ABASTECIMENTO	Nº DE VEÍCULOS COM FALTA DE COMBUSTÍVEL/ TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUE X 100	A	SEMANAL	SEMPRE QUE OCORRER	VERIFICAR AS CAUSAS E TOMAR AÇÕES
	FUNCIONAMENTO E REGULAGEM	Nº DE VEÍCULOS COM PROBLEMAS DE FUNC. OU REGULAGEM/ TOTAL DE VEÍCULOS ENTREGUES X 100	A	SEMANAL	SEMPRE QUE OCORRER	VERIFICAR AS CAUSAS E TOMAR AÇÕES

Fonte: Produção do autor

#### 4.2.2.7.2 Itens de verificação

Os itens de verificação medem o desempenho dos componentes do processo. Aqui se fará o registro do desempenho de cada item de controle, gerando informações precisas sobre as anomalias, suas causas e a frequência com que ocorreram, facilitando, assim, sua solução. Para cada item de controle foram estabelecidos os seguintes itens de verificação:

**QUADRO 4.5 – Itens de controle e itens de verificação**

<b>ITENS DE CONTROLE</b>	<b>ITENS DE VERIFICAÇÃO</b>
PONTUALIDADE DA ENTREGA	Horário previsto x horário programado
	Nº de atrasos
	Causas
DOCUMENTAÇÃO DO VEÍCULO	Nº de ocorrências de falta de documentação
	O que faltou
	Causas
APRESENTAÇÃO DO VEÍCULO	Manchas na pintura
	Manchas nos vidros
	Arranhões na pintura
	Amassado na lataria
	Causas
SOLICITAÇÃO DE ACESSÓRIOS	Nº de ocorrências de falta de acessórios
	Quais acessórios faltaram
	Causas
ABASTECIMENTO	Nº de ocorrências de falta de combustível
	Causas
FUNCIONAMENTO E REGULAGEM	Quais itens desregulados/não funcionam
	Nº de ocorrências
	Causas

Fonte: Produção do autor

Com base na visão e missão do fabricante da marca que a concessionária representa, foram estabelecidas as metas do subprocesso de preparação de entrega de veículos.

Visão: “É ser a empresa líder no Brasil, na avaliação do consumidor, em serviços automotivos”.

Missão: “Somos uma família de alcance mundial e diversificada culturalmente, com um legado histórico do qual nos orgulhamos e estamos verdadeiramente comprometidos em oferecer produtos e serviços excepcionais, que melhorem a vida das pessoas”.

Todos compartilhando da mesma visão do fabricante, certamente estarão surpreendendo os clientes em cada serviço prestado. O esforço de cada um, em ir além e superar as expectativas do cliente é que poderá tornar a marca líder em serviços automotivos no Brasil. Como a entrega do veículo é um momento

importante para o cliente, torna-se necessário que as atividades que antecedem a entrega do veículo, sejam orquestradas de forma perfeita, para que este momento final, que ficará registrado pelo cliente, seja realizado de forma a alcançar a excelência, surpreendendo-o.

Para atingir o nível de satisfação do cliente, de muito satisfeito com relação a entrega do veículo, estabeleceram-se metas para os itens de controle:

- 100% das entregas serem pontuais;
- 100% dos veículos na hora da entrega estar com os documentos;
- 100% dos veículos atenderem as exigências de apresentação;
- 90% dos veículos estarem com 100% dos acessórios solicitados;
- 100% dos veículos não apresentarem problemas de falta de combustível após a entrega e
- 100% dos veículos não apresentarem problemas de funcionamento/ regulagem na hora da entrega.

Através do mapeamento do subprocesso de preparação da entrega de veículos ficam claros a complexidade e o grande número de tarefas que antecede à hora da entrega. Através do levantamento dos problemas foram identificadas as suas causas e para cada uma delas foram elencada as possíveis soluções. Através do plano de ação 5W1H, que permite antecipar-se aos fatos, ou seja, prevenir a ocorrência das falhas, e, através da Ficha de desempenho da entrega, haverá o monitoramento do desempenho da mesma.

A impressão final do serviço, formada nos últimos momentos, é crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente, e qualquer falha no momento da entrega do veículo, certamente comprometerá a satisfação do cliente.

O estudo do subprocesso de preparação de entrega de veículos é importante porque serve para prevenir as falhas e colabora para que a finalização da compra seja realizada com plena satisfação do cliente, contribuindo para alcançar a visão e a missão da montadora.

#### 4.2.3 Diagrama de serviços de venda e entrega de veículos novos

Um grande impedimento ao desenvolvimento de novos serviços (e ao aperfeiçoamento dos serviços atuais) é a falta de habilidade para descrever e

representar o serviço durante o desenvolvimento do conceito, no desenvolvimento do produto e nas fases de teste de mercado. Uma das chaves para atingir as especificações das expectativas dos clientes é a habilidade em descrever as características centrais do serviço de modo objetivo. Também é importante apresentá-las aos funcionários, clientes e gerentes, de modo que venham a entender do que trata o serviço, compreender qual o papel que devem exercer na sua execução e entender todos os passos e fluxos envolvidos no processo do mesmo (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Um diagrama de serviço (ou *Blueprint*) apresenta de forma visual, por meio das descrições simultâneas do processo de fornecimento do serviço, os pontos de contato com clientes, os papéis de clientes e funcionários e os elementos visíveis do serviço. Proporciona um caminho para se fazer a decomposição do serviço em seus componentes lógicos elementares, e para que seja feita uma representação gráfica dos passos ou tarefas deste processo, os meios pelos quais as tarefas são executadas e a visão do serviço da perspectiva da experiência do cliente.

Após a elaboração dos fluxogramas do processo de vendas e do subprocesso de preparação de entrega de veículos, foi elaborado o Diagrama de Serviço de venda e entrega de veículo e acrescentou-se o pós-vendas (Apêndice M). Desta forma, apresentando-se o diagrama de serviço de vendas e entrega de veículos, a todos colaboradores envolvidos no processo, tem-se como objetivo proporcionar o entendimento de todos os passos envolvidos no processo, bem como conscientizar a todos do quão importante são todas as atividades envolvidas para que se possa alcançar a satisfação do cliente.

O Diagrama de Serviços (DS) permite compreender o processo do serviço na perspectiva do cliente, bastando ser lido da esquerda para a direita, acompanhando os eventos constantes do campo de ações do cliente.

Uma questão importante que pode ser formulada é: Quais são as evidências físicas, do ponto de vista do cliente?

- As evidências físicas de todo o processo estão apresentadas na primeira linha do DS (Apêndice M).

O DS permite também compreender os papéis de contato dos funcionários, bastando ser lido na horizontal, mas agora, com foco nas atividades que estão diretamente acima e abaixo da linha de visibilidade. Neste DS percebe-se que há

uma pessoa responsável pelo cliente, que é o vendedor, recebendo atenção total deste e acompanhando-o durante o processo de venda.

O DS permite, também, compreender a integração de vários elementos do processo de serviço, e a indicação aos funcionários de onde cada um se encaixa no grande esquema, para isso basta analisá-lo verticalmente, ficando claro, quais as tarefas e quais os funcionários essenciais à execução do serviço ao cliente. As inter-relações das ações estritamente internas à organização com os efeitos exercidos sobre o cliente na linha de frente, também podem ser visto no diagrama. O funcionário essencial neste diagrama é o vendedor, que hoje recebe o nome “consultor de vendas”, pois dada a variedade de opções de automóveis existentes no mercado, e do conhecimento exigido dos mesmos para sua atuação, bem como da complexidade que envolve todo o processo de venda, constatada no fluxograma do processo de venda de veículos novos (Apêndice A).

Percebe-se o quão importante é a função da equipe do pessoal da retaguarda, para que se possa ter, no *showroom*, todas as opções de modelos expostos para que os clientes possam visualizá-los e isto contribui na decisão do cliente. Sem dúvida ver o modelo dos seus sonhos, limpo, brilhando, com cheiro de novo no *showroom*, contribuirá mais do que olhá-lo no pátio da concessionária sujo, por estar no tempo, e, às vezes, por ter recém chegado da montadora, e não ter sido lavado ainda.

O DS permite, também, a reformatação do serviço, devendo ser analisado como um todo para que se avalie a complexidade do processo, como o mesmo pode ser alterado e como as mudanças efetuadas, sobre a perspectiva do cliente, irão atuar junto aos funcionários de contato e outros processos internos, e vice-versa.

Um dos grandes benefícios do Diagrama de Serviço é o educacional. O processo por si mesmo promove a integração e a compreensão entre departamentos.



### 4.3 Pesquisa de satisfação com serviços de assistência técnica

Esta pesquisa busca medir o grau de satisfação dos clientes com relação aos serviços de manutenção e assistência técnica dos veículos. São três os momentos pesquisados, primeiro momento é o chamado Pós-serviço (após o 1º reparo em garantia). Através deste questionário é avaliada a satisfação do cliente com o desempenho da concessionária, especificamente durante a primeira visita de serviço; o segundo momento é quando o veículo completa 12 meses, sendo aplicado o questionário de 12 meses, enviado no primeiro ano após o término da garantia, seu foco é avaliar a satisfação do cliente com um eventual serviço que tenha sido realizado na concessionária; e, no terceiro momento é aplicado o questionário de 24 meses, enviado ao cliente 24 meses após a venda do veículo.

#### 4.3.1 Método de cálculo da nota de satisfação com os serviços

Este método é o mesmo utilizado e já descrito no item 3.12.3.

#### 4.3.2 Resultados da pesquisa de satisfação com os serviços

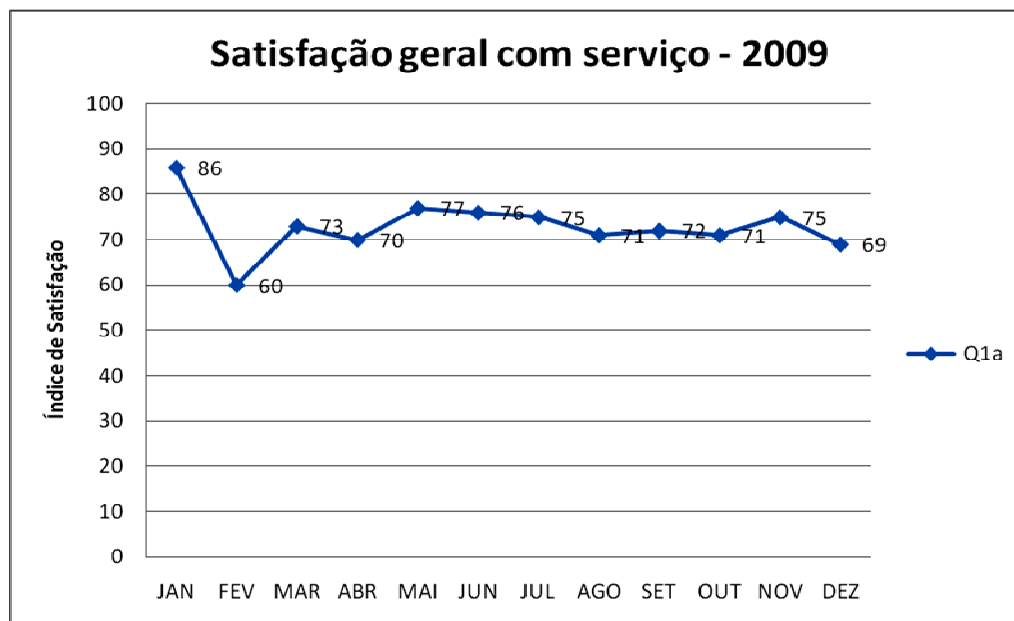
O resultado do índice de satisfação com os serviços, Q1a, no ano de 2009, para a concessionária deste estudo foi de 72,7 conforme o cálculo a seguir:

#### **Cálculo do Índice de Satisfação em 2009:**

$$= \frac{(A + (0,5 * B)) - (D + E)}{A + B + C + D + E} = \text{Índice de Satisfação (IS)}$$

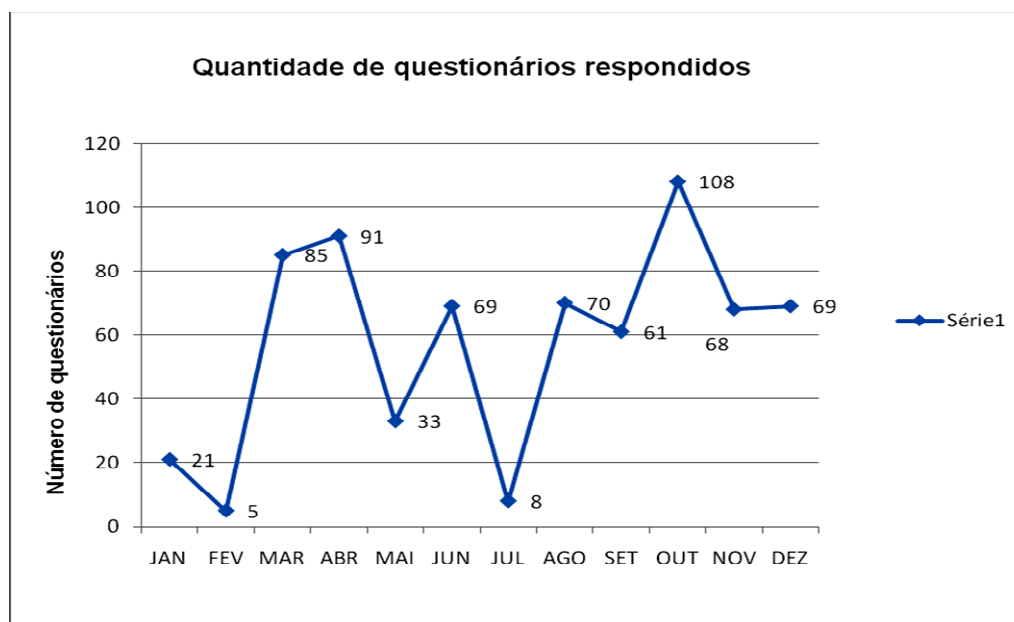
$$= \frac{(417 + (0,5 * 209)) - (21)}{417 + 209 + 41 + 21} = \frac{500,5}{688} = 0,727 \times 100 = \mathbf{72,7 \text{ IS}}$$

A concessionária em estudo apresentou os seguintes índices de satisfação mês a mês durante o ano de 2009, apresentados na Figura 4.10.



**FIGURA 4.10** – Satisfação geral com serviço – 2009 – Q1a  
Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

A Figura 4.11 apresenta a quantidade de questionários respondidos, mês a mês, pelos clientes de serviços durante o ano de 2009.



**FIGURA 4.11** – Quantidade de questionários respondidos – serviços  
Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

Como principal indicador, referente à satisfação geral com serviços, é apresentado o resultado da nota atribuída à questão Q1a do questionário de serviços: que, para o ano de 2009, foi de 72,7 (satisfeito), índice acima da média de todos os outros distribuidores do país, como representado no Quadro 4.6.

Comparando-se o índice de satisfação com serviços da concessionária em estudo com o índice de satisfação com serviços do Grupo de Distribuidor (são concessionárias que estão num mesmo grupo de classificação segundo critérios da montadora) esta apresentou superioridade, tanto na avaliação em 2008 como em 2009. Em 2008 a diferença era 13,7 pontos, em 2009 essa diferença diminuiu para 10,9 pontos, mesmo assim se mantém a superioridade de seu índice de satisfação com serviços em relação a outras concessionárias do mesmo grupo do distribuidor. Apresenta superioridade, também, quando comparado com o índice de satisfação das concessionárias do Regional Sul (RS-SC-PR), que apresentou como média o valor de 66,1 e quando comparando com o índice de satisfação das concessionárias no nível Nacional que atingiu a média de 62,2 de satisfação.

**Quadro 4.6** – Comparativo de satisfação com serviços deste distribuidor em relação a outros da mesma marca

	1trim 2008	2trim 2008	3trim 2008	4trim 2008		1trim 2009	2trim 2009	3trim 2009	4trim 2009	2008	2009
Distribuidor	62	77	65,8	75,5		74,8	73,6	71,9	71,6	71,2	72,7
Grupo de Distribuidor	52	54,1	55,3	64		60,3	61	62,7	62,9	57,5	61,8
Regional	58,2	57,9	59,4	66,1		64,9	64,1	65,8	68,5	61,4	66,1
Nacional	53,7	54,3	55,6	63,3		61	61,3	62,3	63,8	57,8	62,2
Amostra	46	89	139	155		111	193	139	245	429	688

Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

Na pesquisa “Os eleitos 2009”, realizada pela revista Quatro Rodas, também foram avaliados os serviços de assistência técnica realizados pelas concessionárias e classificados por ordem de satisfação dos clientes, sendo seu resultado apresentado a seguir.

