VERIDIANA ROTONDARO PEREIRA

NECESSIDADES DO CLIENTE DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DE AGENTES DOS ELOS DA CADEIA AUTOMOTIVA.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia

São Paulo

2007

VERIDIANA ROTONDARO PEREIRA

NECESSIDADES DO CLIENTE DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DE AGENTES DOS ELOS DA CADEIA AUTOMOTIVA.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Joaquim José do Amaral Ferreira

São Paulo
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Veridiana Rotondaro

Necessidades do cliente do setor automobilístico: um estudo das percepções de agentes dos elos da cadeia automotiva / V.R. Pereira. -- São Paulo, 2007.
112 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Serviços 2.Controle de qualidade 3.Indústria automobilística I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Ao meu filho *Rafael* eterna fonte de amor.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação requer muita dedicação e disciplina, fazendo com que muitas vezes tenhamos que deixar nossa família e amigos de lado, assim, agradeço a todos aqueles que me ajudaram na execução desta tarefa.

Meus sinceros agradecimentos ao professor *Joaquim Ferreira*, pela paciência, apoio e mais que tudo por acreditar no meu trabalho.

Ao meu marido *Celso*, por seu apoio incondicional e pelas horas que ficou com nosso filho *Rafael* para que eu pudesse me dedicar a este trabalho.

Aos meus pais pela confiança e motivação, em especial a meu pai *Roberto*, a quem tantas vezes recorri.

Ao diretor de marketing e vendas da montadora pesquisada por acreditar no potencial da minha pesquisa.

A todos os entrevistados das empresas que fizeram parte da pesquisa de campo, pela colaboração e receptividade.

E, acima de tudo, a *Deus*, que sempre iluminou meus caminhos.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal pesquisar as visões das necessidades do cliente no setor automobilístico através da medição da qualidade percebida. O estudo concentrou-se em concessionárias de veículos automotivos, considerando a influência da montadora.

Para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados tornou-se necessário mesclar estratégias de pesquisa quantitativas e qualitativas. Para tanto se optou por um estudo exploratório com clientes das concessionárias e entrevistas individuais pautadas em um roteiro de questões abertas para as entrevistas com a montadora e alta administração das concessionárias. Adotou-se a Técnica do Incidente Crítico para elaboração dos questionários de satisfação os quais foram aplicados a clientes, vendedores e gerentes das concessionárias e diretoria e gerência da montadora. Realizaram-se também entrevistas individuais com a alta administração das concessionárias e da montadora a fim de identificar os aspectos de maior relevância e as ferramentas adotadas na identificação e manutenção da qualidade percebida quanto aos serviços de vendas prestados pelas concessionárias.

Os resultados permitiram identificar que cada uma das partes pesquisadas entende a qualidade percebida em relação ao serviço de vendas de maneira distinta. Para o cliente a dimensão da qualidade de maior importância é a Competência, enquanto que os vendedores e gerentes das concessionárias acreditam ser a Confiabilidade e a montadora entende que para cliente o mais importante é a Cortesia.

Este estudo identificou também que o aspecto avaliador mais mencionado tanto pela montadora quanto pelas concessionárias foi o Atendimento.

A análise comparativa entre o aspecto avaliador priorizado e a dimensão da qualidade de maior correlação com a satisfação geral obteve resultados distintos entre a montadora e as concessionárias. Para a montadora, devido à discordância entre os dois entrevistados, não foi possível realizar a análise comparativa, já para as concessionárias, a análise comparativa ocorreu entre o aspecto Atendimento e a dimensão Competência.

Palavras-chave: Satisfação do cliente; Qualidade percebida; Gestão de operações em serviços; Setor automobilístico

ABSTRACT

The major objective of this study was to search the perceptions of customer needs in the automobile sector using the perceived quality measure. The study based on automotive dealers, considering the car assembler influence.

In order to achieve the proposed objectives it was necessary to join quantitative and qualitative research strategies. For such, it was chosen an exploratory study involving dealer customers and individual interviews based on a script of open questions directed to car assembler and dealer interviewees. The Critical Incident Technique was used to create the customer satisfaction questionnaires which were applied to dealer customers, salesmen and managers and car assembler high management.

Individual interviews had been conduced among dealers and car assembler high management in order to identify the major aspects and tools used to identify and maintain the perceived quality of sales services offered by dealers.

The results obtained showed that each part searched understands the perceived quality of sales service in a different way. To the customer, the most important quality dimension is Competence whereas dealer sales and managers believe it is Reliability and car assembler understands that the most important to customer is Courtesy.

This study has also identified that the aspect of evaluation most mentioned both by car assembler and dealers was Attendance.

The comparative analysis between the priorized aspect of evaluation and quality dimension most correlated to the customer satisfaction in general has reached different results among car assembler and dealers. For car assembler, due to different opinions between the two interviewed, it was not possible to carry out the comparative analysis, whereas for dealers this analysis has occurred between the Attendance aspect and Competence dimension.

Keywords: Customer satisfaction; Perceived quality; Operations services management; Automobilist sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O escopo do trabalho na cadeia automotiva. 14
Figura 2 – Esquema para condução da metodologia da pesquisa 17
Figura 3 – Modelo Geral para elaboração e aplicação de questionários de satisfação do cliente 22
Figura 4 – Relacionamento hierárquico entre incidentes críticos, os itens de satisfação e as dimensões da qualidade. 27
Figura 5 – O aumento de montadoras de veículos instaladas no Brasil 33
Figura 6 – Cadeia Logística da Indústria Automobilística. 34
Figura 7 – Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / customização de serviços 39
Figura 8 – Fatores influentes na formação das percepções de desempenho pelo cliente 40
Figura 9 – O Momento de Contato como um conjunto de compromissos 41
Figura 10 – O triângulo de marketing de serviços 42
Figura 11 – A tríade do encontro de serviços 42
Figura 12 – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação do cliente. 44
Figura 13 – Componentes da Qualidade Percebida. 48
Figura 14 – Modelo de lacunas da qualidade de serviços. 56
Figura 15 – Fatores-chave para a lacuna do cliente. 57
Figura 16 – Fatores-chave para a lacuna 3 da empresa. 60
Figura 17 – Correlação entre as dimensões 78
Figura 18 – Lacuna 1 do modelo de lacunas da qualidade de serviços aplicado à cadeia automotiva. 79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de pesquisa 18
Tabela 2 – Quantidades de entrevistados por concessionária 25
Tabela 3 – Dimensões da Qualidade na visão de Parasuraman et al. 50
Tabela 4 – Dimensões da Qualidade na visão de Gianese e Corrêa 51
Tabela 5 – Fatores-chave para a Lacuna 1 da empresa. 59
Tabela 6 – Resultado quantitativo da coleta dos Incidentes Críticos 62
Tabela 7 – Dimensões da Qualidade identificadas para o estudo 63
Tabela 8 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (inicial) .. 63
Tabela 9 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (após reavaliação) 64
Tabela 10 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (final) ... 64
Tabela 11 – Itens de Satisfação agrupados por Dimensão da Qualidade e Satisfação Geral 66
Tabela 12 – Quantidades de entrevistados por concessionária (questionário final) .. 67
Tabela 13 – Tabela resumo de índices estatísticos dos dados coletados na pesquisa de campo 67
Tabela 14 – Tabela resumo de índices estatísticos dos dados coletados na pesquisa de campo 69
Tabela 15 – Priorização dos critérios competitivos – Concessionária “A” 74
Tabela 16 – Priorização dos critérios competitivos – Concessionária “B” 74
Tabela 17 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – Concessionária “A” 75
Tabela 18 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – Concessionária “B” 75
Tabela 19 – Priorização dos critérios competitivos – entrevistado “1” 75
Tabela 20 – Priorização dos critérios competitivos – entrevistado “2” 76
Tabela 21 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – entrevistado “1” (montadora) 76
Tabela 22 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – entrevistado “2” (montadora) 77
Tabela 23 – Comparativo: aspectos priorizados e dimensões da qualidade – Cliente *versus* montadora 81
Tabela 24 – Comparativo: aspectos priorizados e dimensões da qualidade – Cliente *versus* concessionárias 81

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IC	Incidente Crítico
IS	Item de Satisfação
SINDICOVES	Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Espírito Santo
TIC	Técnica do Incidente Crítico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO 13
1.2 ESCOPO 13
1.2.1 O serviço alvo da pesquisa 14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 15
2. METODOLOGIA DE PESQUISA 16
2.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA 16
2.2 MODELOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA 17
2.2.1 As questões do estudo versus estratégias de pesquisa 19
2.3 ESTUDO EXPLORATÓRIO: CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO MÉTODO 19
2.3.1 Instrumento de medição da satisfação do cliente 20
2.3.2 Formulário de resposta 24
2.3.3 População e amostra 24
2.3.4 Protocolo de pesquisa 25
2.4 PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO 26
2.4.1 Fase I – Incidentes Críticos 26
2.4.2 Fase 2 – Dimensões da Qualidade 28
2.4.3 Fase 3 – Concessionárias 30
2.4.4 Fase 4 – Montadora 30
3. REVISÃO DA LITERATURA 31
3.1 O CONTEXTO DE MERCADO EM QUE O TRABALHO SE INSERE 31
3.1.1 A indústria automobilística brasileira 31
3.1.2 As montadoras e suas distribuidoras 33
3.2 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA 34
3.3 CONCEITO DE SERVIÇOS 35
3.4 CARACTERIZAÇÃO DE SERVIÇOS 36
3.5 TIPOLOGIA DE SERVIÇOS 38
3.6 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES 39
3.7 CONTATOS DE SERVIÇOS OU “MOMENTOS DA VERDADE” 40
3.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE 43
3.9 QUALIDADE EM SERVIÇOS 45
3.10 QUALIDADE PERCEBIDA 46
3.11 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS 49
3.12 A ESTRATÉGIA EM SERVIÇOS 51
3.13 MODELO DE LACUNAS DA QUALIDADE EM SERVIÇO 56
4. PESQUISA DE CAMPO 62

4.1 PRIMEIRA FASE: COLETA DOS INCIDENTES CRÍTICOS E CLASSIFICAÇÃO EM DIMENSÕES DA QUALIDADE 62
4.2 SEGUNDA FASE: IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE PRIORIZADAS PELOS CLIENTES, VENDEDORES E GERENTES 64
4.2.1 Pré-teste do questionário de satisfação 66
4.2.2 Aplicação do questionário de satisfação 67
4.3 TERCEIRA FASE: MECANISMOS E AÇÕES CONCESSIONÁRIAS PARA LEVANTAMENTO E MANUTENÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE 70
4.4 QUARTA FASE: IMPRESSÕES E AÇÕES DA MONTADORA 75
5.0 CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 78
5.1 DIFERENÇAS ENTRE AS DIMENSÕES DA QUALIDADE PRIORIZADAS PELOS CLIENTES, CONCESSIONÁRIA E MONTADORA 78
5.2 CONSOLIDAÇÃO DOS ASPECTOS AVALIADORES MAIS IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO – MONTADORA E CONCESSIONÁRIA 81
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 83
ANEXOS 85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107

1. INTRODUÇÃO

O *ranking* de liderança das montadoras de veículos automotivos vem se alterando nas últimas décadas com a inclusão de novos *players* no mercado bem como na adoção de novas estratégias por parte das montadoras já existentes. Os critérios que afetam o posicionamento de uma montadora dentro deste *ranking* são influenciados pela percepção do cliente não somente quanto ao produto, mas também quanto aos serviços prestados.

Os clientes entram em contato com a montadora através de sua rede de concessionários, em dois momentos distintos, no ato de venda e na utilização dos serviços da oficina. 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 grande desafio está em provar que as concessionárias oferecem o melhor custo benefício e assim manter o cliente mesmo depois do término da garantia do carro.

Uma empresa do setor automobilístico, preocupada em oferecer produtos e serviços em bases competitivas, deve possuir um mecanismo para a avaliação da qualidade percebida de seus produtos e serviços como uma ferramenta para a melhoria contínua do pacote de valor oferecido ao cliente. As informações extraídas das pesquisas deveriam ser estudadas e tratadas como estratégicas pela montadora e seus concessionários.

Atualmente algumas montadoras investem na identificação da demanda de seus clientes para venda de peças e serviços a fim de alavancar este setor dentro da montadora, mas muito pouco é investido na identificação das necessidades dos clientes que desejam comprar um veículo.

O setor automotivo foi escolhido porque a qualidade do serviço e a satisfação do cliente têm um papel fundamental entre o provedor de serviços e o cliente na venda de automóveis, assim identificar as necessidades dos clientes e as ações usadas pelas montadoras e suas concessionárias na identificação das necessidades dos clientes quanto aos serviços de vendas prestados pelas concessionárias é o objetivo que se pretende alcançar com a pesquisa proposta.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

Esta pesquisa tem como objetivo principal pesquisar as necessidades do cliente no setor automobilístico através da medição da qualidade percebida. O estudo concentrou-se em concessionárias de veículos automotivos, considerando a influência da montadora.

Para se atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- Levantar as dimensões da qualidade relacionadas à qualidade percebida, identificando seu grau de correlação com a satisfação geral;
- Descrever as diferenças entre as dimensões que compõem a qualidade percebida para os agentes dos elos da cadeia automotiva selecionados para esta pesquisa;
- Identificar os aspectos avaliadores mais importantes para a organização;
- Comparar os aspectos priorizados pela organização *versus* a lista priorizada das dimensões da qualidade obtidas do cliente.

Neste estudo, foi avaliada a satisfação do cliente quanto aos serviços de vendas prestados por concessionárias de veículos automotivos, comparando-se as visões do cliente, vendedor e gerência.

1.2 ESCOPO

O escopo desse trabalho será o estudo da qualidade percebida dentro do conceito de serviços, onde o serviço avaliado será a venda de veículos automotivos, considerando pontos tangíveis (aspecto dos vendedores e *show room*), atendimento do vendedor, e outras necessidades identificadas pelo cliente, para uma montadora e sua rede de revendas.

A pesquisa teve como foco todos os clientes atendidos pelos vendedores, incluindo tanto aqueles que compraram como aqueles que não adquiriram um veículo.

O estudo realizou-se em três concessionárias de uma mesma montadora localizadas na cidade de São Paulo.

A escolha da montadora baseou-se na sua representatividade no mercado brasileiro, que está entre as primeiras de seu setor e também por possuir mecanismos padronizados de coleta de satisfação de cliente para sua rede de concessionários. As concessionárias escolhidas para a pesquisa foram selecionadas utilizando o critério de desempenho das mesmas com relação à pesquisa de satisfação de

cliente realizada pela montadora, sendo uma concessionária bem avaliada outra com serviços considerados medianos e outra com baixa avaliação por parte dos clientes.

A Figura 1 representa o escopo deste estudo.

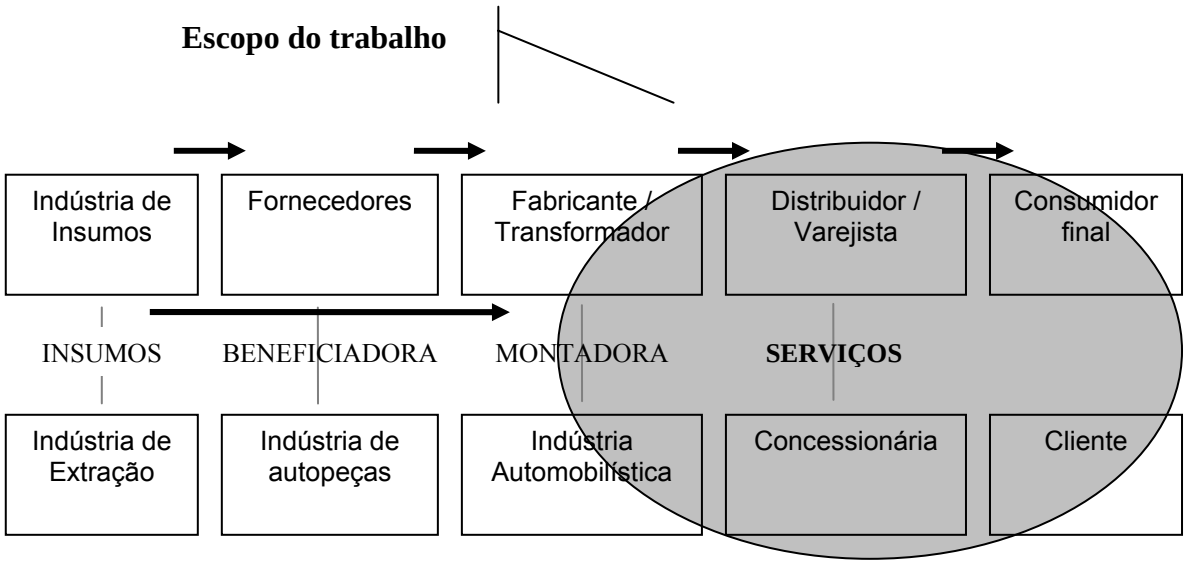


Figura 1 – O escopo do trabalho na cadeia automotiva.
Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2002).

1.2.1 O serviço alvo da pesquisa

O serviço alvo da pesquisa será a venda de veículos, considerando pontos tangíveis (aspecto dos vendedores e *show room*), atendimento do vendedor, e outras necessidades identificadas pelo cliente.

Conforme levantado na revisão bibliográfica, entre os contatos de serviço ou momentos da verdade que um cliente vivencia na compra de um produto encontra-se o contato de vendas e cada contato contribui, de forma geral, para a satisfação dos clientes. Do ponto de vista da organização cada contato deve representar uma oportunidade de confirmar seu potencial como prestador de serviços de qualidade.

Segundo a definição de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) pacote de serviços é definido como “um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente” para o serviço de venda de automóveis o pacote estaria dividido em :

- Instalações de apoio - S*how room*, material informativo sobre os produtos, os *displays* com informações dos veículos expostos entre outros.

- Bens facilitadores – O automóvel adquirido.
- Serviços explícitos – O conhecimento e atualização técnica dos vendedores.
- Serviços implícitos – O cliente saber que está sendo atendido por um profissional com conhecimentos técnicos sobre o produto ou ainda não precisar esperar na concessionária para ser atendido.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos, conforme descrito nesse item.

O Capítulo 2, METODOLOGIA DA PESQUISA, detalha o tipo de metodologia adotada para a pesquisa.

O Capítulo 3, REVISÃO DA LITERATURA, apresenta uma discussão teórica sobre tópicos relevantes ao tema dessa pesquisa.

O Capítulo 4, PESQUISA DE CAMPO, detalha o tipo de metodologia adotada na pesquisa de campo e as análises dos dados obtidos por meio de questionário de satisfação de cliente e entrevistas provenientes da pesquisa de campo feita em duas concessionárias de veículos automotivos e na respectiva montadora. Os resultados são consolidados por concessionária (clientes e vendedores) e montadora (diretoria e gerência).

O capítulo 5, CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS, tem por objetivo consolidar os resultados obtidos e fazer uma análise destes em relação aos objetivos estabelecidos por este trabalho.

O Capítulo 6, CONSIDERAÇÕES FINAIS, traz as conclusões obtidas a partir dessa pesquisa.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesse capítulo defini-se a metodologia a ser utilizada para o desenvolvimento do estudo, detalhando-se a seleção do método de pesquisa, escolha das unidades de análise, meios de coleta e análise dos dados, definição do protocolo para coleta de dados e meios de controle da pesquisa e caracterização dos agentes pesquisadores.

2.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Segundo Creswell (1994), a estruturação de um trabalho científico parte da escolha do foco do estudo, a partir do qual a metodologia é definida. O foco é o conceito central a ser examinado em um trabalho científico. Ele surge da união de um extensivo trabalho de revisão da literatura, sugestões de colegas, pesquisadores, docentes ou pode se desenvolver a partir da experiência.

Após a definição do foco do estudo, a decisão seguinte envolve a seleção do paradigma geral norteador das ações subseqüentes. O paradigma pode ser qualitativo, baseado na abordagem construtivista ou quantitativo que caracterizado pelo positivismo, tradicionalismo, o paradigma empírico. A natureza do problema a ser estudado é um fator importante na escolha do paradigma.

Para Bryman (1989) os estudos quantitativos são tradicionais, com regras e procedimentos claros, o risco é baixo, o método é fixo, assim como os instrumentos, e o tempo a ser despendido é menor. No caso dos estudos qualitativos isto não acontece: não existem regras claras, os procedimentos não são fixos, é necessário assumir riscos inerentes aos processos que toleram ambigüidades. Os estudos diferem inclusive na redação (CRESWELL, 1994).

Conforme o Capítulo 1, o objetivo do estudo é “pesquisar a gestão da qualidade percebida como critério competitivo em concessionárias de veículos automotivos, considerando a influência da montadora”. Assim conforme as características de pesquisa discutidas nesse tópico, a abordagem mais adequada ao objetivo desse estudo corresponde à forma qualitativa.

O presente trabalho adotará o esquema para a condução da metodologia descrito na Figura 2.

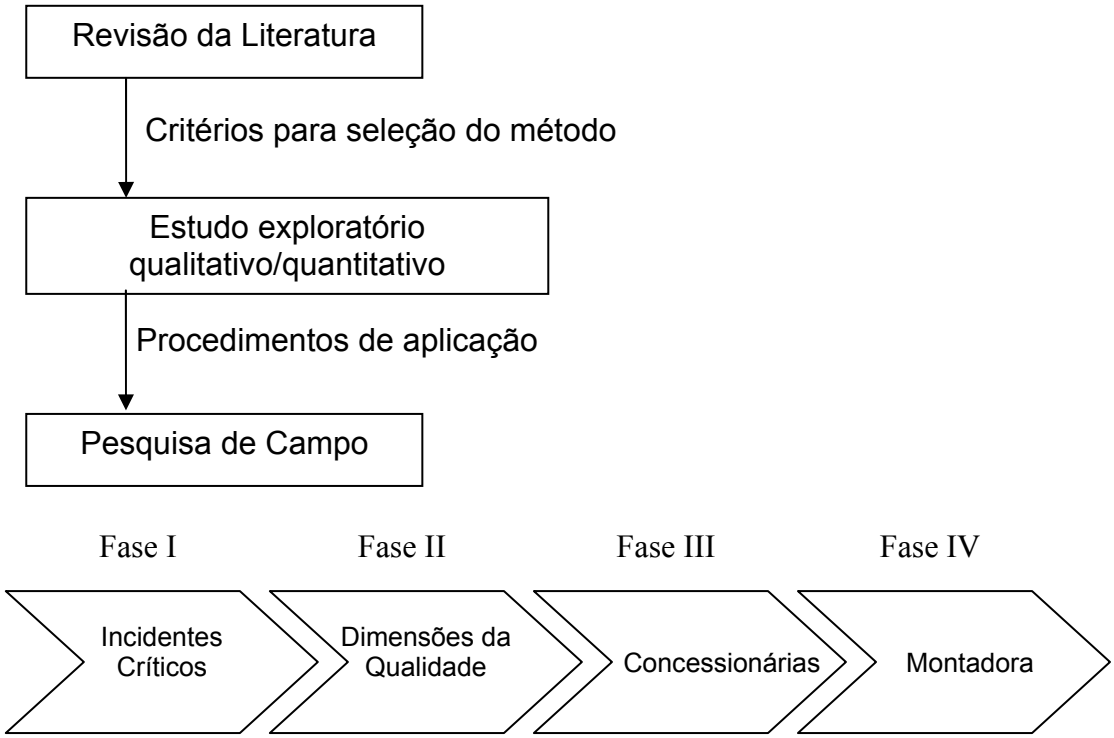


Figura 2 – Esquema para condução da metodologia da pesquisa

A Revisão da Literatura tratará das abordagens de pesquisa mais comuns em engenharia e gestão de operações e da seleção do método de pesquisa a ser adotado pelo presente trabalho. No Estudo Exploratório serão descritos os critérios para a seleção das unidades de análise, escolha dos meios para coleta e análise dos dados e desenvolvimento do protocolo de pesquisa. Também serão definidos e caracterizados os agentes pesquisadores e os entrevistados. No item Procedimentos de Aplicação será explicada a condução da pesquisa de campo, detalhando os processos e os critérios usados nas quatro etapas do processo de coleta de dados.

2.2 MODELOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

As pesquisas mais comuns em engenharia de produção e gestão de operações (FILIPPINI, 1997; FILIPPINI e VOSS, 1997; BERTO e NAKANO, 2000) estão relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de pesquisa

Tipo	Definição	Objetivos e Características
Estudo de caso	Defini-se por uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Pode ser único (holístico) ou casos múltiplos (YIN, 2005).	Aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996).
Survey	Compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado cujos resultados e conclusões serão obtidos através de análise quantitativa desses dados (GIL, 1996).	Contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos (FORZA, 2002).
Modelamento e Simulação	Usa técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema produtivo (BERTO e NAKANO, 2000).	Investigar a relação causal e quantitativa entre um conjunto de variáveis em dado domínio (BERTRAND e FRANSOO, 2002).
Pesquisa-ação	Defini-se por uma pesquisa com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes encontram-se envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 1997).	O pesquisador participa do processo, é interativa, soluciona problema e contribui para a ciência, requer conhecimentos étnicos, pode adotar tanto a técnica qualitativa quanto a quantitativa, requer pré-entendimento do ambiente organizacional, deve ser conduzida em tempo real e requer critérios próprios de qualidade para sua avaliação (COUGHLAN e COGHLAN, 2002).
Pesquisa bibliográfica / revisão da literatura	Defini-se como uma atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento (NORONHA e FERREIRA, 2000).	Possibilita a identificação de perspectivas para pesquisas futuras, contribuindo com sugestão de idéias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa (NORONHA e FERREIRA, 2000).

2.2.1 As questões do estudo versus estratégias de pesquisa

Resgatando os objetivos apresentados anteriormente, tem-se como objetivo principal deste estudo, pesquisar as necessidades do cliente no setor automobilístico através da medição da qualidade percebida. O estudo concentrou-se em concessionárias de veículos automotivos, considerando a influência da montadora.

Para se atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- Levantar as dimensões da qualidade relacionadas à qualidade percebida, identificando seu grau de correlação com a satisfação geral - **Pesquisa Qualitativa.**
- Descrever as diferenças entre as dimensões que compõem a qualidade percebida para os agentes dos elos da cadeia automotiva selecionados para esta pesquisa – **Resultados das Pesquisas Quantitativas e Qualitativas.**
- Identificar os aspectos avaliadores mais importantes para a organização - **Pesquisa Quantitativa.**
- Comparar os aspectos priorizados pela organização *versus* a lista priorizada das dimensões da qualidade obtidas do cliente. **Resultados das Pesquisas Quantitativas e Qualitativas.**

Assim, para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados tornou-se necessário mesclar estratégias de pesquisa quantitativas e qualitativas. Para tanto se optou por um estudo exploratório com clientes das concessionárias e entrevistas individuais pautadas em um roteiro de questões abertas para as entrevistas com a montadora e alta administração das concessionárias.