Melhor assistência técnica 2009:

1º TOYOTA	96,7
2º HONDA	93,7

3º RENAULT	91,4
4º HYUNDAI	87,6
5º MITSUBISHI	87,3
6º FIAT	86,2
7º FORD	86,0
8º VOLKSWAGEN	85,8
9º CHEVROLET	85,6
10º CITROËN	85,0
11º PEUGEOT	80,7

Na pesquisa “Os eleitos 2009”, oito itens formaram a nota da assistência técnica:

- Disponibilidade de peças
- Prazo de realização do serviço
- Pontualidade
- Qualidade do atendimento
- Transparência
- Relação custo-benefício na rede
- Qualidade do trabalho executado
- Preço da mão-de-obra

De acordo com o método estabelecido para atribuição da nota de satisfação dos proprietários de veículos com o serviço de assistência técnica das concessionárias, no qual terão atingido a satisfação de seus clientes somente as concessionárias que alcançarem o índice de 100, concluí-se que: apenas a Toyota chegou mais próximo deste índice, alcançando 96,7, mas, segundo o critério para atribuição do grau de satisfação dos clientes, ficou enquadrado como expectativa razoavelmente atendida (índice entre 99 e 80 de satisfação com o serviço).

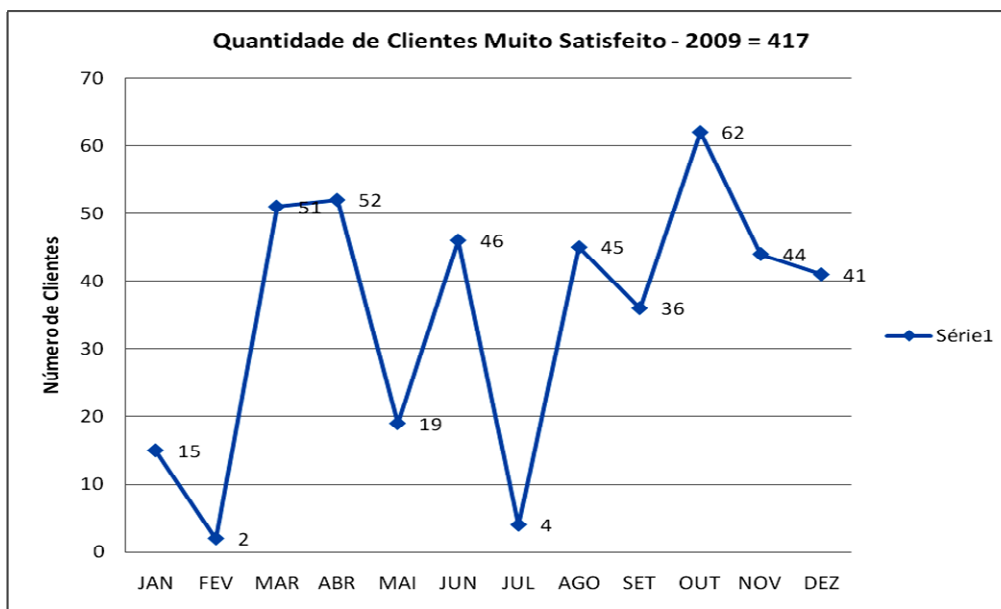
Os serviços de assistência técnica prestados pelas concessionárias das demais montadoras tiveram suas notas classificadas, também, como expectativa razoavelmente atendida, mas suas notas de índice de satisfação foram inferiores ao da primeira colocada.

Vê-se aqui a oportunidade para, através do serviço de assistência técnica prestado pela concessionária em estudo, buscar conquistar seus clientes, alcançando índices cada vez mais altos de satisfação com o serviço de assistência técnica, haja vista que, de acordo com a pesquisa “Os eleitos 2009”, todos apresentam resultado de satisfação como expectativa razoavelmente atendida.

#### 4.3.2.1 Análise por tipo de resposta de satisfação com serviços

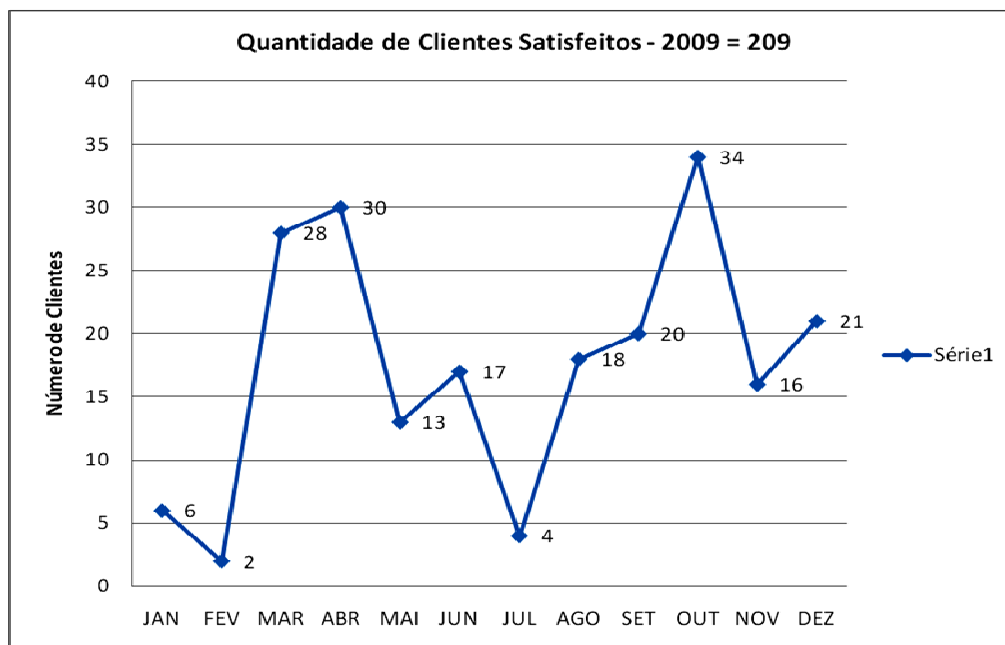
Ao longo de 2009 as respostas quanto à satisfação com serviços, mês a mês ficaram distribuídas conforme as Figuras 4.10 a 4.13.

De um total de 688 clientes que responderam à pesquisa de satisfação com serviços, durante o ano de 2009, 417 (60,61%) estão muito satisfeitos, como mostra a Figura 4.12.



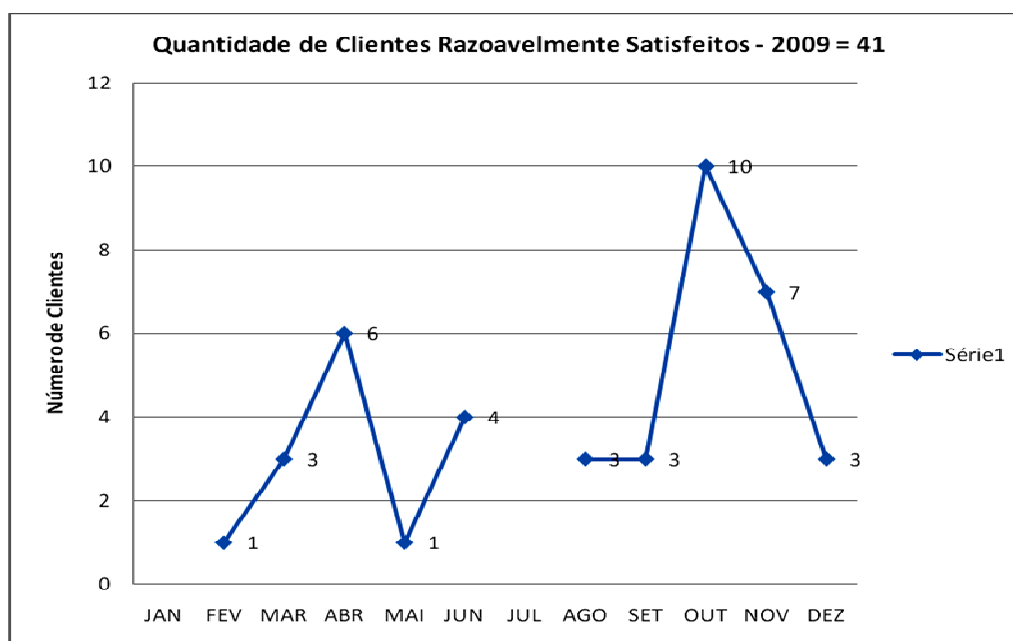
**FIGURA 4.12** – Quantidade de clientes muito satisfeitos  
Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

O número de clientes que se consideram satisfeitos com os serviços foi de 209, correspondendo a 30,38% do total, conforme a Figura 4.13.



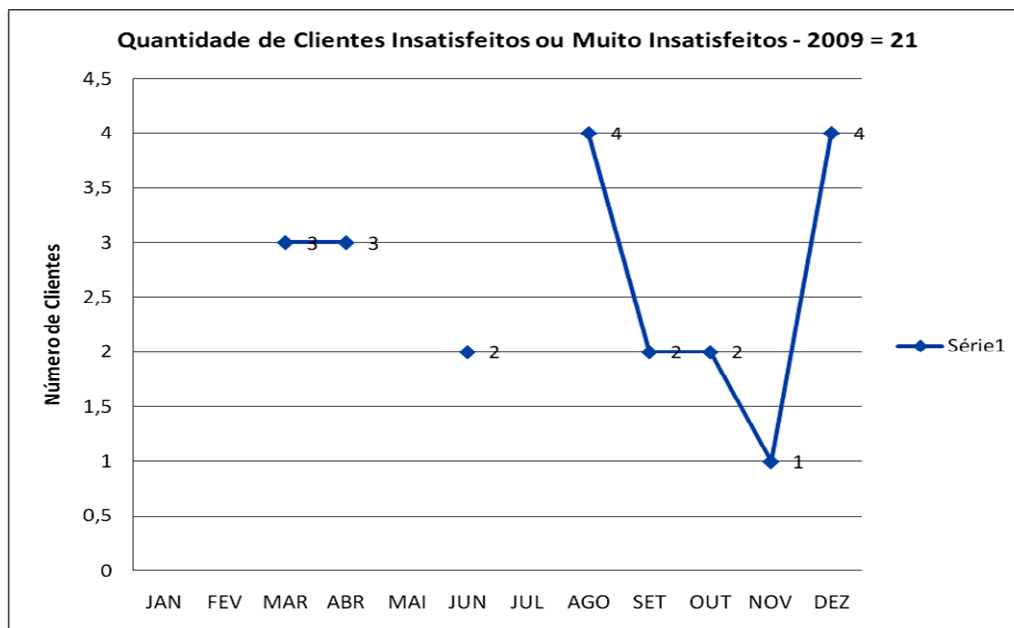
**FIGURA 4.13** – Quantidade de clientes satisfeitos  
 Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

A quantidade de clientes que se consideram razoavelmente satisfeitos com os serviços foi de, 41 clientes, (5,96%), conforme figura 4.14.



**FIGURA 4.14** – Quantidade de clientes razoavelmente satisfeitos  
 Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

O total de clientes que se consideraram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os serviços foi de 21 clientes, correspondendo a 3,05% do total, como mostra a Figura 4.15.



**FIGURA 4.15** – Quantidade de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos  
Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

Enquadrando-se as respostas da pesquisa de satisfação com os serviços da concessionária em estudo na Curva de Satisfação/Fidelidade de Heshelt, Sasser e Schlesinger (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.115), conforme Figura 4.14, demonstra-se que os clientes com notas de satisfação de 0 a 3 são muito inclinados a desertar, ao passo que os clientes que avaliam sua satisfação em 4 são relativamente indiferentes e podem ser atraídos por um serviço concorrente. Apenas clientes com nota 5 de satisfação são absolutamente fiéis. Nos extremos da escala encontram-se dois grupos particularmente importantes para os fornecedores de serviços: “terroristas” e “apóstolos”.

Analisando-se a Figura 4.16, constata-se que 60,61% dos clientes que levaram seus carros para a concessionária realizarem algum tipo de serviço em 2009, se consideraram Muito Satisfeitos (417 clientes) quanto ao serviço prestado e se encontram na zona de afeição. Percentual este muito relevante para a fidelização

de clientes. Já o número de clientes com grau de satisfação como Satisfeitos foi de 209 clientes, correspondendo a 30,38%, estes se encontram na zona de indiferença, já o número de clientes que se encontram na zona de deserção foi de 62 clientes, correspondendo a 9,01%.

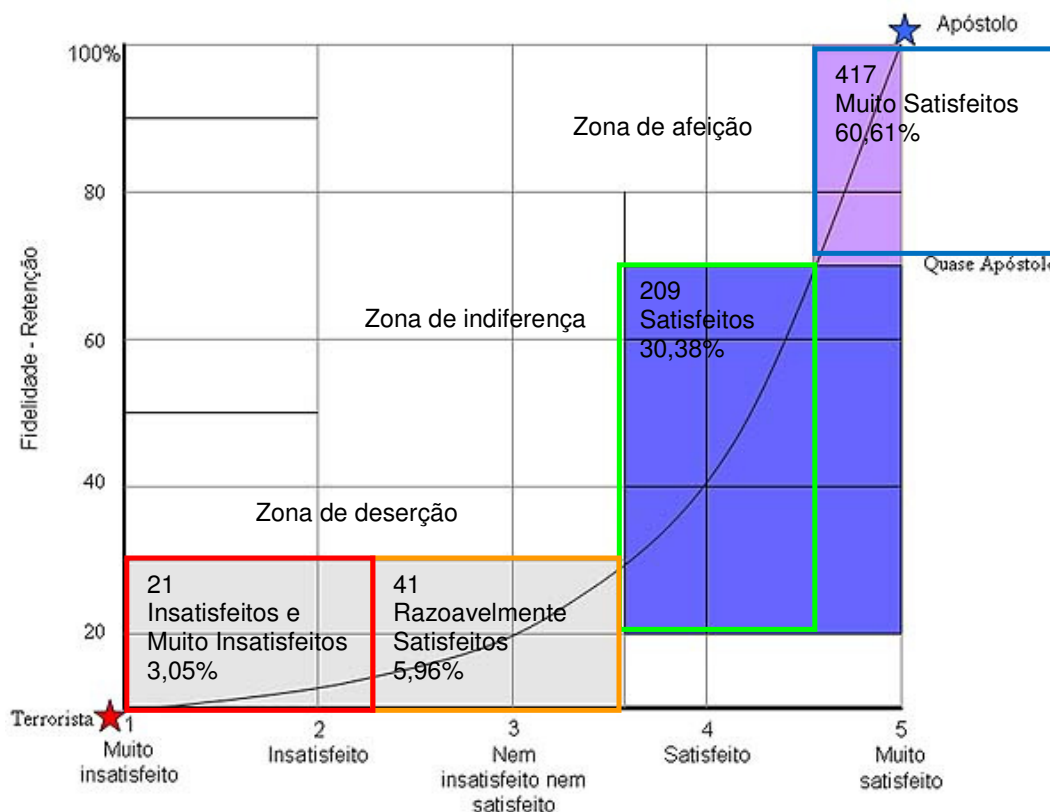


Figura 4.16 - Curva de satisfação / Fidelidade (serviço) - 2009

Fonte: Adaptado de Heshelt, Sasser e Schlesinger (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.115)

O resultado de toda pesquisa está representado no Quadro 4.6 onde foi mensurado o índice de satisfação com relação a sete aspectos da experiência com serviços:

1. Satisfação geral com a experiência do serviço;
2. Levando seu veículo para o serviço;
3. O consultor técnico;
4. Recebendo seu veículo após o serviço;
5. Qualidade do serviço executado;
6. O suporte do seu distribuidor; e,



## 7. Recomendação.

No item dois, levando seu veículo para o serviço, nas questões 2b, 2c, 2e, 2f, e 2g, o índice de satisfação é considerado muito bom, uma vez que o resultado é superior a 80,0. Enquanto que para as questões 2a e 2d o índice de satisfação alcançado foi considerado bom, pois o resultado foi de 74,0. Já para a questão 2h o índice de satisfação foi considerado regular, uma vez que o resultado alcançado foi de 44,0.

No item três, avaliando o consultor técnico, nas questões 3a, 3b e 3c, o índice de satisfação foi considerado muito bom, pois o resultado da pontuação ficou acima de 80,0. Enquanto que para as questões 3d, 3e e 3g, o índice de satisfação alcançado foi considerado bom forte, pois as notas foram, 78,0 , 79,0 e 78,0, respectivamente. Para a questão 3f o índice de satisfação ficou em 69,0, considerado como bom. E para a questão 3h, o índice de satisfação foi de 59,0, ficando classificada como regular.

Para o item quatro, recebendo o seu veículo após o serviço, apenas a questão 4a teve sua satisfação considerada como muito boa, pois atingiu o índice de satisfação de 84,0.

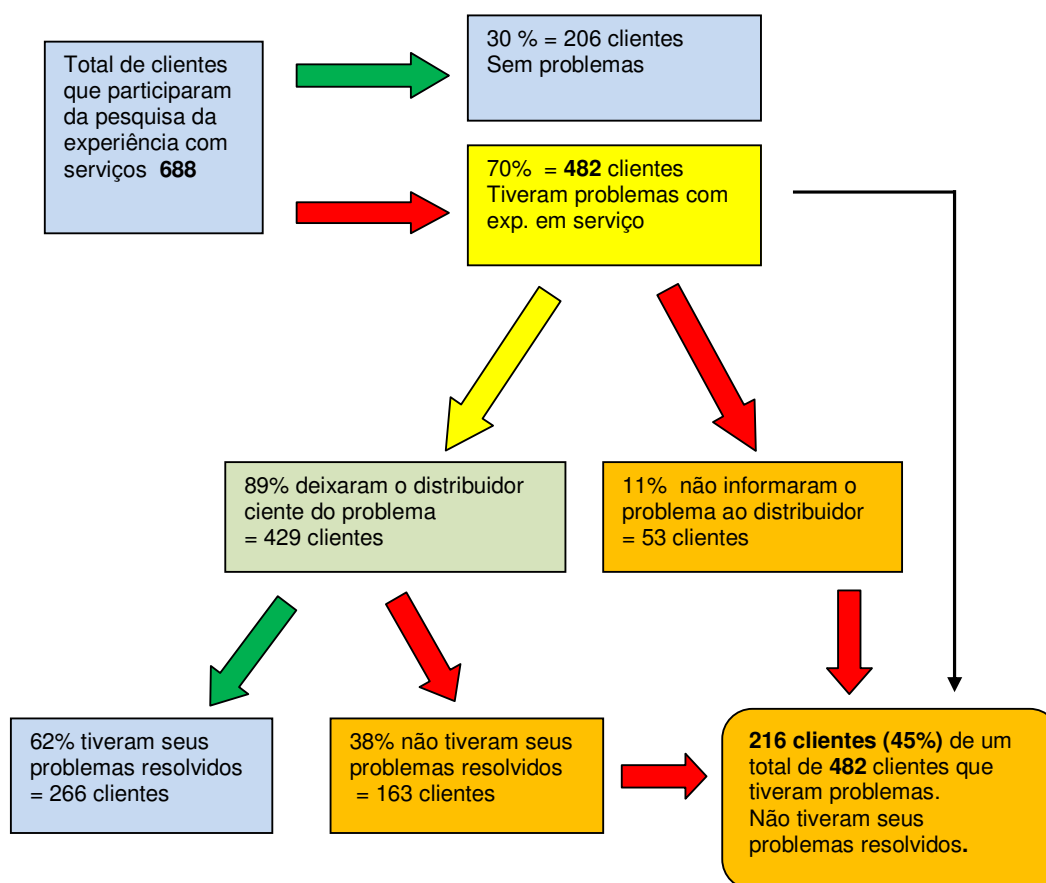
As demais questões, 4b, 4c, 4d, 4e e 4f, tiveram seu conceito como bom, pois seus índices de satisfação foram: 77,0 – 76,0 – 74,0 – 72,0 e 77,0, respectivamente.

O item cinco, a qualidade do serviço executado, as questão 5a e 5b tiveram seu conceito como bom forte, pois seus índices foram respectivamente, 76,0 e 79,0. Já a questão 5c (seu veículo foi reparado corretamente na primeira vez), o seu índice de satisfação foi de 88,0, considerado como muito bom.

O item seis avalia o suporte do distribuidor, onde a questão 6a, que procura saber se o distribuidor entrou em contato após o serviço, 73% dos clientes afirmaram que sim e 27% afirmaram que não. Para a questão 6b, que verifica se houve algum problema com o serviço, 70% dos clientes afirmaram que sim (482 clientes) e 30% afirmaram que não (206 clientes). Para a questão 6c, 89% dos clientes (totalizando 429 clientes) afirmaram que deixaram o distribuidor ciente de que após o serviço eles constataram que havia algum problema, e 11% não informaram o distribuidor (53 clientes). Já para a questão 6d, que se refere à resolução desses problemas, 62% dos clientes que tiveram algum problema afirmaram que os problemas foram resolvidos (266 clientes), e 38% não tiveram seus problemas resolvidos (163 clientes). Assim, constata-se que o número de

clientes que não tiveram seus problemas solucionados chega ao total de 215, que é o somatório dos que não deixaram o distribuidor ciente do problema (53 clientes) mais os que não tiveram seus problemas resolvidos (163 clientes), embora tivessem informado ao distribuidor. Este resultado está representado na Figura 4.17.

O item sete avalia a recomendação do distribuidor, para a questão 7a quanto à recomendação do serviço deste distribuidor, o índice de satisfação foi de 78,0, considerado como bom. Para a questão 7b, que avalia com base neste serviço como um bom lugar para adquirir um novo veículo o índice de satisfação foi de 79,0, considerado como bom forte.



**FIGURA 4.17** – Resultado da avaliação do suporte do distribuidor  
Fonte: Adaptado da pesquisa de satisfação da montadora

Verifica-se que o número de clientes que não tiveram seus problemas resolvidos atinge um percentual alto (45%), do total de clientes que tiveram algum

tipo de problema com seus veículos. A resolução de problemas para o cliente é uma das questões que gera confiabilidade do cliente na concessionária, ou seja, ele terá confiança e certeza de que levando seu carro na concessionária seu carro será consertado, e o problema resolvido. Quando isto não ocorre, haverá descrédito ao serviço prestado pela assistência técnica. Como a visão da montadora é tornar-se líder no Brasil em serviços automotivos, a concessionária deverá analisar com maior profundidade o índice de resolução de problemas dos clientes, para que contribua não só para o alcance da visão da montadora, mas, para conquistar cada vez mais seus clientes pelo atendimento prestado com qualidade.

**QUADRO 4.7 – Resultado da pesquisa de satisfação com os serviços de manutenção do veículo – Análise por questão 2009**

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acumul 2009	Acumul 2008
<b>1 - Avalie sua experiência de serviço mais recente</b>														
1 a. Qual sua satisfação geral com a experiência do serviço?	86	60	73	70	77	76	75	71	72	71	75	69	73	71
<b>2 - Levando seu veículo para serviço</b>														
2.a. Conveniência da localização do Distribuidor	71	80	75	78	71	75	75	75	84	74	63	71	74	76
2 b. Conveniência do agendamento do serviço	86	80	86	84	89	84	81	81	84	87	82	77	84	82
2 c. Pronto atendimento quando chegou na recepção	82	90	86	83	86	88	81	77	85	81	85	81	83	82
2 d. Conveniência das alternativas de transporte oferecidas	79	70	74	75	73	73	81	74	81	75	76	67	74	75
2 e. Aparência geral da recepção	83	90	80	86	94	83	75	83	82	86	86	83	84	83
2 f. Aparência e conforto da sala de espera	71	88	78	82	91	81	69	86	85	83	78	86	82	75
2 g.O processo geral do recebimento do seu veículo para serviço	81	90	84	75	86	83	69	78	82	80	83	83	81	80
2 h. Intervalo entre a data desejada de agendamento e a data disponível	67	50	39	44	46	45	31	51	48	44	41	38	44	40
<b>3 - Avalie o consultor técnico</b>														
3 a. Tratou-me com cortesia e respeito	83	100	91	88	97	88	81	90	86	90	92	88	89	90
3 b. Compreensão dos problemas do veículo	80	90	85	75	80	82	81	80	78	82	81	84	81	84
3 c. Resposta às suas perguntas ou dúvidas em tempo adequado	82	90	85	78	83	83	81	79	80	78	81	83	81	82
3 d. Informou que serviços não previstos poderão ser identificados	89	60	77	78	86	73	100	78	76	84	69	75	78	78
3 e. Previsão de tempo para completar o serviço	83	90	80	78	86	78	75	76	79	77	79	81	79	76
3.f. Manteve-me informado sobre o andamento do serviço	83	70	66	65	79	72	62	66	68	65	67	75	69	69
3 g. Sua satisfação geral com o seu consultor técnico	81	60	77	75	88	83	75	75	78	77	77	81	78	80
3 h. Inspeccionou o seu veículo na recepção	56	40	61	61	45	53	67	61	58	66	48	67	59	64

(continua)

(continuação)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acumul 2009	Acumul 2008
<b>4 – Recebendo seu veículo após o serviço</b>														
4 a. Entrega do seu veículo no prazo combinado	83	90	85	81	89	84	81	85	84	80	87	87	84	84
4 b. Tempo de espera no distribuidor para receber seu veículo	79	75	82	76	82	74	75	79	78	74	77	77	77	75
4 c. Limpeza geral do veículo	86	90	77	68	82	74	88	77	77	74	83	72	76	76
4 d. Explicação do serviço efetuado e respectivos custos	80	80	82	70	74	72	75	76	71	74	69	74	74	76
4.e. Informação sobre necessidades de futuras manutenções	76	80	74	72	72	72	75	74	73	73	69	69	72	71
4 f. Sua satisfação geral com o recebimento do veículo	83	80	77	77	85	78	75	80	76	76	76	75	77	77
<b>5 – Qualidade do serviço executado</b>														
5 a. Sua satisfação geral com a qualidade do serviço	78	70	77	71	78	78	81	79	75	76	75	75	76	76
5 b. Conveniência do tempo para realizar o serviço	82	80	82	74	88	81	81	78	80	75	81	80	79	76
5 c. Foi reparado corretamente na primeira vez	95	80	88	84	88	86	100	90	88	93	83	86	88	90
<b>6 – Avalie o suporte do seu Distribuidor</b>														
6 a. O seu Distribuidor entrou em contato após o serviço	85	40	72	77	79	69	75	81	73	82	59	65	73	83
6 b. Você teve algum problema com o serviço	67	75	69	71	67	64	75	66	72	74	73	66	70	69
6 c. Você deixou o seu Distribuidor ciente desse problema	100	100	78	83	100	83	100	93	100	88	92	94	89	90
6 d. O problema foi resolvido	75		71	59	38	73	50	67	54	71	46	69	62	78
<b>7 – Recomendação</b>														
7 a. Serviço deste Distribuidor	82	38	80	80	81	77	79	77	79	77	76	76	78	81
7 b. como um bom lugar para adquirir um novo veículo	84	38	84	85	86	78	57	76	74	80	78	75	79	83
<b>8 – Conte-nos sobre você</b>														
8 a. Masculino	68	80	66	60	65	67	75	59	61	65	54	57	62	66
8 b. Feminino	32	20	34	40	35	33	25	41	39	35	46	43	38	34

Fonte: Adaptado da pesquisa realizada pela montadora

#### 4.3.2.2 Os serviços da concessionária e as cinco dimensões da qualidade

Após a análise por tipo de resposta, procurou-se enquadrar as perguntas da pesquisa nas cinco dimensões da qualidade identificadas para o estudo, buscando verificar o desempenho da concessionária em cada uma das cinco dimensões. As cinco dimensões estão baseadas nos estudos de Zeithaml e Bitner (2003), sendo elas: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade, apresentadas no Quadro 4.8.

**QUADRO 4.8** – Itens de satisfação com serviços de manutenção agrupados por dimensão da qualidade (Serviços 2009)

<b>Dimensão da Qualidade</b>	<b>Itens de Satisfação</b>	<b>Acumulado 2009</b>
<b>Confiabilidade</b>	- Previsão de tempo para completar o serviço.	79
	- Manteve-me informado sobre o andamento do serviço.	69
	- Entrega do veículo no prazo combinado.	84
	- Tempo de espera no Distribuidor para receber seu veículo.	77
	- Explicação do serviço efetuado e respectivos custos.	74
	- O problema foi resolvido.	62
	- Foi reparado corretamente na primeira vez.	88
- Você teve algum problema com o serviço.	70	
<b>Responsividade</b>	- Conveniência da localização do Distribuidor.	74
	- Conveniência do agendamento do serviço.	84
	- Pronto atendimento quando chegou à recepção.	83
	- Conveniência das alternativas de transporte oferecidas.	74
	- O processo geral do recebimento do seu veículo para serviço.	81
	- Intervalo entre a data desejada de agendamento e a data disponível.	44
	- Respostas às suas perguntas ou dúvidas em tempo adequado.	81
- Conveniência do tempo para realizar o serviço.	79	
<b>Segurança</b>	- Compreensão dos problemas do veículo.	81
	- Informou que serviços não previstos poderão ser identificados.	78
	- Inspeccionou o seu veículo na recepção.	59
	- Informação sobre necessidades de futuras manutenções.	72
<b>Empatia</b>	- Tratou-me com cortesia e respeito.	89
	- O seu Distribuidor entrou em contato após o serviço.	73
<b>Tangíveis</b>	- Aparência geral da recepção.	84
	- Aparência e conforto da sala de espera.	82
	- Limpeza geral do veículo.	76

Fonte: Adaptado de pesquisa da montadora

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), das cinco dimensões, a confiabilidade tem sido mostrada consistentemente como o determinante mais importante das percepções da qualidade de serviços entre clientes americanos.

Confiabilidade - ao analisar-se o Quadro 4.8 constata-se que o índice de satisfação dos clientes quanto à dimensão confiabilidade apresenta para duas

perguntas índice de satisfação acima de 80, ou seja, Muito satisfeito, e para outras quatro perguntas, índice de satisfação ficou abaixo de 80 e acima de 61, ou seja, Satisfeito, são elas: - previsão de tempo para completar o serviço; manteve-me informado sobre o andamento do serviço; tempo de espera no distribuidor para receber seu veículo; explicação do serviço efetuado e respectivos custos. Para a pergunta: você teve algum problema com o serviço, 70% dos respondentes afirmaram que sim, sendo um percentual alto, e capaz de comprometer a confiabilidade do cliente na concessionária. Para a pergunta: o problema foi resolvido, 62% dos respondentes afirmaram que sim, e 38% que não, também é um percentual alto de clientes que não tiveram os problemas resolvidos, também comprometendo a dimensão confiabilidade.

Responsividade – quatro perguntas tiveram índices de satisfação acima de 80, ou seja, Muito satisfeito. Para três perguntas o índice de satisfação ficou entre 74 e 79, ou seja, Satisfeito e para a pergunta: intervalo entre a data desejada de agendamento e a data disponível o índice de satisfação foi de 44, ou seja, Regular.

Segurança – para a pergunta: compreensão dos problemas do veículo o índice de satisfação foi de 81, considerado como Muito satisfeito. Para duas perguntas o índice de satisfação foi de 72 para uma das perguntas e 78 para a outra, tendo seus índices de satisfação como Satisfeito. E, para a pergunta: inspecionou seu veículo na recepção, 59% dos respondentes afirmaram que sim e 41% afirmaram que não.

Empatia – para a pergunta: tratou-me com cortesia e respeito, o índice de satisfação foi de 89, considerado como Muito satisfeito. E, para a pergunta: seu distribuidor entrou em contato após o serviço, 73% afirmaram que sim e 27% afirmaram que não houve contato após o serviço.