2.3 ESTUDO EXPLORATÓRIO: CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO MÉTODO

O estudo realizou-se em três concessionárias de uma mesma montadora localizadas na cidade de São Paulo. A escolha da montadora baseou-se em termos de sua representatividade no mercado brasileiro, que está entre as primeiras de seu setor e também por possuir mecanismos padronizados de coleta de satisfação de cliente para sua rede de concessionários. As concessionárias escolhidas para a pesquisa foram selecionadas utilizando o critério de desempenho das mesmas com relação à pesquisa de satisfação de cliente realizada pela montadora, sendo uma concessionária bem avaliada outra com serviços considerados medianos e outra com baixa avaliação por parte dos clientes. As concessionárias serão denominadas

na pesquisa como concessionária “A”, “B” e “C”, sendo que esta ordem não tem relação com o desempenho das mesmas.

2.3.1 Instrumento de medição da satisfação do cliente

Segundo Hayes (1996), os instrumentos de medição auxiliam a entender melhor e a fazer predições do mundo em que vivemos. Um questionário de satisfação de cliente é um exemplo de instrumento de medição e pode ser usado para medir o nível de satisfação dos clientes e ainda detectar problemas percebidos por eles a respeito do serviço ou produto fornecido. O autor coloca ainda que para se conhecer o nível de satisfação de um cliente em um determinado período é necessária uma medição que avalie de modo preciso suas reações e que os dados obtidos reflitam informações válidas e confiáveis. Para Zeithaml e Bitner (2003) para que se possa obter qualidade em serviço é essencial descobrir o que os clientes esperam.

Os questionários de satisfação possibilitam ainda: 1) resumo dos dados com estatística descritiva; 2) determinação das necessidades mais importantes do cliente; 3) técnica de gráficos (cartas) de controle para rastrear a Qualidade do produto ou Serviço ao longo do tempo; e 4) a comparação da satisfação do cliente entre empresas.

Dentre as possibilidades de instrumentos de coleta de dados mais freqüentes na literatura, SERVEPERF, SERVQUAL e Técnica do Incidente Crítico (TIC), descritas a seguir:

Técnica do Incidente Crítico (TIC)

A Técnica do incidente crítico (TIC) é um dos métodos para identificação das dimensões da qualidade é a sistemática do incidente crítico (FLANAGAN, 1954) que usa o cliente como fonte para definir suas próprias necessidades.

Essa técnica, conhecida como Incidente Crítico, foi sistematizada por Flanagan em 1941 (1973, p. 99). Segundo esse autor, esse instrumento permite obter dados importantes:

> Qualquer atividade humana observável que seja completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas para

> deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos (FLANAGAN, 1973, p. 100).

Segundo Hayes (1996, p. 19) “Um incidente crítico é um exemplo de desempenho organizacional do ponto de vista do cliente”. Assim os incidentes críticos podem ser considerados aqueles aspectos de desempenho organizacional com os quais os clientes entram em contato e estes geralmente definem o desempenho da equipe (prestadora de serviço) e a Qualidade do produto (manufatura).

A sistemática do incidente crítico obtém as informações diretamente com o cliente, sendo este qualquer pessoa que receba um serviço ou produto, dentro ou fora de uma organização. O método gera uma lista de comportamentos bons e ruins que podem ser usados em uma avaliação de desempenho além de identificar possíveis fontes de problemas em um produto ou serviço.

Algumas de suas vantagens são a flexibilidade, foco em pontos importantes e a possibilidade de ser aplicado através de questionários ou entrevistas.

Não se deve confiar apenas nos padrões determinados pela organização para determinar as necessidades dos clientes, pois isto pode levar a não inclusão de fatores importantes para o cliente, assim outro ponto importante é o fato do TIC usar os clientes como fonte de informação, uma vez que eles são os usuários dos serviços ou produtos.

Como desvantagem cita-se o tipo de incidente reportado. A TIC baseia-se em eventos lembrados pelos usuários e requer uma transcrição exata e confiável por parte do entrevistador. Uma vez que os incidentes críticos frequentemente baseiam-se na memória, estes podem ser imprecisos ou eventualmente não serem reportados. Outro fator de desvantagem seria o fato dos respondentes não estarem acostumados ou talvez não desejarem relatar a história completa acerca de uma situação vivida.

Essa técnica é aplicável não somente na elaboração de questionários de satisfação do cliente, mas também é uma valiosa ferramenta no auxílio de análise de processos empresarias, onde as empresas buscam entender as necessidades de seus clientes.

Hayes (1996) usa o modelo geral para elaboração de questionários de satisfação (Figura 3) e a técnica do Incidente crítico como bases em seu modelo para determinar as necessidades dos clientes.

Figura 3 – Modelo Geral para elaboração e aplicação de questionários de satisfação do cliente
Adaptado de Hayes (1996).

O modelo de Hayes (1996) consiste nos seguintes passos:

1. Criação dos incidentes críticos;
2. Classificação dos incidentes críticos em grupos;
3. Escrever os itens de satisfação correspondentes a cada grupo de incidentes críticos. Os itens devem ser concisos e inequívocos, de forma a oferecer aos entrevistados perguntas claras e simples de serem respondidas;
4. Classificação dos itens de satisfação em grupos, onde cada grupo representa uma necessidade do cliente;
5. Determinação da Qualidade do processo de classificação.

Para permitir a estimativa dos índices de consistência interna, Hayes (1996) sugere a utilização de itens múltiplos de medição. Assim, assegura-se que os valores obtidos sejam um retrato confiável do valor verdadeira básico.

Uma vez finalizados os passos anteriores, é necessária a redação de uma introdução para o questionário e seleção do modo pelo qual o cliente fará a avaliação das questões. Hayes (1996) sugere a utilização do formulário tipo Likert, o qual permite que os clientes respondam, com graus variados de satisfação, a cada item que descreve o produto ou serviço, além de fornecer coeficientes de confiabilidade mais altos do que outras escalas.

O instrumento SERVPERF

Para Cronin e Taylor (1992) a qualidade de um serviço é capturada adequadamente através do desempenho atual de um determinado provedor. Uma abordagem baseada no desempenho encontra-se mais alinhada com o conceito de uma avaliação antecedente/conseqüente: isto é, julgamentos da qualidade do serviço e da satisfação parecem seguir a avaliação do desempenho do provedor do serviço. Conforme citado no referencial teórico, para estes autores a qualidade percebida é conceituada como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade,

sendo representada conforme Equação (1):

$$Q_j = D_j \qquad (1)$$

Onde, Q_j representa a avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j e D_j valores de percepção de desempenho para a característica j do serviço.

Deste modo, Cronin e Taylor (1992) propuseram o instrumento SERVPERF, o qual se baseia na percepção do desempenho do serviço. Ainda na análise destes autores o instrumento SERVPERF mostrou-se mais adequado que o modelo ponderado.

O instrumento SERVQUAL

O instrumento SERVQUAL foi publicado originalmente em 1988 e já passou por vários aperfeiçoamentos. Atualmente ele apresenta 21 itens de percepção que são distribuídos por cinco dimensões da qualidade em serviços. O objetivo da escala é analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviços oferecida. Esta ferramenta é baseada em um questionário onde primeiramente o cliente é perguntado como ele imagina a sua empresa ideal, em um dado ramo de atividade, a seguir o cliente é perguntado como está o desempenho da empresa real a ser analisada e o resultado é a comparação entre a empresa ideal e a empresa real.

Uma pesquisa exploratória realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), identificou que os critérios usados pelos clientes para avaliarem a qualidade eram baseados em dez dimensões e que estas poderiam ser sobrepostas entre si. As dimensões eram tangíveis, confiabilidade, responsividade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão do cliente e acesso. Essas 10 dimensões e suas descrições serviram como a estrutura de base para o domínio qualidade-serviço cujos itens derivaram a escala SERVQUAL.

O modelo do questionário está divido em cinco dimensões predeterminadas apontadas como fundamentais na qualidade de serviços prestados: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, cujas definições estão descritas no item 3.11 Dimensões da Qualidade.

O modelo SERVQUAL é genérico e pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade, porém ele está limitado em avaliar o serviço nas cinco dimensões descritas acima, deixando de lado dimensões específicas de um determinado setor.

Dentre as possibilidades de instrumentos de coleta de dados mais freqüentes na literatura, SERVEPERF, SERVQUAL e Técnica do Incidente Crítico (TIC), os dois

primeiros apresentam questionários de pesquisa pré-elaborados levando os entrevistados a avaliarem aspectos pré-concebidos sem poderem fornecer suas reais necessidades e interesses.

Para este trabalho optou-se pela TIC devido à sua vantagem principal que usa o cliente como fonte de informação, sua flexibilidade de uso e possibilidade de propor ações baseadas em aspectos identificados como importantes pelos clientes e não somente em padrões pré-determinados por um determinado método ou pela organização.

2.3.2 Formulário de resposta

Existem diversos tipos de formulários de resposta, ou métodos de pontuação para questionários. Citam-se o método Thurstone de intervalo de equivalentes (THURSTONE, 1929) a sistemática de escalograma de Guttman (GUTTMAN, 1950) e o método de pontuação Likert (LIKERT, 1932). Segundo Hayes (1996), a utilização das sistemáticas de Thurstone e Guttman é mais trabalhosa que o método Likert. A escala Likert é o método mais adotado 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. Para esta pesquisa será adotado o método de pontuação Likert, devido à simplicidade de uso, possibilidade dada aos clientes de graduarem suas respostas e por apresentar coeficientes de confiabilidade mais altos do que outras escalas (HAYES, 1996).

2.3.3 População e amostra

Para este estudo será utilizada uma amostra não probabilística baseada no fluxo mensal de clientes das concessionárias. Este número foi definido de forma a se obter uma amostragem final mínima de 30 clientes para o estudo.

Para os funcionários (vendedores e gerentes) foi considerado noventa por cento da população.

A coleta de dados real foi aplicada por meio de contato direto nas concessionárias “A”, “B” e “C” na primeira fase da pesquisa e nas concessionárias “A” e “B” na segunda e terceira fases.

A Tabela 2 apresenta o total de entrevistados por concessionária, bem como a data de realização das pesquisas.

Tabela 2 – Quantidades de entrevistados por concessionária

Concessionária	Data	Cliente	Vendedores	Gerentes
"A"	11/11/06	11	12	2
"A"	16/13/06	12	0	0
"B"	35/11/06	20	10	2
"C"	-	-	-	-
Total		**43**	**22**	**4**

A concessionária "C" foi excluída da segunda fase da pesquisa, devido à impossibilidade de se aplicar o questionário final aos clientes e vendedores.

A escolha dos clientes a serem entrevistados nas concessionárias foi aleatória, uma vez que se definiu como escopo deste trabalho entrevistar todos os clientes atendidos pelos vendedores, tendo ao não adquirido um veículo.

Para a pesquisa qualitativa adotou-se uma amostra intencional para os entrevistados das concessionárias e da montadora. Selecionou-se um representante da alta administração de cada concessionária com conhecimento sobre estratégia e ações da empresa para identificação da satisfação do cliente. Na montadora optou-se por entrevistar, cargos na área de Marketing e Vendas, responsável pela avaliação da satisfação do cliente. Foram entrevistados o diretor de vendas, gerente regional de vendas e os representantes de vendas responsáveis por cada uma das concessionárias selecionadas para o estudo.

2.3.4 Protocolo de pesquisa

Elaborou-se o Protocolo de Pesquisa levando-se em consideração as fases do processo de coleta de dados descritas no item Procedimentos de Aplicação e também a disponibilidade das partes envolvidas na pesquisa.

O levantamento de dados feitos com os clientes das concessionárias seja o levantamento dos Incidentes Críticos como a aplicação dos questionários final, foi realizado aos finais de semana, período de maior fluxo semanal.

O Protocolo de Pesquisa está disponível no ANEXO VII.

2.4 PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO

O processo de coleta de dados foi dividido em quatro fases: a primeira teve por objetivo a coleta dos incidentes críticos nas concessionárias “A”, “B” e “C” e sua posterior classificação em dimensões da qualidade. Na segunda fase foram identificadas as dimensões da qualidade priorizadas pelos clientes, vendedores e gerente nas concessionárias “A” e “B”. Na terceira identificaram-se, através de entrevistas individuais, os mecanismos e ações adotados pelas concessionárias “A” e “B” para levantamento e manutenção da satisfação do cliente. Por fim a quarta fase procurou identificar as impressões e ações da montadora quanto à importância dos mecanismos de coleta de satisfação dos clientes.

2.4.1 Fase I – Incidentes Críticos

O procedimento de elaboração de incidentes críticos é composto por duas partes. A primeira consiste na obtenção de informações específicas do Serviço através das entrevistas com os clientes. Na segunda parte, estas informações são classificadas em grupos, onde cada grupo deve refletir uma dimensão da Qualidade.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela autora deste trabalho, nas três concessionárias selecionadas para o estudo durante o período de um dia cada uma, em finais de semanas distintos.

Nesta fase foram entrevistados clientes das concessionárias, de forma aleatória, que haviam sido atendidos pela equipe da vendas.

Conforme recomendado por Hayes (1996) o número de clientes entrevistados deve variar de 10 a 20 pessoas. Este trabalho adotou essa recomendação para prevenir a possibilidade de ocorrência de informações deficientes e permitir que a baixa avaliação de um entrevistado pudesse ser compensada pelas informações de outros.