Tangíveis – para a aparência geral e para aparência e conforto da sala de espera os índices de satisfação foram acima de 80, ou seja, Muito satisfeitos e para a limpeza geral do veículo o índice de satisfação foi de 76, ou seja, Satisfeito.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), clientes que estão apenas satisfeitos, estão na zona de indiferença, ou seja, podem trocar de fornecedor, pois, não estão encantados com os serviços. Assim sendo, para cada uma das perguntas que seu índice de satisfação ficou em satisfeito ou regular, deve-se procurar melhorar seus índices de satisfação para que a concessionária encante seus clientes, retenha-os e conseqüentemente consiga sua fidelidade.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de analisar a gestão estratégica de serviços e identificar fatores como diferencial competitivo para a fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis. Estes objetivos foram subdivididos em cinco objetivos específicos que norteiam a construção deste texto. Para alcançá-los foi necessário, num primeiro momento, realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto, e, posteriormente a identificação propriamente dita. Onde se identificou que a qualidade dos serviços é um diferencial competitivo para a fidelização de clientes em concessionária de automóveis.

Como resposta ao primeiro objetivo específico, que foi identificar a satisfação dos clientes que compraram um veículo em uma concessionária de automóveis, constatou-se que o índice de satisfação dos clientes da concessionária, (84,3) é o mais alto da rede de concessionárias da qual ela faz parte. Este índice elevado corresponde tanto à satisfação com a experiência de compra do veículo, como à satisfação com os serviços de assistência técnica, (72,7). O índice geral de satisfação com a experiência de compra foi classificado com *muito satisfeito*, o que, segundo Lovelock e Wright (2001), corresponde aos clientes que estão tão satisfeitos com suas experiências, cujas expectativas foram ultrapassadas, que se sentem obrigados a compartilhar seu entusiasmo com os outros, o que ajuda a atrair outros clientes. Quanto ao índice de satisfação geral com os serviços de manutenção e assistência técnica este foi classificado como *satisfeito*, o que, para Lovelock e Wright (2001), identifica os clientes que são relativamente indiferentes e que podem ser atraídos pela concorrência. Estes clientes estão contentes com o



serviço básico, mas gostariam de ter um conjunto consistente de serviços suplementares, que tornem o produto básico mais eficaz.

Como resposta ao segundo objetivo específico da pesquisa, que foi analisar a importância da qualidade em serviços como diferencial competitivo em uma concessionária de automóveis, constatou-se que, dada a comoditização de seus produtos, quer pela qualidade dos veículos ou pelos preços praticados, a alternativa para que a concessionária tenha um diferencial é através da qualidade em serviços. Empresas individuais descobriram que o aumento dos níveis de satisfação de clientes pode ser associado à lealdade de clientes e lucros. Essa relação é particularmente forte quando os clientes estão muito satisfeitos.

Nesse sentido, empresas que simplesmente almejam a satisfação de clientes podem não estar fazendo o suficiente para desenvolver a fidelidade, elas devem almejar encantar seus clientes. A qualidade em serviços é um componente central das percepções dos clientes. No caso dos serviços de concessionária de automóveis, onde os serviços são oferecidos com o produto físico que é o carro, a qualidade em serviços também é fundamental para a determinação da satisfação do cliente. Os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir de suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue. A existência de qualidade, tanto no processo quanto no resultado, pode explicar por que profissionais com habilidades técnicas podem falhar ao concorrer com profissionais que também conseguem fornecer uma maior qualidade em seus contatos interpessoais.

Se os clientes não podem julgar de modo eficaz a qualidade técnica do resultado (ou mesmo se puderem, mas acreditam que há outros profissionais igualmente competentes disponíveis), eles fundamentarão seus juízos de qualidade sobre dimensões do processo, tais como a habilidade do profissional em resolver problemas, sua habilidade para ter empatia, seu cumprimento de prazos e sua simpatia. Ou seja, aqui se destaca a atenção dada às dimensões da qualidade (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis), que são os múltiplos fatores pelos quais os clientes percebem a qualidade dos serviços, o ponto chave onde a concessionária deverá investir para ter diferencial competitivo.

Neste estudo constatou-se que a qualidade do atendimento do serviço de vendas prestado pela concessionária é um dos fatores mais relevantes como diferencial competitivo, apresentando o índice de satisfação de muito satisfeito

(84,3), para experiência de compras e de satisfeito (72,7), para experiência com serviços de manutenção. Portanto, a concessionária se diferencia pela qualidade que presta em seus serviços de vendas, e para o serviço de assistência técnica atinge a expectativa dos clientes.

É importante que a concessionária busque aumentar o índice de satisfação dos clientes com relação aos serviços de assistência técnica, pois, somente com clientes muito satisfeitos se conseguirá a fidelidade dos mesmos. Pesquisas da montadora comprovam que satisfazer o cliente já não garante mais sua fidelidade. Cerca de 60% dos clientes satisfeitos com os serviços de pós-vendas declararam que recomendariam o distribuidor para um amigo. Já com relação aos completamente satisfeitos, 90 a 95% deles recomendariam o distribuidor. A qualidade em serviços somada à qualidade do produto (os carros) e aos preços (os dois últimos componentes independem da concessionária, pois são determinados pela montadora) permitirá alcançar a satisfação do cliente, que também é influenciada por fatores situacionais e pessoais. Atingindo-se o grau de satisfação do cliente de muito satisfeito se alcançará também a fidelidade do mesmo, e clientes fiéis proporcionam novos clientes, maiores receitas e lucro maior. Desta forma, a qualidade em serviços se torna um diferencial competitivo para concessionária de automóveis.

Como resposta ao terceiro objetivo específico, que foi analisar a importância dos colaboradores no processo de fidelização de clientes, constatou-se que funcionários de linha de frente e outros que lhes dão apoio nos bastidores, são cruciais para o sucesso das organizações que prestam serviços. Estes colaboradores representam o serviço propriamente dito, a organização perante os olhos dos clientes e os profissionais no mercado. Em consequência, o investimento no funcionário para melhorar o serviço corresponde diretamente ao investimento direto feito para a melhoria de um bem manufaturado.

Mesmo que o funcionário de linha de frente não execute o serviço integralmente, ele ainda é a personificação da empresa aos olhos do cliente. Uma vez que os funcionários de linha de frente representam a organização e podem influenciar diretamente na satisfação dos clientes, eles desempenham o papel de profissionais de mercado, incorporando fisicamente o produto e constituindo-se em “homem placa”.

As cinco dimensões da qualidade em serviços podem ser influenciadas diretamente pelos funcionários de serviços, considerando-se:

- Confiabilidade – executar o serviço prometido, é algo que está plenamente dentro do controle dos funcionários de linha de frente;
- Responsividade – sua vontade pessoal em auxiliar e sua presteza para servi-los;
- Segurança – depende do alto grau de habilidade dos funcionários em comunicar sua credibilidade e inspirar confiança;
- Empatia – implica em prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexível no fornecimento daquilo que é a necessidade do cliente;
- Tangíveis – a aparência dos funcionários e o modo como se vestem.

Excelência em serviços é o único fator de influência de mercado totalmente baseado em recursos exclusivos e únicos: os *Recursos Humanos*. As pessoas, que são o único elemento exclusivo de competitividade que uma empresa tem, pelo menos enquanto elas estiverem trabalhando lá.

Como resposta ao quarto objetivo específico, que foi identificar os processos existentes, estudá-los e sugerir melhorias, para agregar valor ao cliente, inicialmente identificou-se os processos de negócios da concessionária, que são: Venda de veículos novos, Venda de veículos usados, Venda de peças e acessórios, Serviços de assistência técnica, Locação de veículos e a Venda de consórcios. Tendo em vista o volume de faturamento e a política da montadora (interesse na venda de veículos novos) o processo de negócio de maior relevância é o de Venda de veículos novos, assim este é o processo de negócio que foi objeto de estudo desta pesquisa. Para estudá-lo procurou-se conhecer todos os detalhes da venda de veículos novos, pois, só assim se poderiam fazer sugestões que agregassem valor aos olhos do cliente. Então o processo de venda de veículos novos foi mapeado e construiu-se o seu fluxograma. Através do fluxograma visualizaram-se todas as atividades que acontecem durante a venda de automóveis, e como cada uma delas contribui ou não para o fechamento da venda. Após construiu-se o Ciclo de serviço de vendas de veículos novos, onde foi enumerada cada uma das horas da verdade vivenciadas pelo cliente. Estas diversas horas da verdade formam uma *cadeia de eventos* contínua para o cliente, sendo que para o cliente trata-se de um único processo. Mas, os prestadores de serviço tipicamente não encaram o processo

como um fluxo único de experiências interligadas, eles o visualizam em termos de suas tarefas e responsabilidades individuais. Tem-se aqui um fato muito importante, pois, às vezes, o cliente é a única pessoa que vê o todo da prestação do serviço.

Assim como conceito de horas da verdade, o de ciclo de serviço é uma idéia muito poderosa para ajudar o pessoal que presta serviços a mudar seus pontos de vista e a encarar as coisas como os clientes as vêem. Desta forma toda a equipe envolvida no atendimento ao cliente, desde os vendedores bem como o pessoal de retaguarda, que dão o suporte necessário, de posse desse conhecimento, e tendo a visão do todo na ótica do cliente, poderão agir de forma que ao desempenhar suas atividades contribuam positivamente em cada hora da verdade vivenciada pelo cliente.

Sugere-se, então, que a visão do todo, através do fluxograma e do ciclo de serviço seja apresentada à equipe de vendas e às equipes que atuam na retaguarda para que, através da informação e conhecimento passados, todos possam atuar buscando atingir a excelência em suas atividades; tendo a visão do todo, pois é assim que o cliente percebe e julga o atendimento que lhe é prestado; assim estarão agregando valor ao serviço de atendimento de vendas.

Os primeiros e os últimos momentos da verdade são os mais críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Assim destaca-se como muito importante a função da recepcionista, em logo que o cliente entrar no *showroom*, dirigir-se ao mesmo e abordá-lo dando-lhe a devida atenção. Pois, clientes que ao entrar numa concessionária e não são abordados por ninguém, que ficam esperando sem receber qualquer tipo de atenção, classificam o fato como: “empresa que não tem atendimento”.

Como resposta ao quinto objetivo específico que foi, sugerir alternativas que contribuam efetivamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados como diferencial competitivo, apresentam-se as seguintes sugestões:

- Fazer a apresentação do fluxograma do processo de vendas de veículos novos, do fluxograma do subprocesso de preparação de entrega de veículos e do Diagrama de Serviços à Direção da empresa, à gerência de veículos novos e usados, à toda equipe de vendas e à equipe de retaguarda, para que, desta forma, todos possam ter a visão do todo, ou seja, possam ter a mesma visão do cliente, e, desta forma, buscar a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado ao cliente através do atendimento.

- Basear o enfoque do processo de atendimento de vendas em horas da verdade. Que se pensem em termos do impacto para o cliente, ao invés de funções, tarefas, regras, departamentos e procedimentos. O esforço de cada um, em ir além e superar as expectativas do cliente, irá contribuir para a qualidade do serviço prestado e conseqüentemente para o fechamento de vendas.

- Nomear um colaborador como responsável para cuidar da exposição dos veículos no *showroom*, este deverá zelar para que se tenha sempre, desde que disponível na concessionária, os veículos anunciados na mídia, um veículo de cada modelo, e expor, também, os veículos com mais tempo de estoque, e os que estiverem com preços promocionais estabelecidos pela concessionária. Para isso o encarregado deverá manter contato periódico com a gerência de veículos novos para atender às prioridades de exposição no *showroom*.

- Como sistema de prevenção de falhas no subprocesso de preparação de entrega sugere-se a utilização do método *Poka-yoke*, fazendo uso de formulários para realização de *check-list* ao término das seguintes atividades:

- Revisão de chegada do veículo;
- Lavagem de chegada do veículo;
- Revisão do veículo;
- Teste do veículo;
- Lavagem para entrega do veículo; e,
- Verificação do desempenho da entrega do veículo.

- Implantar o uso do Quadro de prioridade da lavagem de entrega de veículos novos, conforme apresentado no Apêndice K.

- Implantar o Plano de Ação 5W1H, apresentado no Apêndice D, como forma de melhorar e manter a qualidade do serviço prestado.

Assim, concluímos que o diferencial competitivo em uma concessionária de automóveis que garante a fidelização do cliente é a qualidade dos serviços prestados sem falha, bem como, da qualidade no atendimento.

## 5.1 Sugestões para trabalhos futuros

- Estudar a gestão operacional da qualidade de serviços do atendimento de vendas e da preparação de entrega em outra concessionária;
- Avaliar o resultado, antes e após a implantação do Plano de Ação 5W1H;
- Fazer um estudo em serviços de assistência técnica sobre os principais tipos de problemas dos carros (defeitos, mau funcionamento, ...) por modelo/ano, com as respectivas soluções e registrar se houve reincidência do mesmo problema com aquela solução utilizada. Deste modo se estará formando um banco de dados que proporcionará maior rapidez no diagnóstico e solução efetiva mais adequada, agregando valor à concessionária e aumentando a satisfação do cliente.
- Realizar um estudo em serviços de assistência técnica, incluindo o mapeamento do processo e subprocessos existentes, construindo seu fluxograma, Ciclo de serviços e os momentos da verdade, para que desta forma se possa agregar valor ao cliente através do conhecimento profundo do serviço de assistência técnica. Através da melhoria do serviço de assistência técnica os clientes ficarão mais satisfeitos com os serviços da concessionária o que contribuirá para a fidelização dos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – ISO 9001-2008.

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALBRECHT, K. *Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa: a única coisa que importa*. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALDAY, H. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/setor-de-servicos-tem-papel-fundamental-na-economia-brasileira/21416/>>. Acesso em 07 abr. 2010

ARAUJO, L.C.G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001.

BUCKMANN, D. Tipos de clientes. *Administradores-O portal da administração*, Paraíba, 09 de agosto de 2005. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-clientes/11160/>>. Acesso em 05 mar. 2010.

CAMPOS, V.F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 6.ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1995.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo: Atlas, 1992.

CRM Series. *Marketing 1 to 1*. 3.ed. São Paulo:CRM, 2004.

DAVENPORT, T.H. *Reengenharia de processos*. São Paulo: Campus, 1994.

DELLARETTI F. O.; DRUMOND, F.B. *Itens de controle e avaliação de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

FALCONI, V. *TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

FENABRAVE. *Anuário 2009: automóveis e comerciais leves*. 2009. Disponível em: <<http://www.fenabreve.org.br>>. Acesso em 10 jun. 2010.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FNQ. Caderno Compromisso com a Excelência: *Clientes* / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI. *Gestão pela qualidade total em serviços: casos reais*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

GEORGE, M.L. *Lean seis sigma para serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMMER, M. *A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

HAYES, B.E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

IBRC. *Pesquisa: O que os clientes consideram um bom atendimento*. 2002. Disponível em: <<http://www.ibrc.com.br/ibrc/pesquisa/pesquisa02.php>>. Acesso em 27 jan. 2010.

JORNAL ZERO HORA. *ZH Classificados Veículos: anúncios das montadoras*. 21/03/2010

JURAN, J.M. *Juran planejando para a qualidade*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KAHTALIAN, M. *Marketing de services*. 2002. Disponível em: <[http://www.shapiro.com.br/download.php/220/mkt\\_de\\_servicos.pdf](http://www.shapiro.com.br/download.php/220/mkt_de_servicos.pdf)>, <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>>. Acesso em 07 abr. 2010.

KOTLER, P. *Gestão de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A.L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES FILHO, L.S. *Marketing de vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.



LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, M.C.; TOLETO, N.N. *Gestão do processo de desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E.B. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARCANTE, P.R. *Qualidade no atendimento: diferencial competitivo dos campeões*. SEBRAE. Biblioteca on line. 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/\\$File/NT00056F7E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/$File/NT00056F7E.pdf)>. Acesso em 05 mar. 2010.

MARQUES, F. *Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor*. São Paulo: Nobel, 2006.

MIKLOS, M. *Abordagem por processos*. IQA – Instituto da Qualidade Automotiva, 2004. Disponível em: <<http://www.iqa.org.br/website/abertura.asp?arg1=artigo&ext=asp>>. Acesso em: 16 nov. 2009.

NBR ISO 9001:2000, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

OLIVEIRA, S.B. (Org.). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, S.T. *Ferramentas para o aprimoramento da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1995.

PAIN, R. et al. *Gestão de processos: pensar, agir e apreender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E.P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWER, J.D. *Pesquisa: Satisfação do motociclista é recorde em 2009*. 2009. Disponível em: <[http://www.webmotors.com.br/wmPublicador/Motos\\_Contento.vxlpub?hnid=43647](http://www.webmotors.com.br/wmPublicador/Motos_Contento.vxlpub?hnid=43647)>. Acesso em 15 jan. 2010.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. *Como a Toyota fará para sair do primeiro prejuízo de sua história*. Dez/2009, p.140-9.