O entrevistador solicitou a cada entrevistado para que este descrevesse cinco aspectos positivos e cinco negativos sobre o serviço de vendas prestado pela concessionária. Na maioria dos casos os clientes forneciam mais aspectos positivos do que negativos e raramente um mesmo entrevistado fornecia mais de 5 incidentes críticos, assim o número elevado de entrevistados foi fundamental para a garantia de uma coleta abrangente de incidentes críticos. Em alguns casos quando o cliente fornecia frases genéricas, tais como “o atendimento foi ótimo” ou “o *show room* é bom”, o entrevistador procurava identificar o que o que o vendedor efetivamente

havia feito em termos de comportamento para que o cliente classificasse o atendimento como bom e no segundo caso, o que havia no *show room* para torná-lo bom.

Como exemplo, para um cliente que classificou o atendimento como ótimo, durante a entrevista ele afirmou que um ponto muito importante do atendimento foi o fato do vendedor ter esclarecido todas as suas dúvidas.

Durante os três dias de pesquisa foram coletados 180 incidentes críticos. Esta lista continha itens semelhantes que foram agrupados. O critério usado para o agrupamento foi uma concentração por verbos e adjetivos específicos presentes nos incidentes coletados.

Depois os grupos de incidentes críticos semelhantes foram associados a uma frase que refletisse seu conteúdo, frase essa denominada Item de Satisfação (IS). Conforme orientação de Hayes (1996) a redação dos IS preocupou-se em conter um termo descritivo ou um verbo acerca do Serviço, descrevendo o evento real. Em alguns casos considerou-se um IS como o próprio IC. Uma vez definidos os IS, estes foram agrupados de forma a representar uma necessidade do cliente específica ou uma Dimensão da Qualidade.

Os agrupamentos resultaram em um relacionamento hierárquico conforme a Figura 4.

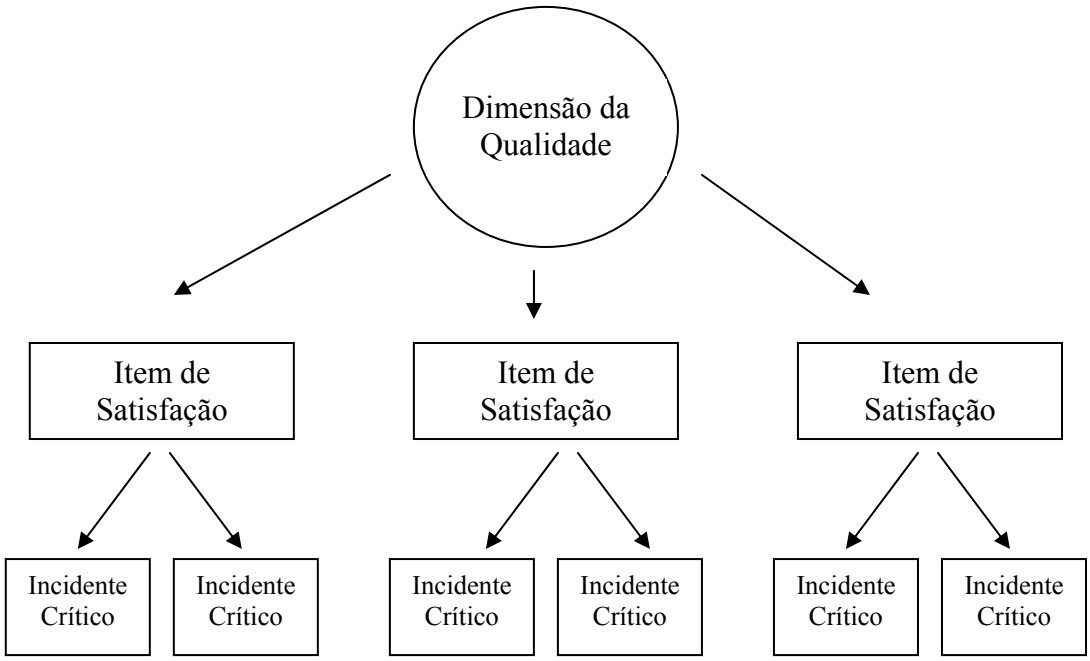


Figura 4 – Relacionamento hierárquico entre incidentes críticos, os itens de satisfação e as dimensões da qualidade.
Fonte: Adaptado de Hayes (1996).

Por este trabalho adotar a sistemática do Incidente Crítico que utiliza o cliente para a definição de suas próprias necessidades, não houve uma pré-definição das necessidades, como nos modelos Servqual ou Servperf, assim foram identificadas cinco Dimensões da Qualidade mais a Satisfação Geral, sendo que dessas cinco, quatro estão presente na literatura e uma foi identificada em material disponibilizado pela empresa, como o questionário de satisfação definido pela montadora e adotado pelos concessionários.

O processo de alocação (de incidente crítico para item de satisfação e de item de satisfação para categoria de necessidade de cliente) foi realizado por duas pessoas, denominadas juízes, uma vez que cada uma julgou a semelhança de incidentes críticos e itens de satisfação. Os agentes que atuaram como juízes foram a autora deste trabalho e um mestrando do departamento, pesquisador e consultor com vasta experiência na área de satisfação de cliente.

A Qualidade do processo de alocação é indicada pela extensão da concordância entre os dois juízes. A concordância entre eles é calculada através da divisão do número dos mesmos incidentes que ambos os juízes colocam na mesma categoria de dimensão da qualidade pelo número total de incidentes redundantes e distintos que ambos os juízes colocaram na categoria.

Segundo Hayes (1996) um índice em torno de 0,8 deve ser usado para determinar se a dimensão é ou não aceitável.

Como quatro necessidades do cliente ficaram abaixo do mínimo estipulado, os juízes reavaliaram suas alocações e chegaram a novos índices. Porém não houve um consenso acerca de três categorias de necessidade do cliente, assim um terceiro juiz teve que classificar os incidentes dentro das categorias. O orientador deste trabalho atuou como o terceiro juiz.

Ao final deste processo os índices ficaram acima do valor estipulado como aceitável e a classificação foi considerada como válida.

2.4.2 Fase 2 – Dimensões da Qualidade

Neste item foram determinadas as diretrizes a serem seguidas para o desenvolvimento do Questionário de Satisfação do Cliente.

A elaboração do Questionário foi realizada em três partes: 1) determinação dos itens a serem usados no questionário; 3) seleção do formulário de respostas; 3) redação

da introdução ao questionário; e 4) determinação do conteúdo do formulário definitivo (seleção dos itens que farão parte do instrumento de pesquisa final).

1) Determinação dos itens a serem usados no questionário: Na sua maioria os itens de satisfação foram usados como itens do questionário, porém alguns foram reescritos de forma a refletir uma declaração mais neutra.

A redação e seleção dos itens do questionário foram realizadas de forma a considerar aspectos relevantes do serviço a ser medido. Para isto foram utilizados alguns critérios de seleção. Procurou-se ter itens concisos e não ambíguos, de forma a permitir que ao entrevistado entender exatamente o que os itens estavam afirmando. Outro fator considerado foi que um item bem elaborado (válido) não deve conter dupla negativa (HAYES, 1996).

2) Seleção do formulário de respostas: Selecionou-se a pontuação Likert para o questionário, devido à possibilidade que oferece ao entrevistado de selecionar graus variados de satisfação, além de fornecer coeficientes de confiabilidade mais altos do que outras escalas (HAYES, 1996).

Para permitir a estimativa dos índices de consistência interna foram selecionados itens múltiplos na medição.

3) Redação da introdução ao questionário: Procurou-se elaborar uma introdução curta em forma de cartão avulso, uma vez que o questionário seria aplicado por um entrevistador, não permitindo ao cliente acesso ao mesmo.

4) Determinação do conteúdo do formulário definitivo: Para a seleção dos itens a serem usados no questionário utilizou-se o método de seleção por avaliação. Procurou-se captar os itens que melhor representavam cada dimensão.

A determinação dos exemplos específicos para cada dimensão da Qualidade foi elaborado considerando-se que cada dimensão deve incluir vários exemplos, ou seja, declarações específicas, descrevendo uma circunstância exclusiva da dimensão que ela representa (HAYES, 1996, p.13). A declaração pode estar relacionada a uma tarefa ou comportamento ou ainda incluir um adjetivo específico qualificando o conteúdo da dimensão. Este trabalho considerou a sugestão de Hayes (1996) de incluir pelo menos quatro ou cinco declarações para cada dimensão da Qualidade. Verificou-se durante o processo de alocação e seleção de itens que algumas declarações sobrepunham-se de forma significativa de forma que estas foram agrupadas em uma única dimensão.

Uma vez finalizado o questionário de satisfação do cliente executou-se um pré-teste do mesmo com três clientes aleatórios das concessionárias “A” e “B”.

2.4.3 Fase 3 – Concessionárias

O objetivo desta fase era identificar os mecanismos e ações das concessionárias para avaliar e manter a satisfação do cliente, para isto foram realizadas entrevistas individuais e presenciais com representantes das concessionárias “A” e “B”. Nestas entrevistas foram utilizados os roteiros de entrevista conforme Anexo IV.

O outro objetivo era identificar a visão que a concessionária tem quanto à satisfação de seus clientes. Aplicou-se aos entrevistados da alta administração e gerentes das concessionárias o questionário de satisfação elaborado com os incidentes críticos. Para que os resultados dos clientes pudessem ser comparados com os resultados das concessionárias, os representantes das concessionárias responderam ao questionário colocando-se no papel de seus clientes, isto é considerando não a visão da concessionária, mas a visão que esta acredita que seus clientes tenham do serviço de vendas por elas prestados.

2.4.4 Fase 4 – Montadora

Esta fase teve dois objetivos, identificar as ações da montadora relacionadas à satisfação do cliente com os serviços de vendas das concessionárias, como diretrizes para medição satisfação do cliente, suporte às concessionárias, ações junto ao cliente entre outros, para isto foram realizadas entrevistas com o diretor de Marketing e Vendas (via E-Mail) e gerente regional de vendas (presencial). Nestas entrevistas foram utilizados os roteiros de entrevista conforme Anexo IV.

O outro objetivo era identificar a visão que da montadora quanto à satisfação do cliente. Aplicou-se aos entrevistados da alta administração (diretor e gerente de vendas) e representantes de vendas o questionário de satisfação elaborado com os incidentes críticos. Para que os resultados dos clientes pudessem ser comparados com os resultados obtidos na montadora, os representantes da empresa responderam ao questionário colocando-se no papel de seus clientes, isto é considerando não a visão da montadora, mas a visão que esta acredita que seus clientes tenham do serviço de vendas por suas concessionárias.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 O CONTEXTO DE MERCADO EM QUE O TRABALHO SE INSERE

A proposta do presente trabalho é abordar especificamente o mercado automobilístico brasileiro. Com a finalidade de possibilitar um melhor entendimento desse contexto em que o trabalho está inserido, as seções seguintes apresentam uma visão geral do mercado automobilístico brasileiro.

3.1.1 A indústria automobilística brasileira

Até a década de 50, a indústria automobilística brasileira teve pouco desenvolvimento, sendo sua frota de veículos formada, basicamente, por importações. Segundo Addis (1997), a montadoras norte-americanas Ford, GM e International Harvester estabeleceram linhas de montagem para veículos que eram importados desmontados. Essa situação sustentou-se na primeira metade do século XX devido à possibilidade de importação, a falta de produtores nacionais de matéria-prima e a falta de capacitação técnica da indústria brasileira.

Esse panorama começou a mudar durante a Segunda Guerra Mundial, devido às dificuldades de importação de peças de reposição, dando origem a oficinas que, de forma artesanal, supriram as necessidades de manutenção da frota existente (FERRO, 1992).

Amato Neto e D' Angelo (2000) sugerem que a indústria automobilística pode ser dividida em etapas. A primeira configurando-se pela instalação das empresas automobilísticas, parte do plano de metas do governo Juscelino Kubistschek que durante seu governo, proporcionou vários incentivos às empresas automobilísticas e de autopeças instaladas, estimulando outras a se instalarem no país.

A segunda etapa corresponde ao período de 1958 e 1962, onde ocorreu o grande aumento de produção e vendas, seguida pela etapa que durou de 1963 e 1968, onde ocorreu uma profunda depressão com pequeno crescimento na indústria automobilística. (AMATO NETO, D' ANGELO, 2000).

De 1974 a 1990 ocorreu um período de estagnação e na década de 80, chamada de "década perdida", os volumes de vendas e modelos produzidos permaneceram quase inalterados durante dez anos (AMATO NETO, D' ANGELO, 2000). Ainda em meados da década de 80 as montadoras instaladas no Brasil, seguindo a tendência

de suas matrizes, colocaram esforços na melhoria da qualidade e adequação às normas internacionais, exigindo o mesmo de seus fornecedores.

No início da década de 90, o lançamento do chamado “carro popular”, abriu o mercado de veículos novos para uma nova parcela da população, impulsionando a produção. Entende-se por “carro popular”, versões simplificadas, com motor até 1.000 centímetros cúbicos e preços mais acessível ao consumidor, sujeitos a tributação inferior aos demais modelos. Ainda nesse período ocorreu a abertura do mercado brasileiro para importação de veículos e peças o que expôs o atraso das subsidiárias brasileiras no que se refere à qualidade, tecnologia e organização industrial em relação às unidades das mesmas empresas nos Estados Unidos, Europa e Japão.