REVISTA EXAME. *Nasce uma nova indústria automobilística*, a.43, v.941, n.7, p. 22-3, 22/04/2009.

REVISTA EXAME. *Por dentro da maior montadora do mundo*, a.41, v.892, n.8, p.23-30, 09/05/2007.

REVISTA EXAME-PME. *200 Pequenas e médias empresas que mais crescem*, v.20, p.42-3, Ago-Set/2009.

REVISTA MOTOR SHOW. *Salão de Nova Délhi*, a.29, v.323, p.30-1, Fev./2010.

REVISTA QUATRO RODAS. *Ataque coreano em direção ao Gol*, a.50, v.606, p.40-4, Jul./2010.

REVISTA QUATRO RODAS. *Os eleitos 2009*, a.49, v.599, p.75-7, Dez/2009.

ROTHER, M.; SHOOK, J. *Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

RUIZ, J.A. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L. L. *Comportamento do Consumidor*. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TREACY, M.; WIERSWMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIBUNA DO NORTE ONLINE. *BC Revisa crescimento do setor de serviços*, 2009. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticias/113932.html>>. Acesso em 12 de novembro de 2009.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983

WHITELEY, R.C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. *Soluções enxutas: como empresas e clientes podem juntos criar valor e riqueza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman 2003.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM VENDAS

Pedimos que todas as perguntas deste questionário sejam respondidas pela pessoa mais envolvida com a compra do veículo.

Informe o nome do VENDEDOR que lhe atendeu: \_\_\_\_\_

#### 1 Avalie sua experiência de compra

a) Qual sua satisfação geral com a experiência de compra do seu veículo 0 Km, no seu distribuidor ?

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2 Avalie a chegada ao distribuidor

a) Nível de atenção esperado após a sua chegada na recepção de vendas.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Agilidade no atendimento pelo vendedor.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Aparência geral das instalações do distribuidor, incluindo a parte externa e o showroom.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 Avalie o seu vendedor

a) Nível de conhecimento dos veículos da marca que representa.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Ajuda na escolha de um veículo que satisfaça suas necessidades.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Profissionalismo no atendimento.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Condução do processo de compra sem fazer com que você se sentisse pressionado.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Atendimento com cortesia e respeito.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Qual sua satisfação geral com o vendedor.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) Ofereceu-lhe um teste-drive?

Sim	Não	Não foi necessário
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4 Avalie o processo de pagamento

- a) Ajuda na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade.  
(Preencha somente se for aplicável)

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) Oferecimento de produtos e serviços adicionais (Cartão de crédito..., acessórios, seguro, despachante, consórcio, etc...) de maneira profissional.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c) Explicação clara e detalhada do contrato de financiamento. (Preencha somente se for aplicável)

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- d) Tempo para completar o processo de compra (sem considerar o prazo de entrega do veículo).

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- e) Qual a sua satisfação geral com o processo de pagamento do seu carro novo?

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5 Avalie a entrega do veículo

- a) O seu veículo estava limpo quando foi entregue?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) Todos os itens do seu veículo estavam funcionando perfeitamente?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Houve explicação sobre como proceder em caso de necessidades de serviços no veículo?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) O programa de manutenção e garantia do veículo foi explicado de forma satisfatória?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) O Check list de entrega foi realizado?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) O seu veículo foi entregue no prazo prometido?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) O seu veículo ficou pronto no horário combinado?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h) Tempo utilizado para completar a entrega de seu veículo (demonstração, manual do proprietário, etc)

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i) Satisfação geral com a entrega do veículo.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6 Avalie o suporte de seu distribuidor

a) O Distribuidor entrou em contato com você para saber sobre a sua satisfação?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Você teve algum problema durante sua experiência de compra ou após a entrega do veículo (se não, pule para o item 7).

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

c) Você deixou o Distribuidor ciente deste problema?

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

d) O problema foi resolvido de acordo com a sua expectativa?

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

e) Como você qualificaria o Distribuidor quanto ao cumprimento dos acordos e promessas assumidos com você?

Muito Bom <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	Muito Ruim <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------------

f) Qualifique o Distribuidor quanto a resolução de seus problemas.

Muito Bom <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Ruim <input type="checkbox"/>	Muito Ruim <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------------

## 7 Recomendação

a) Recomendaria este Distribuidor para os seus amigos e familiares como um bom lugar para adquirir um veículo novo?

Definitivamente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Provavelmente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Provavelmente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Definitivamente Recomendaria <input type="checkbox"/>
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------



**8 Conte-nos sobre o seu veículo**

a) Qual a sua satisfação com a qualidade geral do seu veículo?

Definitivamente Recomendaria	Provavelmente Recomendaria	Neutro	Provavelmente Recomendaria	Definitivamente Recomendaria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Com base na sua experiência, você recomendaria o seu carro para os seus amigos e familiares?

Definitivamente Recomendaria	Provavelmente Recomendaria	Neutro	Provavelmente Recomendaria	Definitivamente Recomendaria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9 Conte-nos sobre você.**

a) Sexo.

Masculino	Feminino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO DE MANUTENÇÃO

**Pedimos que todas as perguntas deste questionário sejam respondidas pela pessoa mais envolvida com a manutenção e utilização do veículo.**

Informe o nome do consultor técnico que lhe atendeu: \_\_\_\_\_

A) Assinale os motivos da sua experiência de serviço mais recente.

Revisão no período de garantia	Revisão fora da garantia	Reparo (motor e câmbio)	Reparo (outros)	Funilaria/pintura	Acessórios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1- Avalie sua experiência de serviço mais recente.**

a) Qual a sua satisfação geral com a experiência do serviço?

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2 – Levando seu veículo para serviço**

a) Conveniência da localização do Distribuidor

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Conveniência do agendamento do serviço (considere dia e horário)

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Pronto atendimento quando chegou na recepção

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Conveniência das alternativas de transporte oferecidas

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Aparência geral da recepção

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Aparência e conforto da sala de espera

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) O processo geral do recebimento do seu veículo para serviço

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h) Intervalo entre a data desejada de agendamento e a data disponível.

No dia	1 dia	2 dias	3 a 7 dias	+ que 7 dias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 – Avalie o consultor técnico

a) Tratou-me com cortesia e respeito

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Compreensão dos problemas do veículo

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Respostas às suas perguntas ou dúvidas em tempo adequado

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Informou que outros serviços não previstos inicialmente poderão ser identificados?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Previsão de tempo para completar o serviço.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Manteve-me informado sobre o andamento do serviço.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) Sua satisfação geral com seu consultor técnico.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h) Inspeccionou o seu veículo na recepção, utilizando o elevador de veículos?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4 – Recebendo seu veículo após serviço.

a) Entrega do veículo no prazo combinado.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Tempo de espera no Distribuidor para receber seu veículo.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Limpeza geral do veículo

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Explicação do serviço efetuado e respectivos custos.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Informação sobre necessidades de futuras manutenções do veículo.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Sua satisfação geral com o recebimento do veículo.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5 – Qualidade do serviço executado

a) Sua satisfação geral com a qualidade do serviço.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Conveniência do tempo para realizar o serviço.

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Seu veículo foi reparado corretamente da primeira vez?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 – Avalie o suporte do seu distribuidor**

a) O seu Distribuidor entrou em contato após o serviço para se assegurar da sua satisfação?

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

b) Você teve algum problema com a sua experiência em serviço? (Se não, pule para a questão 7)

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

c) Você deixou o seu Distribuidor ciente desse problema?

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

d) O problema que o levou ao Distribuidor foi resolvido?

Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------

**7 – Recomendação**

a) Recomendaria o atendimento e o serviço deste Distribuidor?

Definitivamente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Provavelmente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Provavelmente não recomendaria <input type="checkbox"/>	Definitivamente não recomendaria <input type="checkbox"/>
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

b) Recomendaria este Distribuidor como um bom lugar para adquirir um novo veículo?

Definitivamente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Provavelmente Recomendaria <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Provavelmente não recomendaria <input type="checkbox"/>	Definitivamente não recomendaria <input type="checkbox"/>
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

**8 – Conte-nos sobre você.**

a) Sexo.

Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--------------------------------------