A busca pela eficiência levou as montadoras a focar seus esforços em suas principais competências fazendo com que atividades de suporte fossem externalizadas, como funções e projeto.

A partir de 1994, a implantação do Plano Real causou uma grande redução do lucro financeiro das empresas do setor automobilístico, forçando as empresas a se concentrarem em suas atividades produtivas (AMATO NETO, D’ ANGELO, 2000).

Desde a introdução do Plano Real até hoje, as empresas da cadeia automobilística estão muito mais sensíveis às condições externas ao país decorrentes da globalização.

Nesse período ocorreu também um aumento das empresas montadoras de veículos instaladas no Brasil, conforme Figura 5. Deste modo, ao mesmo tempo em que a demanda e a produção aumentaram, acentuou-se a concorrência nos mercados interno e externo.

Segundo Roldan (2005), a elevada concorrência e a demanda por melhorias operacionais ambas devidas à globalização da indústria automobilística brasileira trouxeram novos desafios produtivos para as empresas montadoras, que por conseqüência tiveram que adaptar suas estratégias a fim de obter melhorias em suas operações. No entanto, ainda não existem muitos estudos sobre a análise de variabilidade sobre o nível de qualidade de serviço no setor de serviços automotivos, conforme identificado por Saravanan e Rao (2007).

Muniz (2005) aponta que atualmente as montadoras direcionam suas atividades não apenas na produção e venda de veículos novos, elas buscam diversificar suas atividades atuando em áreas relacionadas ao ciclo de vida do veículo. Assim passa

a atuar desde a venda do veículo nova, revenda de usados, manutenção, reparos e provisão de peças de reposição até sua reciclagem ao final da vida útil. Deste modo as montadoras aumentam suas chances de ganho ao longo da vida do veículo.

Montadoras de veículos localizadas no Brasil

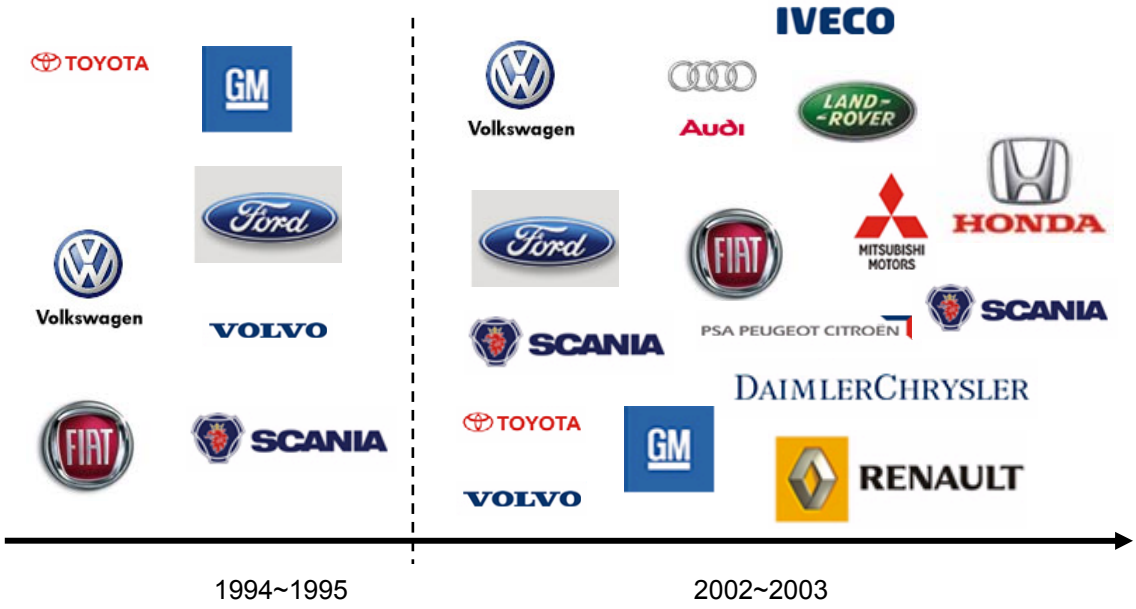


Figura 5 – O aumento de montadoras de veículos instaladas no Brasil
Fonte: Adaptado de ROLDAN (2005).

3.1.2 As montadoras e suas distribuidoras

O processo de globalização e a revolução tecnológica vêem transformando o setor automobilístico no mundo, alterando as relações dentro da cadeia produtiva, composta por montadoras, fornecedores, autopeças e concessionárias. A Figura 6 mostra em detalhes a cadeia logística da indústria automobilística e seus cinco participantes:

1. Indústria de Extração – empresas de extração de minerais e metais;
2. Indústria de autopeças – fabricantes de motores, câmbios, peças de acabamento e suspensão;
3. Montadora – agentes dominantes da cadeia e os responsáveis pela montagem do veículo;
4. Concessionárias e distribuidoras de veículos são empresas comerciais que (SINDICOVES):
    - Comercializam veículos novos, implementos, componentes, mediante contrato de concessão com a MARCA, nacional ou importada;

- Prestam assistência técnica aos veículos inclusive atendendo às garantias e revisões;
- Participam de promoções, consórcios, arrendamentos e planos de financiamento;
- Comercializam acessórios e produtos do ramo;
- Vendem veículos usados de qualquer marca.

5. Cliente final – comprador dos produtos produzidos.

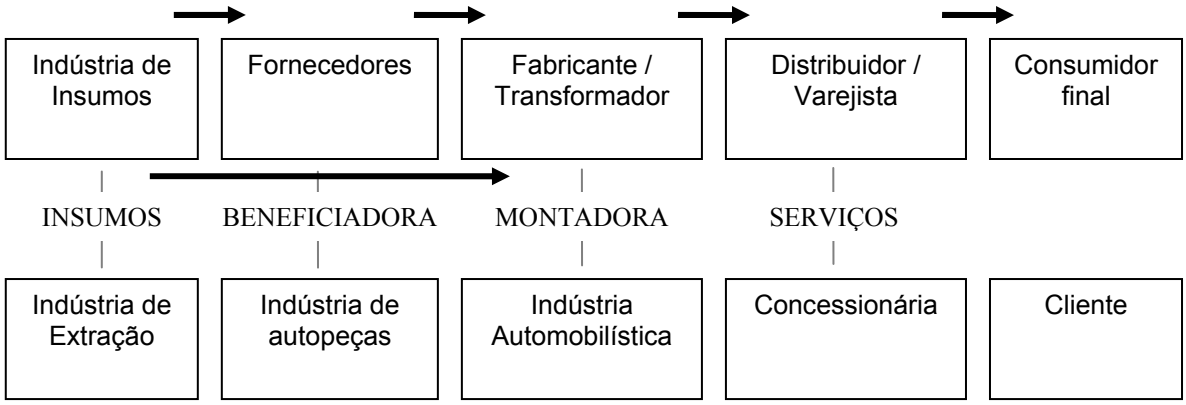


Figura 6 – Cadeia Logística da Indústria Automobilística.
Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2002).

3.2 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA

As modernas economias industrializadas são dominadas por empregos no setor de serviço, isto porque da mesma maneira como os empregos migraram do campo para a indústria no século XIX devido às tecnologias da racionalização do trabalho, os empregos na indústria passaram para o setor de serviços. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

O setor de serviços é responsável por mais de 50% da riqueza produzida no país e segundo o IBGE respondeu por 54% do Produto Interno Bruto (PIB), em 2005. A taxa de empregos gerados pelo setor de serviço cresce em maior escala que nos demais setores da economia. O setor é composto pelo comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administrações públicas, aluguéis e outros serviços.

As atividades de serviços ligadas a outras áreas da economia exercem um papel importante em seu desempenho, como: (CORRÊA; CAON, 2002).

Apoio à criação de diferencial competitivo – atividades de serviços prestados ao cliente por empresas de manufatura, como projeto, crédito, distribuição, assistência técnica pré e pós-venda.

Suporte às atividades de manufatura – as empresas de manufatura possuem funções que são, na verdade, operações de serviços, como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros.

Geradores de lucro – em certos casos algumas das atividades de serviços de empresas de manufaturas ultrapassam a mera função para as quais foram concebidas e passam a ser fontes geradoras de lucro para a empresa.

3.3 CONCEITO DE SERVIÇOS

Nem sempre é possível identificar a diferenciação entre bens e serviços, pois é difícil apresentar um exemplo claro de um serviço ou de bem físico. Isto acontece porque normalmente as empresas fornecem a seus clientes um conjunto de valores que engloba tanto bens físicos como serviços (ROTONDARO, CARVALHO, 2006).

Existem diversas definições para o termo “serviço”. 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 Hill (1977), “um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior”.

Na opinião de Zarifian apud Salerno (3001), “serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividades do destinatário do serviço”

A definição da NBR é mais próxima da materialidade enquanto que as propostas de Hill e Zarifian descrevem uma situação social de serviço, ou uma relação de serviço em torno de uma operação de “mudança de condição”. Ainda em análise, a definição de Hill é muito criticada na literatura, pois se acredita que pode ser usada para funcionários de uma empresa (indústria ou serviço), recrutados para transformar bens pertencentes aos detentores da organização.

Olhando de uma perspectiva mais organizacional, Heskett (1986) define o conceito de serviço como o modo pelo qual “a organização gostaria de ter seus serviços

percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores". Neste caso o conceito de serviço é visto como uma proposição de negócio.

As atividades de serviço representam um papel importante no desempenho de empresas de manufatura, pois atuam para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. São os serviços "em torno" do produto comercializado, que trabalham com o fim de acrescentar elementos ao pacote de valor ofertado (CORRÊA; CAON, 2002).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) definem pacote de serviços como "um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente". Para estes autores este conjunto consiste das seguintes características:

Instalações de apoio – são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de oferecer um serviço.

Bens facilitadores – material consumido ou adquirido pelo comprador, ou os itens fornecidos ao cliente.

Serviços explícitos – benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços.

Serviços implícitos – benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Algumas das principais características atribuídas a serviços são:

- Intangibilidade - abstração dos serviços, ou seja, o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física. Diferentemente de um produto, os serviços não podem ser avaliados por características explícitas como forma, cor, cheiro, entre outros. Eles são avaliados por experiências vivenciadas, sentidas e vistas no momento da compra (CORRÊA e CAON, 2002). No entanto, conforme colocado por Zeithaml e Bitner (2003), serviços tendem a ser mais intangíveis que produtos manufaturados, mas não deixarão de apresentar componentes tangíveis como, por exemplo, aparência física das instalações, pessoas e materiais de comunicação. Outra implicação importante citada pelas autoras é a dificuldade em se avaliar a qualidade do serviço, uma vez que este não pode ser oferecido em qualquer circunstancia e não é fácil promovê-lo junto ao cliente.

- Heterogeneidade – em serviços a heterogeneidade 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. Algumas implicações decorrentes desta característica são: (ZEITHAML e BITNER, 2003).
    - O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos prestadores.
    - A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis.
    - Não há certeza que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
- Produção e consumo simultâneo – ao contrário dos bens que são produzidos antecipadamente para então serem vendidos os serviços em sua maioria são primeiro vendidos para depois serem produzidos e consumidos simultaneamente. Uma decorrência desta característica é que os produtores de serviços percebem-se a si mesmos como parte integrante do produto e como sendo uma experiência essencial da experiência daquele serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003).
- Necessidade da participação do cliente - Os serviços necessitam da presença do cliente para a sua produção.
- Perecibilidade - o serviço é realizado e entregue no mesmo momento, por isto não é possível usar o conceito de estoque em serviços.

Há ocasiões em que partes do serviço não são produzidas na frente do cliente. Por isso as atividades, que compõem a prestação de serviços foram divididas em dois grupos: *Front-office* (linha de frente) e *Back-office* (retaguarda). Esta divisão foi definida por Levit (1973) e depende do grau de interação entre cliente e prestador do serviço. Nas atividades de “linha de frente” o contato com o cliente é alto, já as atividades de “retaguarda” ocorrem sem contato com o cliente.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) uma organização de serviço voltada para o lucro foca em eficiência, impondo regras e procedimentos ao pessoal da linha de frente, limitando assim sua autonomia e seu arbítrio ao atender um cliente. A interação entre o pessoal da linha de frente e o cliente é regido pelo controle percebido, onde o pessoal da linha de frente deseja controlar o cliente para facilitar

seu serviço enquanto o cliente faz exatamente o contrário com o objetivo de obter maiores benefícios.

3.5 TIPOLOGIA DE SERVIÇOS

Silvestro (1999) propôs um modelo cujo objetivo é posicionar os serviços ao longo de uma diagonal volume-variedade para que os mesmos possam ser avaliados quanto a sua eficiência em custos. Esse autor propõe ainda que o modelo seja utilizado como uma ferramenta diagnóstica para analisar e avaliar o posicionamento estratégico dos serviços.

O modelo proposto apresenta dois eixos: X - volume (volume de clientes processados) e Y – formas diferentes de Gestão de Serviço (varia principalmente em relação ao contato com o cliente, grau de personalização do atendimento, grau de formalidade no atendimento, na orientação por pessoas ou equipamentos, na orientação pelo *front-office* ou pelo *back-office* e na orientação pelos processos de serviços ou pelos produtos que são oferecidos por uma empresa de serviços). A Figura 7 ilustra a matriz volume *versus* variedade para serviços.

Três tipos de serviços são apresentados (CARVALHO et al.,2005):

- Serviços de massa – compreendem transações com muitos clientes (alto volume), realizadas de forma padronizada visando ganhos de escala. O contato que se tem é praticamente só com a tecnologia. Não é flexível no curto prazo. Devido ao alto volume de atividades e de tarefas repetitivas, os profissionais apresentam pouco conhecimento e baixa necessidade de crescimento.
- Serviços profissionais – são os serviços prestados de forma plenamente customizada, com atendimento personalizado e o pacote de serviço adaptado às necessidades e desejos dos clientes. Compreendem transações com um número limitado de clientes. O cliente participa do processo de definição das especificações do serviço. Os profissionais desta área são remunerados pelo seu conhecimento, habilidade, treinamento, julgamento e criatividade.
- Loja de serviço – São operações que tratam com um volume intermediário de clientes por dia em suas unidades de operações. O contato com o cliente é intermediário se comparado aos serviços profissionais e de massa.

Os três tipos de tipologia apresentados comportam-se de maneira distinta no que se refere à linha de frente ou à retaguarda. Os serviços profissionais têm maior ênfase

nas atividades da linha de frente, já os serviços de massa focam a retaguarda e a loja de serviços atua de maneira balanceada.

Segundo Corrêa e Caon (2003) entre os dois extremos existem infinitas posições, no entanto vale a pena identificar três estágios intermediários: serviços de massa "customizados", serviços profissionais de massa e o já citado loja de serviços.

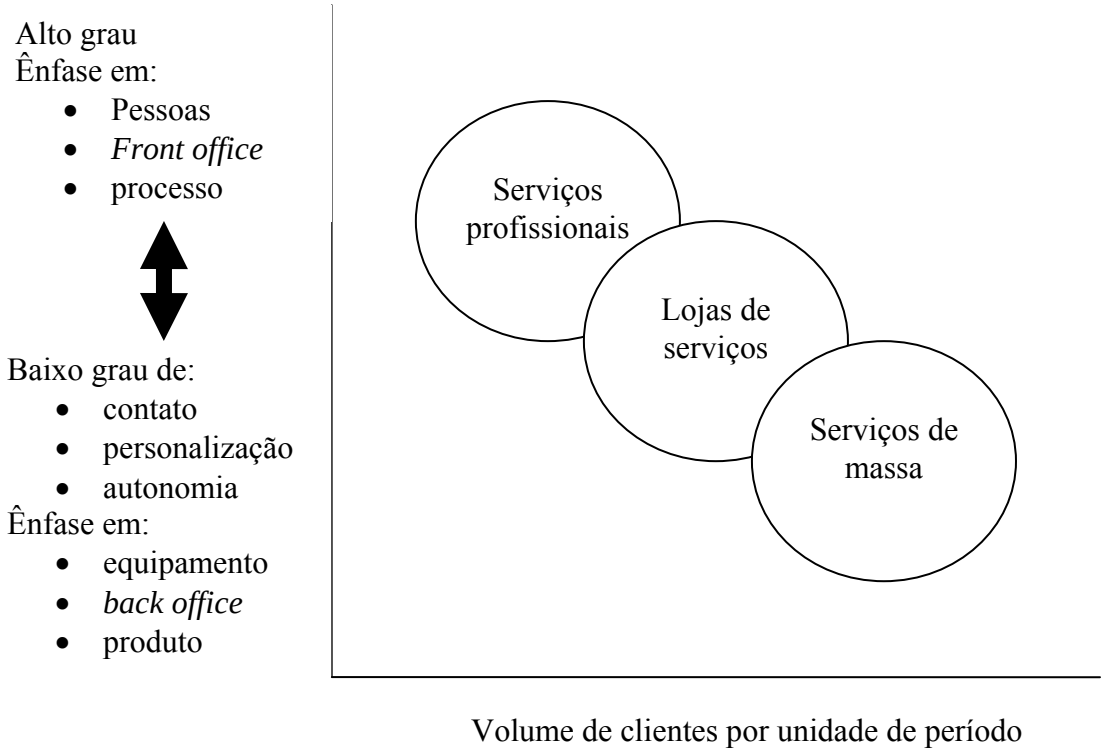


Figura 7 – Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / customização de serviços
Fonte: Adaptado de Silvestro, 1999

3.6 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

A maneira pela qual o cliente percebe os serviços está atrelada às suas expectativas e uma vez que estas são dinâmicas, a avaliação da qualidade de um serviço varia ao longo do tempo, de pessoa para pessoa e entre culturas diferentes. Alguns autores (CORRÊA; CAON, 2002; ZEITHAML; BITNER, 2003) afirmam que a percepção é formada por uma somatória de percepções de acordo com os momentos de contato que o cliente vivencia e que "a prestação do serviço em si, por meio do ciclo de serviço, é responsável pela geração, no cliente, da percepção de desempenho do serviço". Este ciclo de serviço é realizado dentro de um processo operacional especificado e projetado, no entanto, é importante citar a distinção

levantada por Zeithaml e Bitner (2003) de que tanto a qualidade em serviço quanto a satisfação do cliente são baseadas nas percepções dos clientes do serviço e não nos critérios que determinam como um serviço deveria ou não ser.

O modelo da Figura 8, foi proposto por Zeithaml et al. (1990) com a finalidade de ajudar na análise de questões de qualidade, indicando onde estariam as possíveis causas de um problema de qualidade.

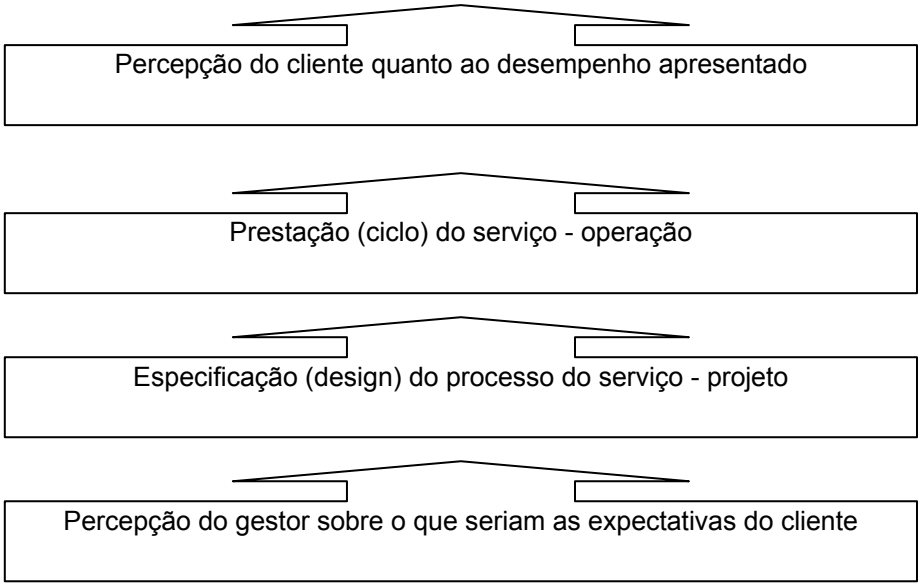


Figura 8 – Fatores influentes na formação das percepções de desempenho pelo cliente
Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

3.7 CONTATOS DE SERVIÇOS OU "MOMENTOS DA VERDADE"

Uma das principais características dos serviços é a participação ativa do cliente no processo de produção. Um momento da verdade representa uma interação entre um cliente e o fornecedor de serviço. Segundo Heskett et al. (1994, p. 3) "...Este é o momento em que especialmente o gerenciamento de marketing, operações e recursos humanos são chamados a sustentar o processo de criação e prestação de um serviço que satisfaz as necessidades, percepções de risco e expectativas do cliente.".

Os contatos de serviço ou momentos da verdade são componentes da qualidade e da satisfação em serviço. Heskett et al. (1994) apresentam um modelo com as mais importantes relações presentes em um momento de contato (Figura 9). Os autores concluem que a maioria dos administradores de serviços enxerga estas relações

como um conjunto de conflitos a serem administrados, quando deveriam tirar vantagem delas de forma a alavancar seus negócios.

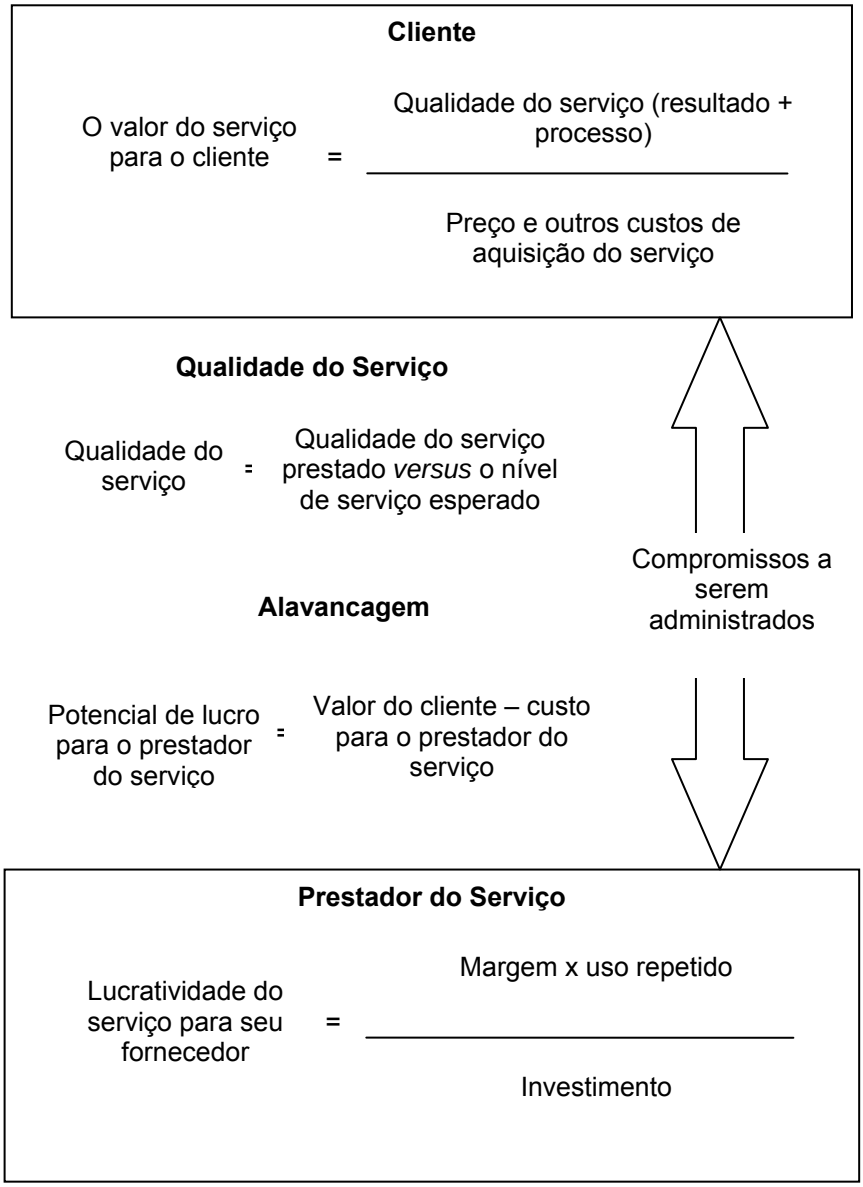


Figura 9 – O Momento de Contato como um conjunto de compromissos
Fonte: Adaptado de Heskett et al. (1994)

Para uma análise mais ampla é preciso apresentar os conceitos do *triângulo do marketing de serviços* (Figura 10) e a *tríade do encontro de serviços* (Figura 11). O triângulo de serviços apresenta os componentes que trabalham juntos para o desenvolvimento, promoção e execução dos serviços. Os grupos interconectados dispostos no triângulo são: a *empresa*, os *clientes* e os *executores* (prestadores que fazem o serviço efetivamente chegar ao cliente). Os três tipos de marketing presentes entre as pontas dos triângulos são atividades que estão ligadas à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes.

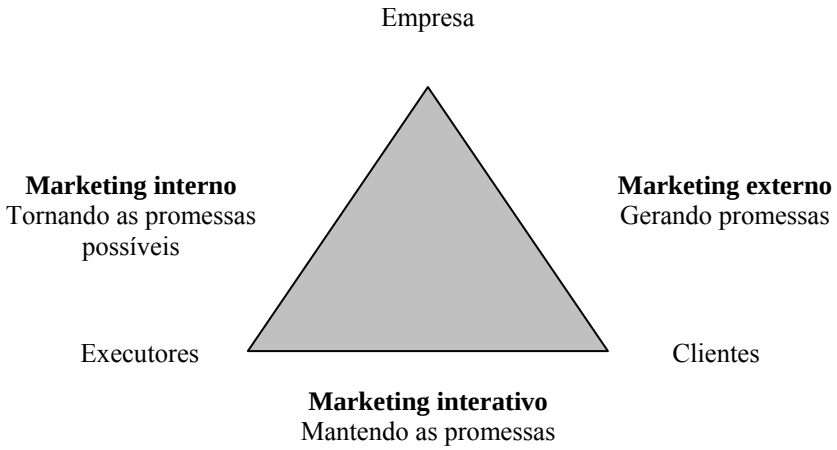


Figura 10 – O triângulo de marketing de serviços
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003)

O contato do serviço é o que se define por Marketing interativo, pois é lá que as promessas são mantidas ou quebradas. "É a partir desses contatos de serviços que os clientes constroem suas percepções (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 96).

Entre os contatos de serviço ou momentos da verdade que um cliente experiencia na compra de um produto têm-se contatos de vendas, entrega, instalação, faturamento e a execução do serviço. Conforme citado anteriormente, cada contato contribui, de forma geral, para a satisfação dos clientes, como uma cascata de contatos.