## **APÊNDICE A**

### **FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDAS DE VEÍCULOS NOVOS**

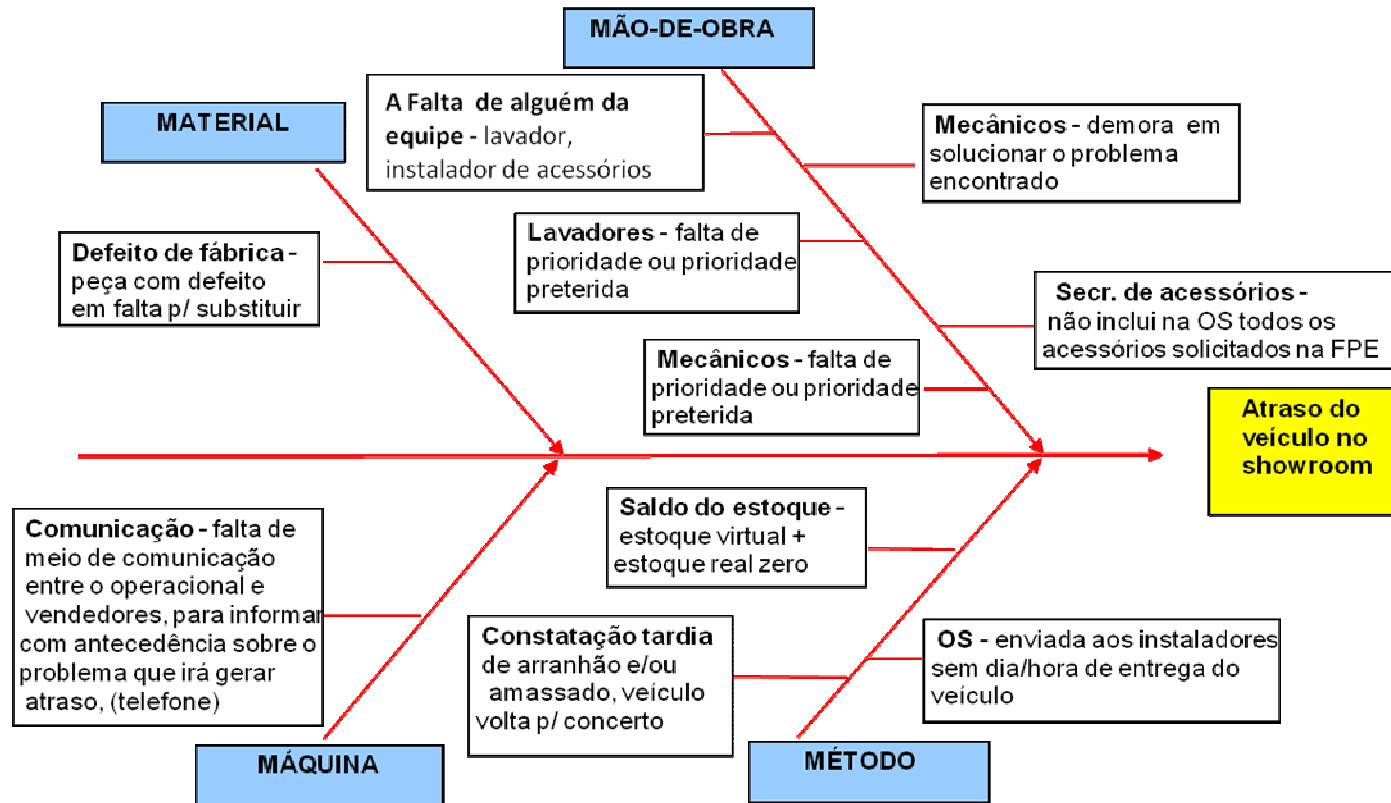
## **APÊNDICE B**

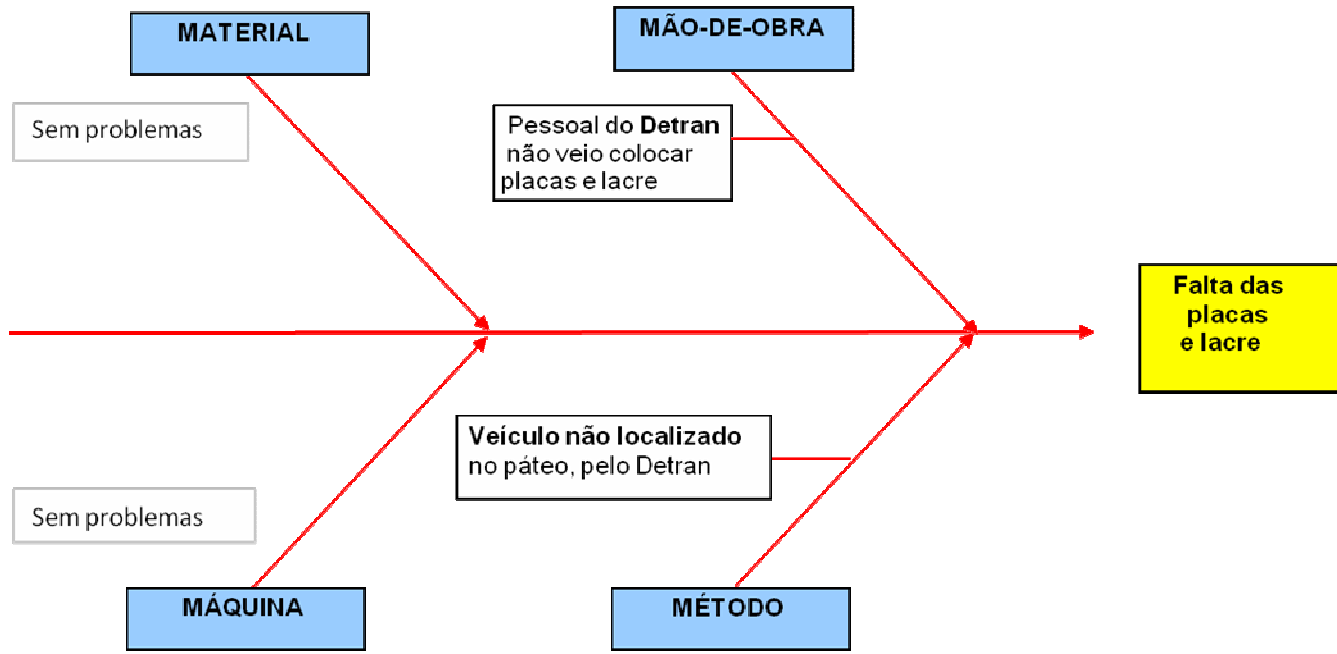
### **FLUXOGRAMA DO SUBPROCESSO DE PREPARAÇÃO DE ENTREGA DE VEÍCULO**

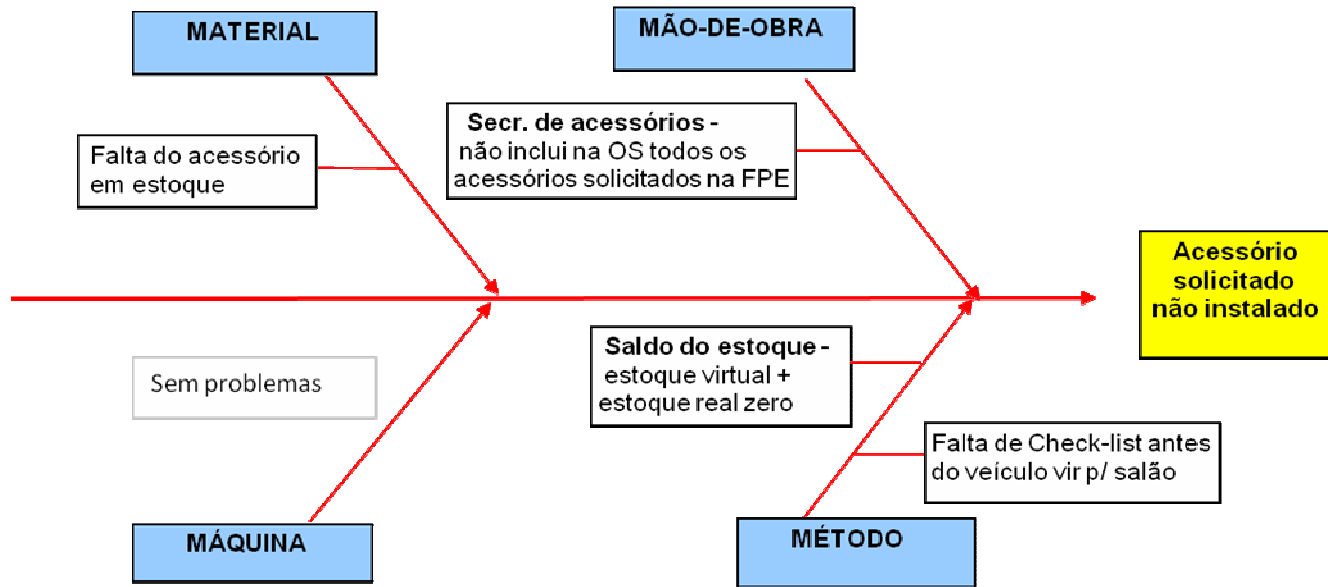


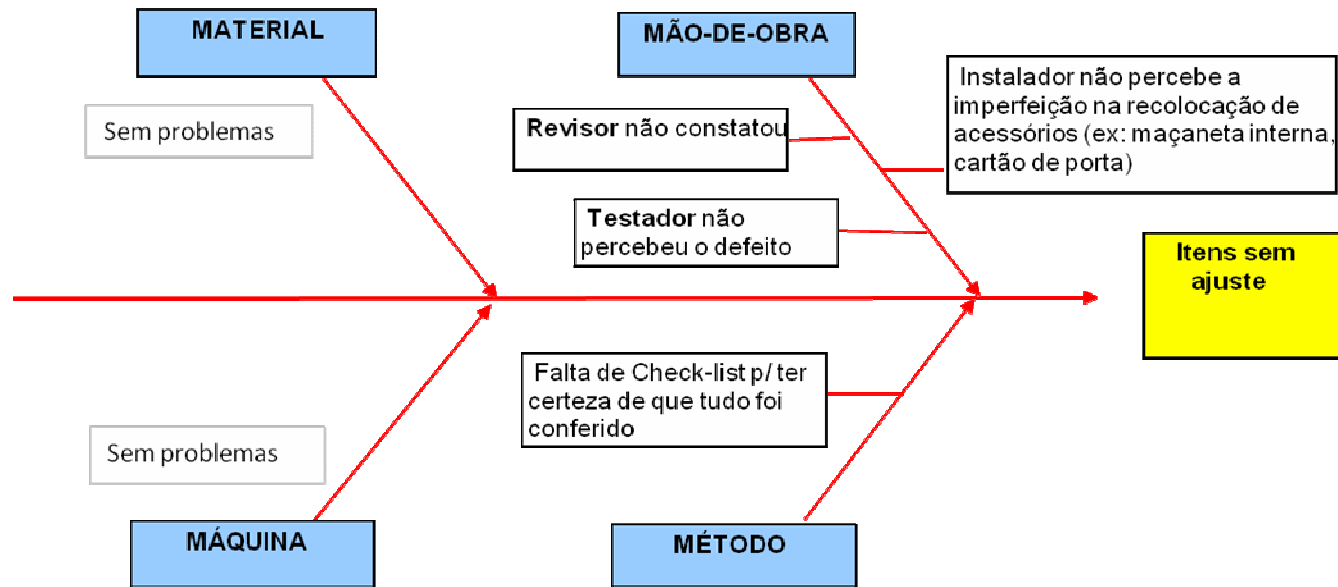
# APÊNDICE C

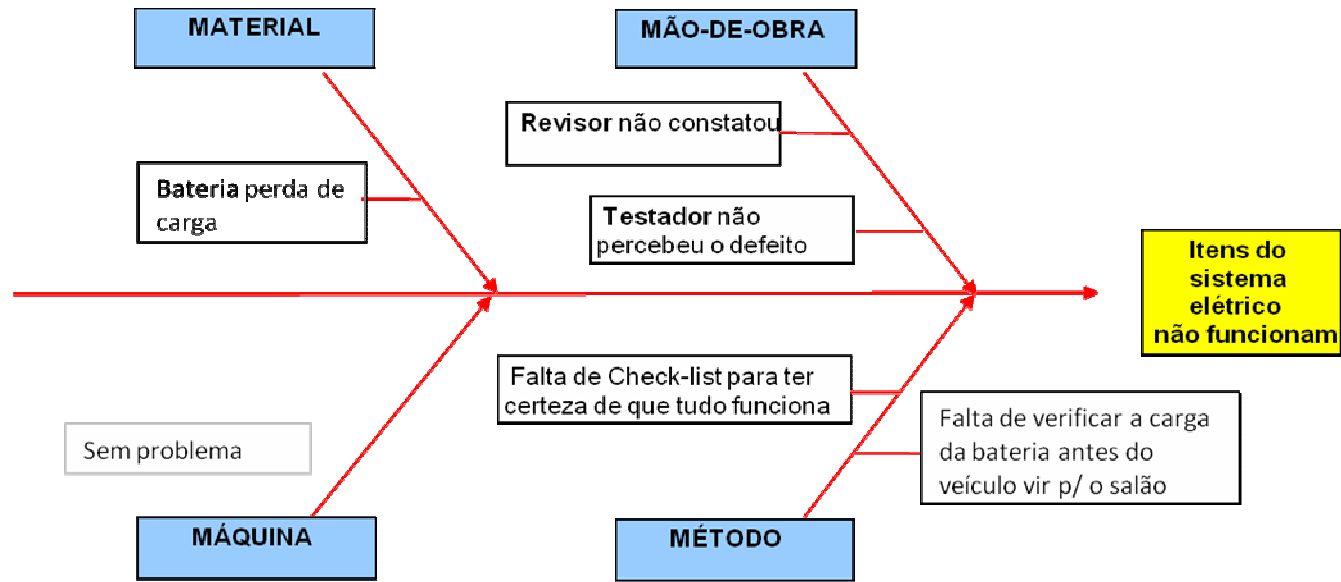
## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DE 4M