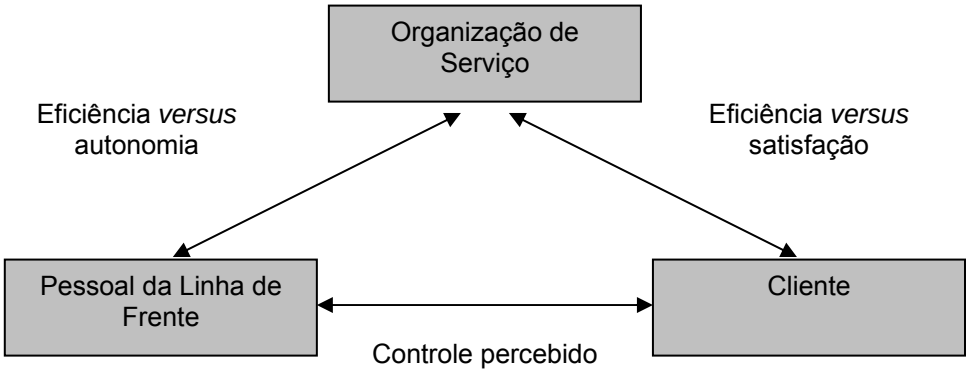


Figura 11 – A tríade do encontro de serviços
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

A *tríade do encontro de serviços* apresenta as relações entre as três partes do encontro de serviço. O ideal seria que as três partes trabalhassem juntas em prol de um resultado benéfico, no entanto o momento da verdade pode ser disfuncional quando uma parte tenta se sobrepor a outra em benefício próprio.

Do ponto de vista da organização, cada contato torna-se uma oportunidade de confirmar seu potencial enquanto fornecedor de serviços de qualidade e para ampliar a fidelidade do cliente. Quando o cliente está interagindo com a empresa pela primeira vez, ele geralmente não tem fundamentos para avaliar a organização assim, o contato inicial pode assumir uma importância muito grande na percepção de qualidade do cliente. Mesmo quando o cliente já teve várias interações com a empresa, cada contato ajuda a criar uma imagem combinada da empresa na memória do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Existem três formas genéricas de contato de serviço: contatos remotos, contatos telefônicos e contatos pessoais. Os contatos remotos são aqueles onde os clientes interagem com máquinas ou serviços de entregas postais ou quando empresas enviam faturas ou mandam comunicados via correio. Contato telefônico é o meio mais comum usado pelas empresas para oferecer serviços como atendimento a cliente ou entrada de pedido. O contato pessoal ocorre entre um funcionário e o cliente direto. Neste tipo de contato serão avaliados tanto comportamentos verbais quanto não verbais e os clientes desempenham um papel na criação da qualidade do serviço para si mesmo por meio de seu comportamento durante o contato.

3.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para Oliver apud Zeithaml e Bitner (2003) o termo tem a seguinte definição:

> Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

A satisfação do cliente é composta por atributos específicos do produto ou do serviço. Outros fatores como percepções da qualidade, contrapartidas emocionais dos clientes, causas percebidas para o sucesso ou fracasso dos serviços e suas percepções de ganho, também fazem parte da satisfação conforme ilustrado na Figura 12.

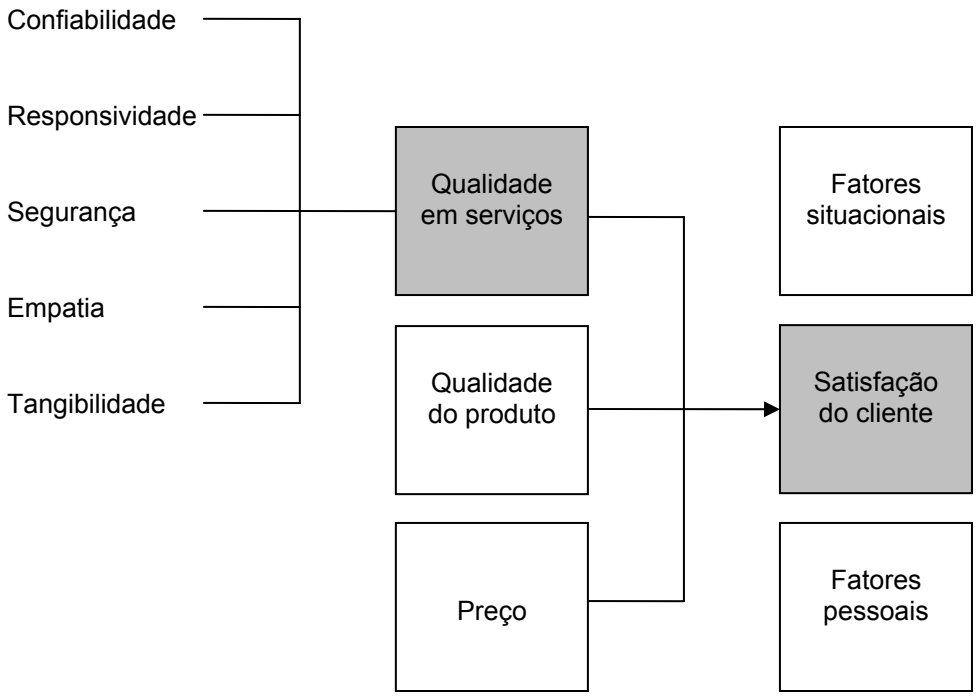


Figura 12 – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação do cliente.
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Profissionais de marketing geralmente definem a satisfação ou insatisfação do cliente através do chamado modelo de quebra de expectativa (*expectancy disconfirmation model)*. “Modelo que compara as expectativas do cliente com suas percepções resulta em clientes terem suas expectativas confirmadas ou quebradas” (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 330). Se as expectativas são confirmadas, as percepções de um cliente satisfizeram suas expectativas, caso contrário, as expectativas serão quebradas. A quebra de expectativa não necessariamente é uma experiência negativa. Caso a percepção real tenha ficado abaixo da que era esperada, haverá uma quebra de expectativa negativa, mas pode ocorrer o contrário quando as percepções excedem as expectativas gerando assim, uma quebra de expectativa positiva.

Para identificar quais as características e atributos mais importantes para o serviço, na visão do cliente, são utilizadas as pesquisas de satisfação. Assim tem-se a mensuração das percepções destas características, bem como da satisfação com serviços em geral.

Não se pode minimizar a importância da satisfação do cliente. Indícios significativos mostram que níveis mais altos de satisfação de clientes podem ser associados à lealdade de clientes e impacto nos lucros (AAKER; JACOBSON, 1994; ZEITHAML;

BITNER, 2003). Outro ponto importante é levantado no estudo de Cronin e Taylor (1993), de que a satisfação do cliente tem efeito significativo nas intenções de compra.

Esperar que o cliente reclame ou medir o progresso da empresa com base no número de queixas recebidas é um atitude ingênua segundo Hoffman e Bateson (2003). Estes autores usam o resultado de uma pesquisa realizada pelo *Technical Assistance Research Program* (Tarp, ou programa de pesquisa de assistência técnica, 1985) como argumento para seus estudos:

- Em média, as empresas não escutam nada de 96% de seus clientes insatisfeitos.
- Para cada queixa recebida, na verdade 36 clientes tiveram o mesmo problema.
- As pessoas que têm um problema contam em média para 9 ou 10 outras pessoas. Treze por cento contam para mais de 30.
- Clientes que têm queixas resolvidas satisfatoriamente contam em média para cinco outras pessoas sobre o tratamento que receberam.
- Os que fizeram queixas têm mais possibilidade de fazer negócios com você outra vez dos que os que não fizeram: 54% a 70% se foram totalmente resolvidas, e 95% se foram atendidas rapidamente.

Esses números indicam pontos importantes a serem considerados pelas empresas, pois na verdade os clientes não reclamam ativamente para as próprias empresas de serviço, eles se queixam para si mesmos ou indo para o concorrente ou ainda passando suas insatisfações para clientes existentes ou em potenciais. Hoffman e Bateson (2003) enfatizam que as empresas deveriam aprender que clientes queixosos são seus inimigos e que, no entanto eles deveriam ser vistos como fonte de oportunidade para melhoria de seus serviços. Assim, os dados apresentados não devem ser vistos somente como um fator negativo, uma vez que empresas que efetivamente respondem às queixas de seus clientes obtêm um retorno positivo no boca a boca.

3.9 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A Qualidade em Serviços é um tema complexo uma vez que depende de fatores relacionados tanto ao prestador quanto ao cliente. Seu construto abstrato é de difícil definição e medição.

Alguns autores (ZEITHAML et al., 1988; HESKETT et al., 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) acreditam que o conceito de qualidade em serviço baseia-se na diferença entre a expectativa de um cliente com o serviço a ser prestado e sua percepção de como ele é prestado. No entanto, este conceito é criticado por Cronin e Taylor (1993) e Carman (1990), que acreditam na adoção de um sistema de avaliação de desempenho da qualidade em serviço baseado somente na percepção dos clientes.

Apesar de muitas vezes serem consideradas da mesma forma, alguns autores (ZEITHAML; BITNER, 2003; BITNER, 1990; BOLTON; DREW, 1991) indicam que é cada vez maior o consenso de que satisfação e qualidade são fundamentalmente diferentes quanto às suas causas básicas e àquilo que produzem como resultado. Enquanto satisfação é vista geralmente como um conceito mais amplo, a determinação da qualidade em serviço concentra-se especificamente nas dimensões do serviço. A Figura 6 ilustra essa distinção de conceitos.

Como mostra a Figura 6, a qualidade em serviços tem dimensões específicas que dependem da percepção do cliente, já a satisfação é influenciada não só pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, mas também por fatores como a qualidade do produto, preço e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais.

A qualidade em serviços é um fator predominante nas avaliações dos clientes em serviços puros e fundamental em serviços ao cliente oferecidos junto a um produto físico.

3.10 QUALIDADE PERCEBIDA

Segundo Zeithaml (1988) e Kapferer (2004), a qualidade percebida pode ser definida como o julgamento ou percepção do consumidor quanto à qualidade geral e superioridade de um produto ou serviço pretendido em relação às alternativas.

Para Aaker (1998) a qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca, determinada em relação a um propósito pretendido e um conjunto de alternativas. Assim não é porque uma loja não oferece o mesmo nível de serviço ou a mesma qualidade de mercadoria em relação à outra que obterá menor nível de qualidade percebida, pois ela será julgada por um conjunto diferente de critérios. Esse autor propõe ainda que por caracterizar-se como o conhecimento do consumidor difere de outros conceitos correlatos (AAKER, 1998):

- Qualidade objetiva: é o termo usado na literatura para descrever a superioridade técnica real ou excelência de um produto. Refere-se à superioridade medida e verificada quanto ao padrão ou padrões ideal pré-determinados. Alguns autores colocam que a qualidade objetiva não existe, uma vez que toda avaliação de qualidade é subjetiva;
- Qualidade do produto: natureza e quantidade dos ingredientes, características ou serviços;
- Qualidade de fabricação: conformidade com especificações, a meta de "defeito zero".

Após uma detalhada revisão da literatura, Cronin e Taylor (1992) identificaram que a qualidade percebida difere da satisfação, uma vez que a primeira define-se como uma atitude enquanto que a satisfação é a medida de uma transação específica. Existe, porém uma hesitação por parte dos autores em denominar a qualidade percebida como uma atitude. A posição predominante acompanha a visão de Zeithaml (1988) de que a qualidade percebida em uma avaliação geral assemelha-se a atitude, porém autores como Aaker (1998) defendem que a qualidade percebida difere de atitude, uma vez que uma atitude positiva pode ser dada a um produto de qualidade inferior, porém barato. Já uma atitude negativa pode ser gerada por um produto de alta qualidade, porém com preço elevado.

Considerando-se o pressuposto de que satisfação e qualidade em serviços são fundamentalmente diferentes, a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação do cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003), sendo definida pelo modelo de lacunas da qualidade em serviço (PARASURAMAN et al., 1985), como a diferença entre o que os clientes esperam e o que eles recebem, lacuna do cliente (Figura 14).

Zeithaml (1988) propõe que a informação sobre um produto fica retida na memória do consumidor em vários níveis de abstração. O nível mais simples seria um atributo do produto e o mais complexo o valor ou pagamento do produto pago pelo consumidor. A qualidade foi incluída em um modelo de multi-atributos, porém como um atributo de baixo valor, já a qualidade percebida é definida como um atributo abstrato.

A Figura 13 mostra que a qualidade percebida é composta por vários itens e estes estão divididos em atributos extrínsecos e intrínsecos.