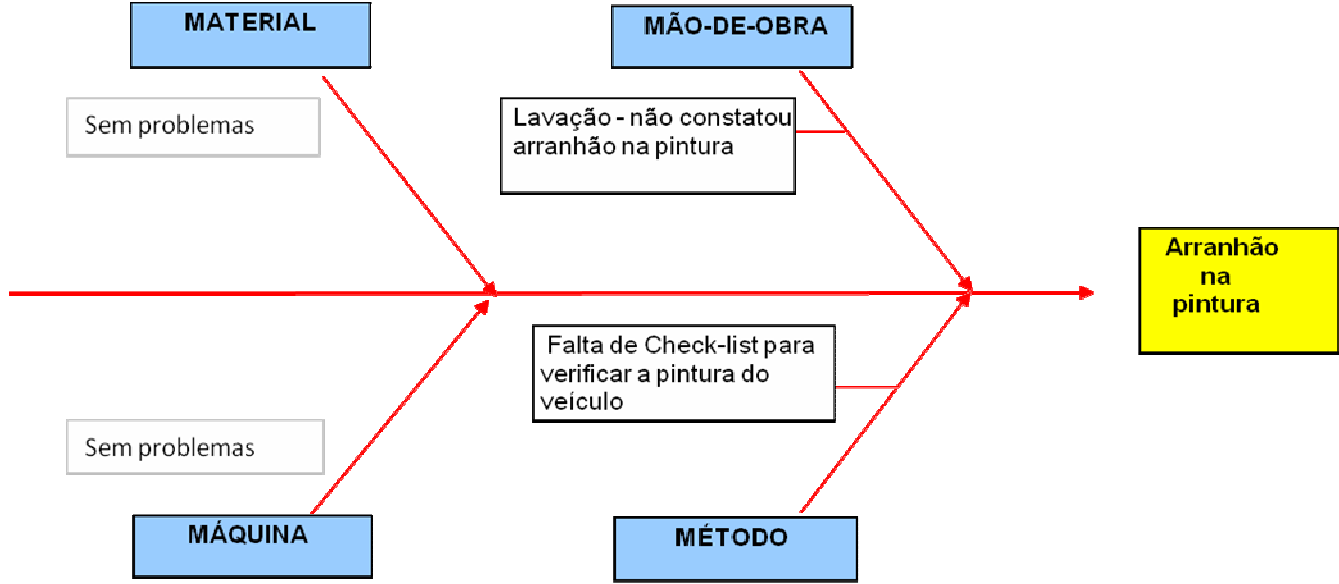


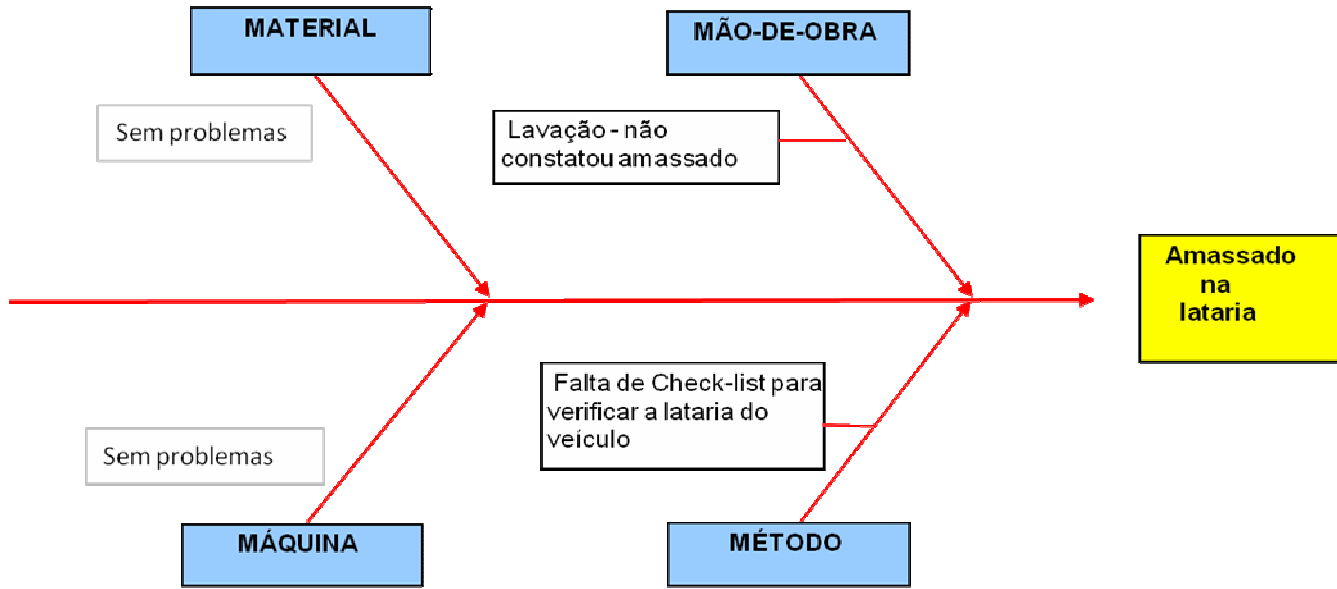


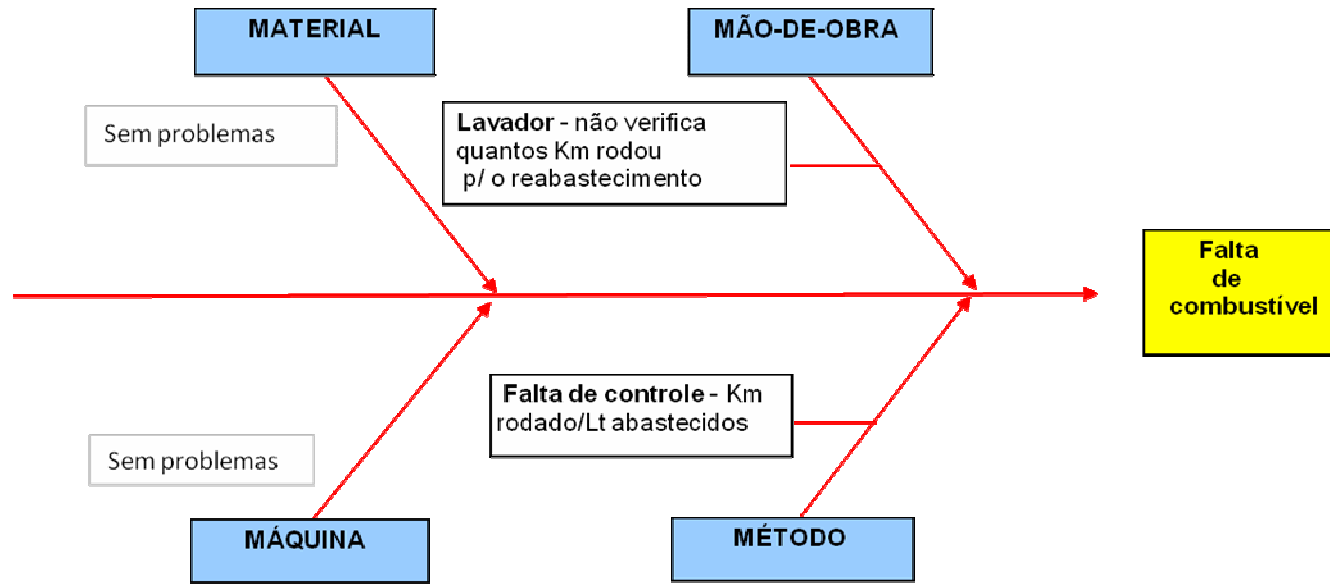




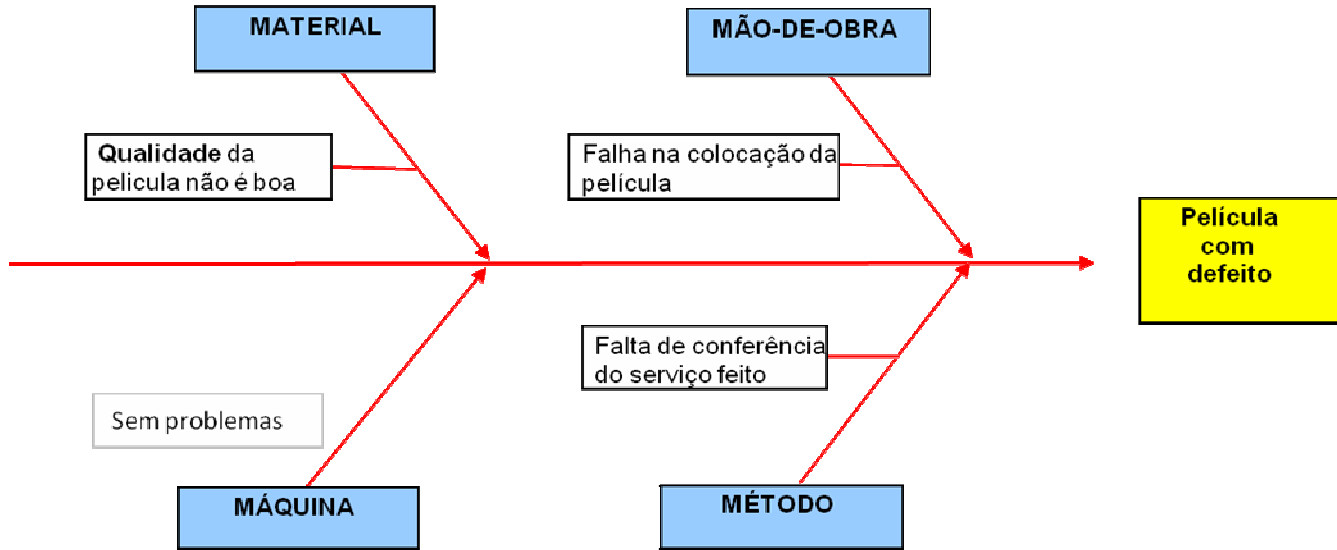


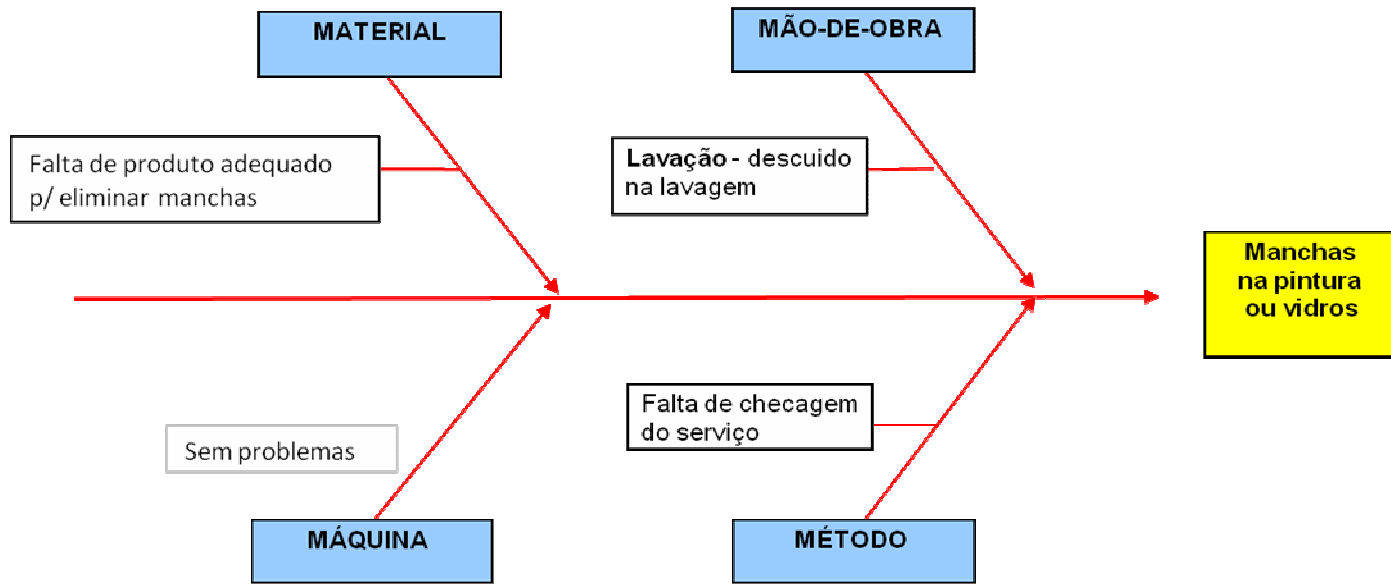


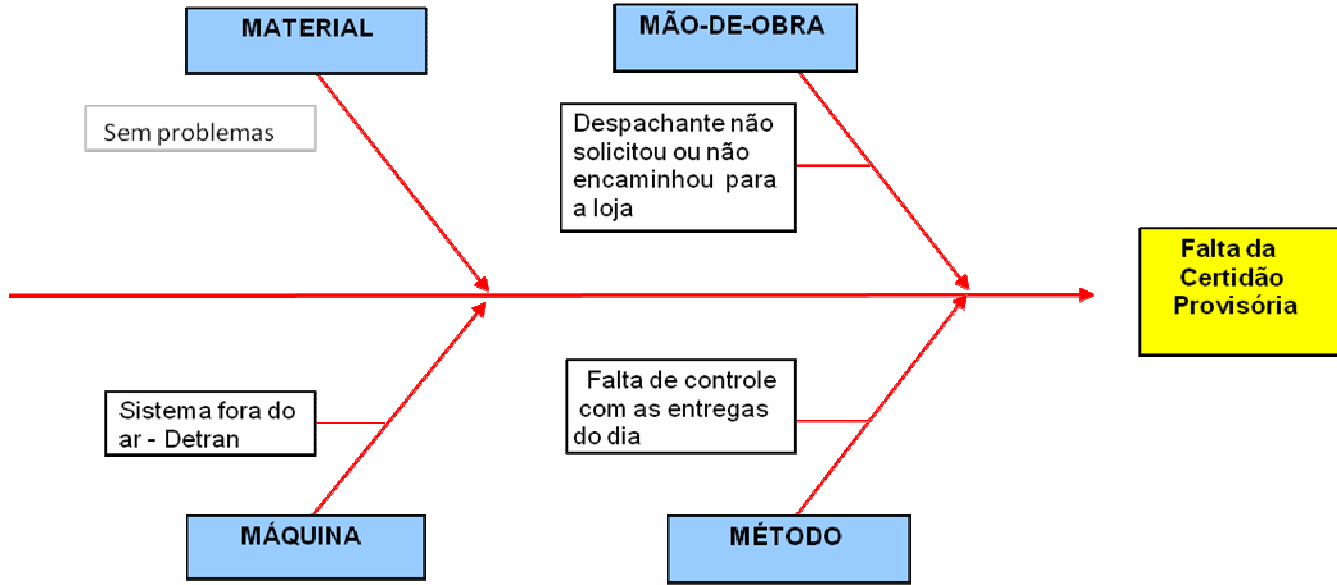












## APÊNDICE D

### CAUSAS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES

#### O veículo não está pronto no *showroom* na hora prevista

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Pelo saldo virtual se garante a entrega, quando na realidade a peça ou acessório estão em falta, o que causa atraso.	Se o estoque virtual for menor ou igual a sete unidades confirmar fisicamente a existência da peça. Aprimorar o controle de estoque virtual.
.S. sem dia/hora da entrega causando falta de prioridade na execução do serviço.	Incluir em todas as O.S. dia/hora da entrega, a mesma colocada nas FPE.
Constatação tardia de arranhão na pintura ou amassado no veículo, causando atraso, pelo retorno do veículo para conserto.	Após a lavagem do veículo, conferir estado geral da pintura e lataria, havendo anomalias, informar ao Aux. de Prep. de Ent.
A falta de algum colaborador da equipe operacional.	Colega ou o supervisor do setor informar imediatamente ao APE, para reprogramação das entregas junto ao cliente. APE informar gerência de novos.
A falta de prioridade ou prioridade preterida por parte dos lavadores com a seqüência da entrega.	Seguir a prioridade de lavagem de acordo com a programação das entregas, conforme a seqüência das entregas do dia.
A secretária de acessórios não inclui algum acessório na O.S.	A secretária de acessórios deve certificar-se de que na OS a ser encaminhada constam todos os itens da FPE.
Demora por parte dos mecânicos em solucionar algum problema encontrado.	Havendo problema de difícil solução, os mecânicos deverão informar imediatamente ao Aux.Prep. de E. sobre o tempo estimado, para reprogramação da entrega junto ao cliente. Aux.P.de E. informar a gerência de novos.
A falta de prioridade ou prioridade preterida por parte dos mecânicos com a data e hora da entrega.	Seguir a ordem de prioridade das entregas, não sendo possível por algum motivo, informar ao APE. APE informar a gerência de novos para reprogramar entrega junto ao cliente.
Falta de comunicação (telefone) entre o operacional (lavagem, instalação de acessórios internos, revisão de veículos) e os vendedores.	Instalar telefone (com ligações apenas internas) junto a: lavagem, instalação de acessórios e revisão.
Defeito de fábrica em alguma peça do veículo estando à mesma em falta	O colaborador ao saber da falta da peça deve informar ao APE para reprogramar a entrega do veículo. APE informar a gerência de novos.

### Faltam às placas e lacre

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Pessoal do DETRAN não encontra o veículo na concessionária.	O vistoriador do DETRAN deverá vir antes que o veículo vá para o terceirizado.
Pessoal do DETRAN não veio colocar as placas e lacre no veículo.	Informar ao despachante, com antecedência.
O Agente financeiro não fez a inclusão do GRAVAME.	Informar ao agente financeiro que o GRAVAME ainda não foi incluso, solicitar urgência.

### Acessório solicitado não instalado

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de fazer Check-list antes de o veículo vir para o salão.	Estabelecer um responsável e fazer Check-list antes do carro subir.
Controle de estoque apresenta erros. Estoque virtual do acessório é positivo, e o estoque real está zerado.	Aperfeiçoar o controle de estoque para que o mesmo seja preciso, (lançamentos na hora da saída das peças). Periodicamente fazer a contagem física.
A secretária de acessórios não inclui algum acessório solicitado pelo cliente na OS.	A secretária de acessórios deve certificar-se de que na OS a ser encaminhada constam todos os itens da FPE.
Falta do acessório.	Fazer a programação das compras com base no consumo médio por tipo de acessório. - Implantar sistema de controle visual para os itens de maior consumo, atingindo X unidades em estoque, dispara o pedido de compra.

### Itens sem ajuste

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de fazer Check-list para verificar se tudo foi realmente conferido e ajustado.	Criar planilha de Check-list para conferir se tudo foi devidamente verificado.
Revisor não constata o defeito.	Cumprir o Check-list de revisão.
Testador não constata o defeito.	Cumprir o Check-list de teste.
Instalador de acessórios após instalar acessório, deixa item sem ajuste (ex: cartão de porta, maçaneta interna).	Maior atenção por parte do instalador ao terminar o serviço conferir o funcionamento e se tudo ficou ajustado.

### Itens do sistema elétrico não funcionam

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de fazer Check-list (sistema elétrico) para verificar se tudo está funcionando.	Criar planilha de Check-list para conferência do sistema elétrico.
Bateria perde a carga. Falta de verificar a carga da bateria um dia antes do veículo vir para o salão.	Aux. Prep. de Entr. verificar com amperímetro a carga da bateria, se necessário recarregá-la.
Revisor não constatou o problema no sistema elétrico.	Fazer Check-list do sistema elétrico.
Testador não constatou o problema no sistema elétrico.	Criar o Check-list para o teste dos veículos.

### Arranhão na pintura

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de fazer Check-list para verificar a pintura do veículo.	Criar planilha de Check-list para conferir apresentação da pintura.
Na lavagem os lavadores não constataram arranhão.	Os lavadores farão Check-list da pintura do veículo.

### Amassado na lataria

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de fazer Check-list para verificar amassados na lataria do veículo.	Usar planilha de Check-list.
Na lavagem os lavadores não constataram o amassado.	Os lavadores farão Check-list na lataria do veículo.

### Falta de combustível

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de controle dos litros de combustível abastecido X km rodados	Colocar em cada veículo (no espelho interno) cartão com data, hora, quilometragem e litros de combustível abastecido, após a lavagem de chegada.
Lavador não verifica quantos km o veículo rodou para que o mesmo seja reabastecido.	Lavador verifica se é necessário reabastecer o veículo, antes de enviar o mesmo para o salão. (Definir critério)

### Película com defeito

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de conferência após colocação da película.	Terceirizado fazer conferência da qualidade da aplicação da película.
Falha na colocação da película.	O responsável pelo Check-list final informar o terceirizado do defeito.
Qualidade da película não é boa.	O responsável pelo Check-list final informar a gerência de novos sobre o nº de casos de película com defeitos.

### Manchas na pintura ou vidros

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de verificar o aspecto da pintura e vidros após a lavação e secagem do veículo.	Usar o Check-list (pelos lavadores) para verificação da apresentação da pintura e vidros do veículo.
Descuido na lavação, não sendo eliminadas as manchas.	Maior atenção com a apresentação da lavação do veículo.
Falta de produto adequado para eliminar as manchas.	Disponibilizar aos lavadores produtos específicos para remoção de manchas e sujeiras da pintura e vidros, e mais tempo para os veículos de cor PRETA.

### Falta de certidão provisória

CAUSAS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de controle com as entregas do dia, por parte do vendedor (falta de certidão provisória).	Pela manhã os vendedores já solicitarem ao despachante as certidões provisórias dos veículos que serão entregues.
Despachante não solicitou, ou não encaminhou a certidão provisória para a concessionária.	Vendedores cobrarem as certidões provisórias com antecedência.
Sistema está fora do ar.	Estando o sistema fora do ar, o despachante deverá informar os vendedores para que os mesmos informem ao cliente, e se necessário reprogramem a entrega do veículo.

## APÊNDICE E – PLANO DE AÇÃO 5W1H

CONTRAMEDIDAS (WHAT) O QUE	RESPONSÁVEL (WHO) QUEM	PRAZO (WHEN) QUANDO	LOCAL (WHERE) ONDE	JUSTIFICATIVA (WHY) POR QUE	PROCEDIMENTO (HOW) COMO
1) Aprimorar a precisão do controle de estoque. Estoque virtual = estoque real	Gerente de peças e acessórios	15/09/09	Depto. Peças e acessórios	Para evitar: -demora na entrega do veículo, -perda da venda do acessório	Contagem física do estoque e atualização do estoque virtual.
2) Digitar nas OS o dia e hora da entrega.	Secretária de acessórios	14/08/09	Sala de acessórios	Para evitar troca de prioridade na execução dos serviços.	Confirmar com os vendedores de veículos o dia e hora das entregas com o especificado nas FPE. Lançar nas OS.
3) Fazer Check-list da pintura, lataria e vidros do veículo, após a lavagem e secagem do mesmo.	Chefe da lavação	14/08/09	Lavagem	Para evitar constatação tardia causando atraso na entrega.	Preencher o Check-list da 1ª lavagem e repetir o Check-list na lavagem de entrega, havendo anomalia informar ao Aux. de Prep. Entrega. Que deverá informar a gerência de novos.
4) Informar ao Aux. de Revisão e Entrega da falta de integrante da equipe operacional (lavador, instalador, mecânico), pela manhã.	Chefe direto de cada equipe	14/08/09	Showroom	Para evitar que o cliente fique esperando além do horário programado.	Ao constatar a falta de integrante da equipe, informar ao Aux. de Revisão e Entrega imediatamente
5) Disponibilizar quadro para agendamento da lavação dos veículos a serem entregues com dia/hora	Gerência de novos	30/08/09	Lavagem	Para que toda equipe da lavagem possam ver facilmente a programação evitando atrasos.	Adquirir quadro para agendamento para a lavagem.
6) Lançar todos os acessórios solicitados na FPE, na OS.	Secretária de vendas	14/08/09	Sala de acessórios	Para evitar : - perda de venda, - atraso na entrega, - correria de última hora.	Verificar se todos acessórios solicitados na FPE foram incluídos na OS.

(Continua)



(Continuação)

CONTRAMEDIDAS (WHAT) O QUE	RESPONSÁVEL (WHO) QUEM	PRAZO (WHEN) QUANDO	LOCAL (WHERE) ONDE	JUSTIFICATIVA (WHY) POR QUE	PROCEDIMENTO (HOW) COMO
7) Comunicar ao Aux. de Prep. de Entrega sobre a demora em solucionar o problema mecânico do veículo.	Revisor	14/08/09	Sala de revisão	Para evitar: - que o cliente fique esperando desnecessariamente	Informar ao Aux. de Prep. de Entrega sobre o tempo estimado para solucionar o problema.
8) Priorizar as revisões e teste dos veículos conforme a programação das entregas.	Revisor Testador Mecânicos	30/08/09	Sala de revisão	Para evitar atraso na entrega ao cliente.	Através do lançamento no quadro para agendamento de: revisão, testes e concertos.
9) Instalar telefone	Direção	15/09/09	Lavação, Revisão e Instalação de acessórios	Para agilizar a comunicação entre os setores, e a tomada de decisões	Instalar telefone (com ligações apenas internas) junto a: lavação, instalação de acessórios e revisão.
10) Fazer estatística sobre as peças que estão vindo com defeito de fábrica	Revisor Testador	30/08/10	Revisão	Evitar atraso na entrega por falta de peças.	Apresentar no final do expediente lista das peças que terão que ser substituídas ao gerente das peças.
11) Informar despachante quando o veículo for para o instalador terceirizado	Secretária de acessórios	30/08/09	Showroom	Evitar a não localização do carro pelo DETRAN	Antes que o veículo seja levado p/ o instalador terceirizado avisar o despachante.
12) Verificar pela manhã no dia da entrega junto ao Aux. de Prep. de Entrega se o veículo está com placa e lacre	Vendedores	14/08/09	Junto ao Preparador	Evitar atraso da entrega pela falta de placa e lacre	No dia das entregas, pela manhã verificar junto ao Aux. de Prep. de Entrega se o veículo está emplacado e lacrado.
13) Fazer Check-list no veículo de todos acessórios solicitados.	Entregador técnico	14/08/09	Definir local para a conferência	Evitar veículo venha p/ o salão faltando acessório	De posse da FPE o entregador técnico faz a verificação.
14) Emitir a NF dos acessórios na hora do seu pgto.	Secretária de acessórios	14/08/09	Showroom	Evitar esquecimento em lançar. Causa distorção no estoque virtual.	No momento em que o cliente for efetuar o pgto dos acessórios emitir a NF.

(Continua)

(Continuação)

CONTRAMEDIDAS (WHAT) O QUE	RESPON- SÁVEL (WHO) QUEM	PRAZO (WHEN) QUANDO	LOCAL (WHERE) ONDE	JUSTIFICA- TIVA (WHY) POR QUE	PROCEDIMENTO (HOW) COMO
15) Conferir o lançamento na OS, se todas as solicitações do cliente na FPE foram incluídas	Secretária de acessórios	14/08/09	Showroom	Evitar que a solicitação do cliente não seja feita por não incluir na OS algum item da FPE	Antes de levar a OS ao Aux. de Prep. de Entrega, confrontá-la com a FPE.
16) Reposição do estoque com base no consumo de cada tipo de acessório	Gerente de compras	30/08/10	Depto. de peças e acessórios	Para evitar a falta de acessórios	Manter atualizado planilha com o consumo médio dos acessórios
17) Fazer Check-list ,por escrito, para conferir se tudo está ajustado.	Revisor Testador	30/08/10	Sala de revisão e teste	Para evitar que algo não seja verificado e fique sem ajuste	Elaborar lista de itens a serem verificados para realização do Check-list, por escrito e assinado.
18) Conferir se a montagem da parte desmontada foi corretamente montada, e se funciona bem.	Instalador de acessórios	30/08/10	Oficina de instalação de acessórios	Evitar montagem com defeito	Ao fazer a remontagem do item que foi desmontado, certificar-se da qualidade do serviço.
19) Fazer Check-list do sistema elétrico	Revisor Testador	30/08/10	Sala de revisão e teste	Evitar que parte do sistema elétrico não funcione	Check-list do sistema elétrico por escrito e assinado
20) Verificar a carga da bateria	Revisor Preparador de veículo	30/08/09	Sala de revisão Oficina de instalação de acessórios	Para evitar que na hora da entrega falta bateria	Verificar a carga da bateria na revisão. Verificar a carga da bateria durante a instalação dos acessórios
21) Fazer Check-list da pintura do veículo	Lavador	30/08/10	Lavagem	Para evitar que cliente constate arranhão na pintura	Fazer Check-list da pintura após lavagem e secagem para entrega do veículo
22) Fazer Check-list da lataria do veículo	Lavador	30/08/10	Lavagem	Para evitar que cliente constate amassado na lataria	Fazer Check-list da lataria após a lavagem de chegada do veículo.
23) Implantar controle de combustível e Km rodado	Lavador	30/08/09	Lavagem	Evitar que falte combustível no veículo	Colocar em cada veículo (no espelho interno) cartão com data, hora, quilometragem e litros de combustível abastecido.

(Continua)

(Continuação)

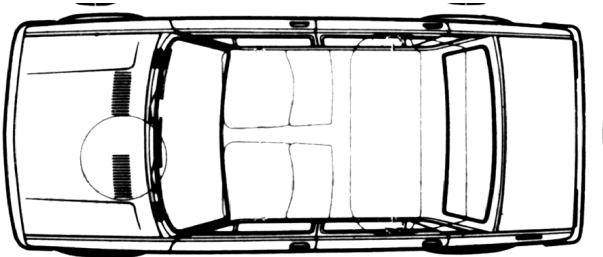
CONTRAMEDIDAS (WHAT) O QUE	RESPON- SÁVEL (WHO) QUEM	PRAZO (WHEN) QUANDO	LOCAL (WHERE) ONDE	JUSTIFICA- TIVA (WHY) POR QUE	PROCEDIMENTO (HOW) COMO
24)Verificação da qualidade da aplicação da película.	Colocador de película	30/08/09	No terceirizado	Evitar a entrega do veículo com película defeituosa	Após instalação e antes do veículo retornar a concessionária, verificar a qualidade da aplicação da película.
25)Verificação da película	Entregador técnico	30/08/09	Pátio da concessionária	Evitar película com defeito	Verificar a apresentação da película antes do veículo vir para o salão.
26)Verificar apresentação do veículo: pintura, vidros. Disponibilizar produtos específicos para tirar manchas do veículo.	Entregador técnico	30/08/09	Pátio da concessionária	Evitar que o veículo apresente manchas ou sujeiras na pintura e vidros	Usar Check-list para verificar a apresentação do veículo, pintura e vidros.
27)Verificar se a certidão provisória está na concessionária	Vendedores	14/08/09	Showroom	Falta da certidão provisória na hora da entrega	Pela manhã os vendedores já solicitarão ao despachante as certidões provisórias dos veículos que serão entregues.

## APÊNDICE F -

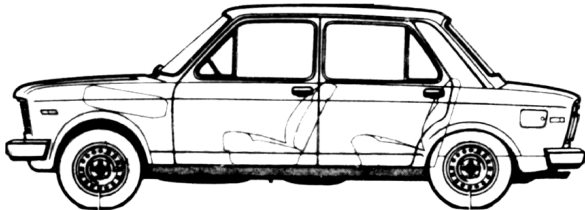
### FICHA DE VISTORIA DE RECEBIMENTO DE VEÍCULO

MODELO: \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ DATA CHEGADA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

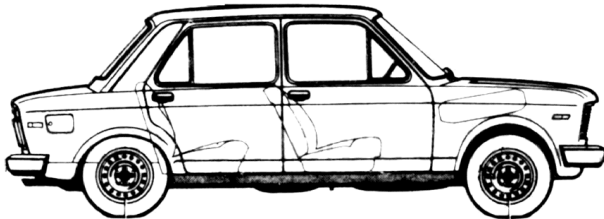
CHASSI Nº: \_\_\_\_\_ COR: \_\_\_\_\_ Hora chegada: \_\_\_\_\_



- Capô: \_\_\_\_\_  
- Tampa porta-malas: \_\_\_\_\_  
- apota: \_\_\_\_\_  
- Entrada ar: \_\_\_\_\_



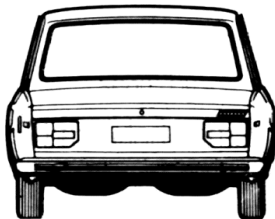
- Pára-lama dianteiro: \_\_\_\_\_  
-Pára-lama traseiro: \_\_\_\_\_  
- Porta dianteira: \_\_\_\_\_  
- Porta traseira: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. traseira: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Pára-lama dianteiro: \_\_\_\_\_  
-Pára-lama traseiro: \_\_\_\_\_  
- Porta dianteira: \_\_\_\_\_  
- Porta traseira: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. traseira: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Grade frontal: \_\_\_\_\_  
- Faróis: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_  
- Pára-brisa: \_\_\_\_\_



- Vidro traseiro: \_\_\_\_\_  
- Sinaleiras: \_\_\_\_\_  
- Traseira: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_

Outras anomalias: \_\_\_\_\_

Encaminhamento da solução: \_\_\_\_\_

- VISTORIADOR: \_\_\_\_\_

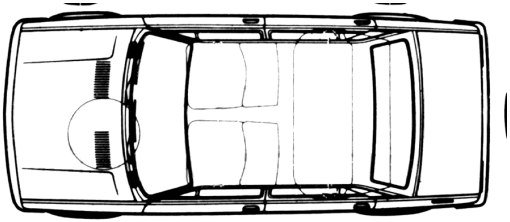
- Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE G -

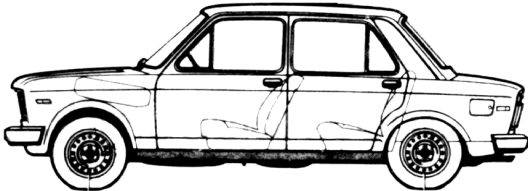
### FICHA CHECK-LIST LAVAGEM DE CHEGADA

MODELO: \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
CHASSI Nº: \_\_\_\_\_ COR: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_  
CLIENTE: \_\_\_\_\_

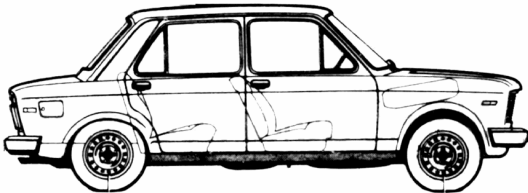
Entrega dia: \_\_/\_\_/\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



- Capô: \_\_\_\_\_  
- Tampa porta-malas: \_\_\_\_\_  
- Capota: \_\_\_\_\_  
- Entrada ar: \_\_\_\_\_



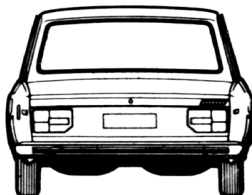
- Pára-lama diant.: \_\_\_\_\_  
- Pára-lama trás.: \_\_\_\_\_  
- Porta diant.: \_\_\_\_\_  
- Porta trás.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. trás.: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Pára-lama diant.: \_\_\_\_\_  
- Pára-lama trás.: \_\_\_\_\_  
- Porta diant.: \_\_\_\_\_  
- Porta trás.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. trás.: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Grade frontal: \_\_\_\_\_  
- Faróis: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_  
- Pára-brisa: \_\_\_\_\_



- Vidro traseiro: \_\_\_\_\_  
- Sinaleiras: \_\_\_\_\_  
- Traseira: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_

#### INTERIOR DO VEÍCULO

- Painel: \_\_\_\_\_ - Banco mot.: \_\_\_\_\_ - Banco carona: \_\_\_\_\_  
- Porta mot.: \_\_\_\_\_ - Porta carona: \_\_\_\_\_  
- Porta atrás mot.: \_\_\_\_\_ - Porta atrás carona: \_\_\_\_\_  
- Banco traseiro: \_\_\_\_\_  
- Película: \_\_\_\_\_ - Teto: \_\_\_\_\_

LAVADOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
Assinatura: \_\_\_\_\_ Início lavagem hora: \_\_\_\_\_ Término hora: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE H -

### FICHA DE CHECK-LIST DE REVISÃO

MODELO: \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

CHASSI Nº: \_\_\_\_\_ COR: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

Entrega dia: \_\_/\_\_/\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

ITENS VERIFICADOS:

ITENS OK:

ANOMALIAS:

SOLUÇÃO:

Tempo Previsto:

- Painel de Controle	-	-	-	-
- Luzes internas	-	-	-	-
- Vidro Elétrico	-	-	-	-
- Trava Elétrica	-	-	-	-
- Estepe	-	-	-	-
- Macaco/Ch.Roda	-	-	-	-
- Portas abert/fech	-	-	-	-
- Porta-malas	-	-	-	-
- Reaperto do veículo	-	-	-	-
- Nível de óleo motor	-	-	-	-
- Nível líq arrefec	-	-	-	-
- Nível fluído de freio	-	-	-	-
- Nível óleo da caixa	-	-	-	-
- Nível líq da DH	-	-	-	-
- Nível reserv part frio	-	-	-	-
- Func da ventoinha	-	-	-	-
- Ar condicionado	-	-	-	-
- Limp/desembaçador	-	-	-	-
- Luzes externas	-	-	-	-
- Carga Bateria	-	-	-	-
- Aquecedor	-	-	-	-

REVISADO POR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Início Revisão Hora: \_\_\_\_\_ Término Revisão Hora: \_\_\_\_\_ Tempo de Revisão: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

# APÊNDICE I

## FICHA DE CHECK-LIST DE TESTE DO VEÍCULO

MODELO: \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
CHASSI Nº: \_\_\_\_\_ COR: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_  
CLIENTE: \_\_\_\_\_

Entrega dia: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

### ITENS VERIFICADOS :

### ITENS OK:

### ANOMALIAS:

### SOLUÇÃO:

### Tempo Previsto:

- Alinhamento volante  
- Balanceamento  
- Geometria  
- Indicador de direção  
- Limpador para-brisa  
- Limp. Vidro traseiro  
- Desembaçador  
- Água reserv. Limp.  
- Func. Vidro elétrico  
- Func. Travam autom.  
- Func. Alarme  
- Reg. Portas  
- Reg. Porta-malas  
- Reg. Capô  
- Verific de ruídos  
- Func motor qto ruídos  
- Func Partida a frio  
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

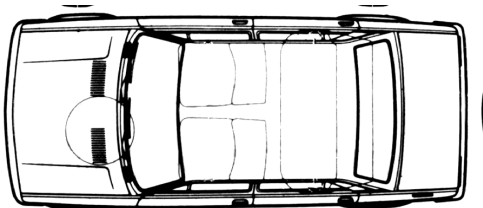
TESTADO POR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Assinatura: \_\_\_\_\_ Início teste hora: \_\_\_\_\_ Término teste: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE J

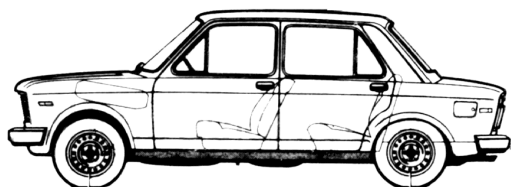
### FICHA CHECK-LIST LAVAGEM PARA ENTREGA

MODELO: \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
CHASSI Nº: \_\_\_\_\_ COR: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_  
CLIENTE: \_\_\_\_\_

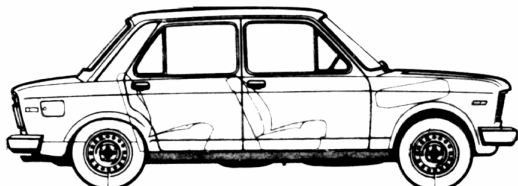
Entrega dia: \_\_/\_\_/\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



- Capô: \_\_\_\_\_  
- Tampa porta-malas: \_\_\_\_\_  
- Capota: \_\_\_\_\_  
- Entrada ar: \_\_\_\_\_



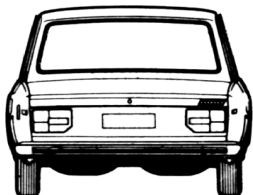
- Pára-lama diant.: \_\_\_\_\_  
- Pára-lama trás.: \_\_\_\_\_  
- Porta diant.: \_\_\_\_\_  
- Porta trás.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. trás.: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Pára-lama diant.: \_\_\_\_\_  
- Pára-lama trás.: \_\_\_\_\_  
- Porta diant.: \_\_\_\_\_  
- Porta trás.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. diant.: \_\_\_\_\_  
- Vidro P. trás.: \_\_\_\_\_  
- Retrovisor: \_\_\_\_\_



- Grade frontal: \_\_\_\_\_  
- Faróis: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_  
- Pára-brisa: \_\_\_\_\_



- Vidro traseiro: \_\_\_\_\_  
- Sinaleiras: \_\_\_\_\_  
- Traseira: \_\_\_\_\_  
- Pára-choque: \_\_\_\_\_

#### INTERIOR DO VEÍCULO

- Painel: \_\_\_\_\_ - Banco mot.: \_\_\_\_\_ - Banco carona: \_\_\_\_\_  
- Porta mot.: \_\_\_\_\_ - Porta carona: \_\_\_\_\_  
- Porta atrás mot.: \_\_\_\_\_ - Porta atrás carona: \_\_\_\_\_  
- Banco traseiro: \_\_\_\_\_  
- Película: \_\_\_\_\_

LAVADOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
Assinatura: \_\_\_\_\_ Início lavagem hora: \_\_\_\_\_ Término hora: \_\_\_\_\_





## APÊNDICE L -

### FICHA DE DESEMPENHO DA ENTREGA

Data da entrega: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hora Programada: \_\_\_\_\_ Hora Realizada: \_\_\_\_\_  
Cliente: \_\_\_\_\_  
Modelo de veículo: \_\_\_\_\_ Chassi Nº \_\_\_\_\_ Cor: \_\_\_\_\_  
Vendedor: \_\_\_\_\_

#### ITENS DE CONTROLE :

#### INDICADORES DE DESEMPENHO:

##### Pontualidade da Entrega OK

( ) Sim ( ) Não Por quê:.....  
.....  
.....

##### Documentação do Veículo Completa

( ) Sim ( ) Não O que faltou:.....  
.....  
Por quê:.....

##### Apresentação do Veículo OK

( ) Sim  
( ) Não O quê falhou: Manchas na pintura ( ) Manchas nos vidros ( )  
Arranhão na pintura ( ) Amassado na lataria ( )  
Outras falhas: .....

##### Acessórios solicitados foram todos instalados

( ) Sim ( ) Não Quais acessórios faltaram: .....  
.....  
Por quê: .....

##### Funcionamento e Regulagem OK

( ) Sim ( ) Não O que não:.....  
.....  
Por quê:.....

##### Combustível Suficiente

( ) Sim ( ) Não Por quê: .....

Conferido por: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE M - DIAGRAMA DE SERVIÇO DE VENDA E ENTREGA DO VEÍCULO**