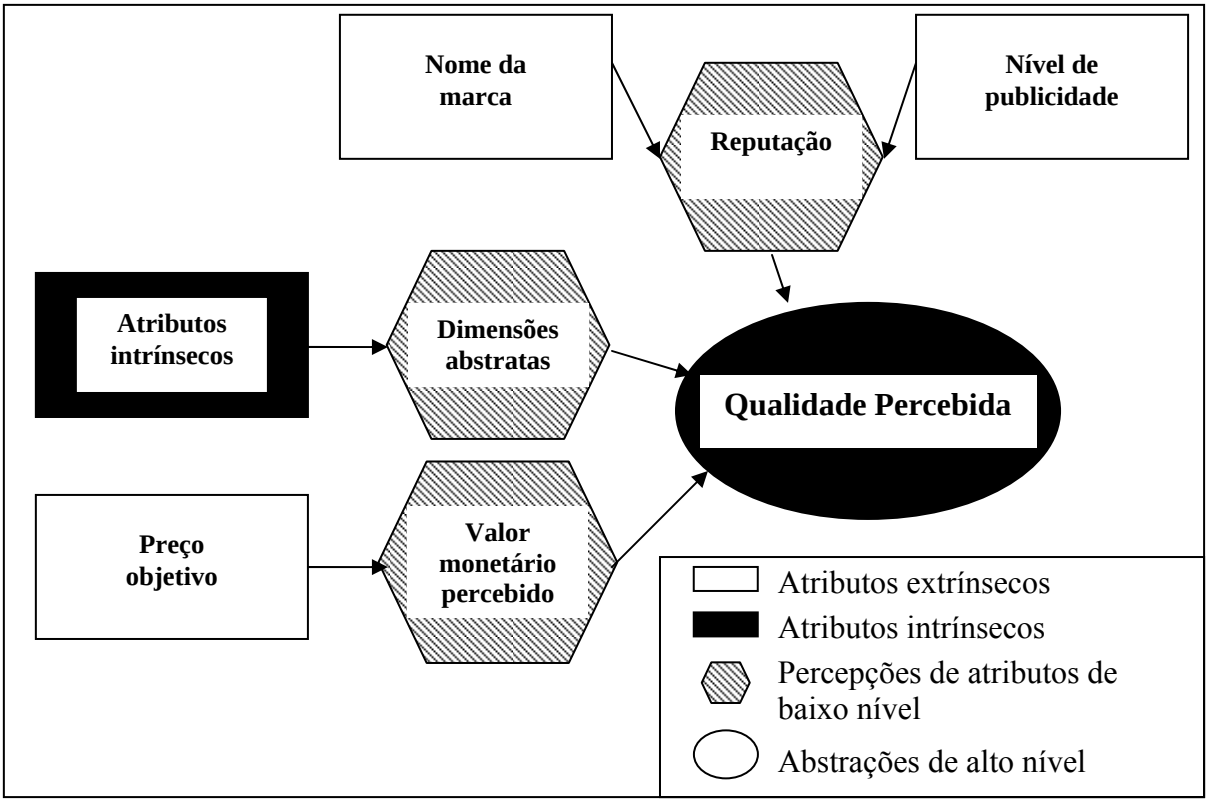


Figura 13 – Componentes da Qualidade Percebida.
Fonte: Adaptado: Zeithaml (1988).

Segundo Parasuraman *et al.* (1988) medir a qualidade percebida do serviço identifica o que o cliente *deve* esperar ao passo que medir a satisfação refere-se ao que o consumidor *poderia* esperar. Esta distinção é importante para os tomadores de decisão, uma vez que estes precisam saber se seu objetivo é ter clientes satisfeitos com seu desempenho ou prover um máximo nível de qualidade percebida.

A qualidade percebida proporciona valor de diversas maneiras (AAKER, 1998):

Razão de Compra: em muitas situações a qualidade percebida oferece uma importante razão de compra, influenciando todas as marcas que forem incluídas ou excluídas de uma lista de possibilidades e aquela que vai ser selecionada.

Diferenciação/Posição: o posicionamento de uma marca, independente do produto ou serviço oferecido, diz respeito à sua posição na dimensão da qualidade percebida. Para muitos produtos as várias marcas não são distintas, neste cenário as associações do nome da marca podem desempenhar um papel crítico na distinção entre elas. Uma associação diferenciadora pode ser uma vantagem competitiva importante, se tornando uma barreira para a concorrência.

Preço Prêmio: uma alta qualidade percebida permite em alguns casos a adoção de um preço prêmio. Este possibilita um aumento nos lucros ou a base para geração de recursos que possam ser reinvestidos na marca como um modo de fortalecê-la. O preço prêmio é um aliado no caso de serviços e mercadorias para os quais a informação objetiva não esteja disponível e onde a crença de que “você recebe aquilo pelo que paga” é usualmente aplicável. No lugar do preço prêmio poderia ser disponibilizado um valor superior por um preço competitivo.

Interesse dos canais de distribuição: os varejistas, distribuidores e demais elementos do canal de distribuição vêem com bons olhos o estoque de produtos de qualidade. Estes podem oferecer um produto de alta qualidade percebida por um preço atrativo e assim aumentar o tráfego. De qualquer maneira, eles são incentivados a vender as marcas que são conceituadas pelos consumidores.

Extensões da Marca: a qualidade percebida pode ajudar a alavancar novos negócios através da extensão marca. A probabilidade de sucesso é grande quando uma marca forte quanto à qualidade percebida é usada para entrar em novas categorias de negócio.

A qualidade percebida tem sido apontada como diferencial competitivo em empresas que visam o sucesso estratégico. Buzzell e Gale (1987) concluíram que a qualidade (relativa percebida) dos produtos e serviços em relação às possibilidades é o fator isolado de maior importância a afetar o desempenho de uma unidade de negócio. Já Aaker e Jacobson (1994) encontraram uma relação positiva entre o retorno financeiro e mudanças nas percepções da qualidade.

Sendo a qualidade percebida intangível (Aaker, 1998), para compreendê-la é preciso identificar e medir as dimensões que a influenciam. As dimensões dependem do contexto em que o produto ou serviço está inserido e para identificar quais são as dimensões relevantes num determinado cenário pode-se proceder com uma pesquisa exploratória.

3.11 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Pesquisas sugerem que os clientes entendem a qualidade como um conceito multidimensional, composta por vários fatores (ZEITHAML e BITNER, 2003). Assim, a qualidade de um produto ou serviço pode ser descrita por um conjunto de dimensões.

As organizações que desejam ser bem sucedida procuram vender aquilo que o cliente deseja comprar. As necessidades dos clientes são as características do produto ou serviço que representam as dimensões importantes. “Elas são as dimensões sobre as quais os clientes baseiam suas opiniões acerca do produto ou serviço” (HAYES, 1996, p. 9). Neste trabalho serão usados os termos equivalentes “necessidade do cliente” e “dimensões da Qualidade”, para descrever as dimensões importantes.

Ao se identificar as necessidades dos clientes tem-se por objetivo compreender as dimensões da Qualidade e assim entender como o cliente define a Qualidade de um serviço ou produto. Outra vantagem no levantamento dos critérios priorizados pelos clientes, em um determinado serviço-mercado, é a possibilidade dada à gestão das operações de serviço de garantir o desempenho nesses critérios priorizados.

Alguns autores propuseram que a Qualidade de Serviços poderia ser descrita por uma lista de dimensões consideradas como padrões, conforme Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Dimensões da Qualidade na visão de Parasuraman et al.

Dimensão	**Conceituação**
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso
Responsividade	A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora
Segurança	O conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança
Empatia	Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.
Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Fonte: Parasuraman et al (1988)

Uma pesquisa exploratória realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), identificou que os critérios usados pelos clientes para avaliarem a qualidade eram baseados em dez dimensões e que estas poderiam ser sobrepostas entre si. As dimensões eram tangíveis, confiabilidade, responsividade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão do cliente e acesso. Porém esses autores concluíram que a Qualidade de Serviços poderia ser descrita com base em dez dimensões, porém identificaram que os clientes só são capazes de distinguir cinco (Tabela 3), indicando que as dez originais se sobrepõem.

Tabela 4 – Dimensões da Qualidade na visão de Gianese e Corrêa

Dimensão da Qualidade	Conceituação
Tangíveis	Qualidade e / ou aparência de qualquer evidência física, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou ainda outros consumidores.
Consistência	Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade.
Competência	Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionado às necessidades técnicas dos consumidores.
Velocidade de atendimento	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 da prestação do serviço.
Flexibilidade	É a capacidade da prestadora de serviços em mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo e no suprimento de recursos.
Credibilidade / Segurança	Segurança é um critério que avalia a percepção do risco que o cliente tem em relação ao serviço que irá comprar e a habilidade da prestadora de serviço em transmitir segurança.
Acesso	Facilidade que o cliente tem em entrar em contato com a prestadora de serviço.
Custo	É o critério onde o cliente avalia o quanto foi despendido de dinheiro pelo serviço prestado.

Fonte: Gianese e Corrêa (1994)

Embora existam dimensões da Qualidade consideradas padrões, há tipos específicos de necessidades de acordo com cada serviço e produto. Para garantir um conhecimento mais verdadeiro do conceito de Qualidade de seus produtos e serviços, é fundamental que cada organização identifique todas as dimensões da Qualidade que compõem as necessidades de seus clientes (HAYES, 1996).

Existem alguns métodos para identificar as dimensões da qualidade como, por exemplo, a sistemática de desenvolvimento da dimensão da Qualidade onde o fornecedor estabelece as dimensões da Qualidade de seu produto ou serviço. Outro método é a sistemática dos incidentes críticos (FLANAGAN, 1954) que usa o cliente como fonte para definir suas próprias necessidades.

3.12 A ESTRATÉGIA EM SERVIÇOS

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) uma estratégia em serviços começa com uma visão do local e objetivo do empreendimento. Deve considerar questões relacionadas ao mercado-alvo, conceito de serviços, estratégia operacional e

sistema de prestação de serviços. Davidow e Uttal (1989) afirmam que uma estratégia de serviço bem focada é a chave para um bom desempenho. Segundo esses autores sem uma estratégia, uma organização não consegue desenvolver um conceito de serviço que incentive os empregados, identifique conflitos entre estratégia corporativa e clientes e vislumbre maneiras de medir o desempenho e a qualidade percebida. Seguindo a mesma linha, Zeithaml e Bitner (2003) defendem que organizações com foco no cliente devem ter uma estratégia central que contemple a mensuração e o monitoramento da satisfação do cliente e da qualidade dos serviços.

Uma organização que vise promover um serviço competitivo deve considerar em sua estratégia competitiva todos os elementos do projeto do serviço de modo a ter um mapa, ou como é normalmente é denominado, *blueprint* da estrutura do serviço, o qual apresenta aos clientes e funcionários o que é esperado de cada um deles. Seus elementos são:

- Estruturais: Sistemas de prestação do serviço (retaguarda, linha de frente, automação e participação do cliente), projeto das instalações, localização eplanejamento da capacidade.
- Gerenciais: Encontro em serviços (cultura de serviço, motivação, seleção e treinamento, delegação de poder aos empregados), qualidade (avaliação, monitoramento, métodos, expectativas *versus* percepções, garantia dos serviços), gerenciamento da capacidade e demanda e informação (recursos competitivos, coleta de dados).

A estratégia é dirigida pela razão e busca as intervenções deliberadas, favorecendo a empresa que a adota através do aceleramento do resultado final. Para Porter (1985) a estratégia competitiva foca uma posição lucrativa e sustentável contra as forças competitivas.

Na análise desse mesmo autor existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Esses dois itens associados ao escopo de atividade que a empresa busca atingir desdobram-se em quatro estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação.

Liderança em custo – estratégia genérica na qual a empresa posiciona-se como a produtora de menor custo em sua indústria. As fontes da vantagem por custo são

variáveis e dependem da estrutura da indústria. Como exemplo cita-se, economia de escala, tecnologia proprietária e acesso preferencial a matérias-prima. As empresas que competem nessa estratégia precisam criar uma lacuna (*gap*) de desempenho em custo em relação a seus concorrentes. Os preços praticados devem estar ligeiramente abaixo da concorrência, e os custos posicionados bem abaixo da média da indústria.

As empresas de serviço têm usado métodos variados para conseguir conquistar liderança com baixo custo (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005), como procura por clientes de baixo custo, padronização de um serviço personalizado (rotina), redução de interação na prestação dos serviços (estratégia de alto), redução de custos de rede e operações de serviço *off-line* (a operação de serviço desacoplada funciona como fábrica).

Diferenciação – a essência dessa estratégia genérica baseia-se na criação de um serviço percebido como único, através da incorporação de um ou mais atributos considerados como importantes para os compradores. Essa abordagem pode ser alcançada através da imagem da marca, tecnologia, características especiais, serviço ao cliente, rede de distribuição, utilização de mão-de-obra mais qualificada e melhor remunerada e outras dimensões. A este posicionamento acompanha-se um preço prêmio (*premium price*), mas sua principal característica foca a criação de lealdade por parte do cliente.

As empresas de serviço têm adotado alguns métodos na adoção desta estratégia, como tornar tangível o intangível, personalização do produto-padrão, redução do risco percebido, a falta de conhecimento ou autoconfiança a cerca de um serviço pode criar uma impressão de risco para alguns clientes. Outro fator importante é a valorização do treinamento de pessoal, investir em treinamento e desenvolvimento pessoal é considerado uma vantagem competitiva difícil de copiar. Deve-se considerar também um controle da qualidade visando manter um nível consistente de qualidade em locais diferentes e com sistema de trabalho intensivo.

Focalização – essa estratégia genérica difere das anteriores quanto ao escopo competitivo. O estrategista seleciona um segmento de mercado ou um grupo de segmentos específicos para atuar. A estratégia de enfoque apresenta duas variações, foco em custo para empresas que buscam vantagem em custo em seu segmento alvo e foco em diferenciação para aquelas que buscam diferenciação em seu mercado alvo. O segmento de mercado poder ser um grupo comprador em

particular, um serviço ou regiões demográficas. Davidow e Uttal (1989) defendem que o desenvolvimento de uma estratégia de serviço é um passo fundamental para se atingir um nível de serviço ótimo. Esses autores propõem uma abordagem para foco em três etapas, segmentação de mercado (para projetar os serviços essenciais), classificação dos clientes de acordo com o valor que eles atribuem ao serviço e estabelecimento de expectativas ligeiramente abaixo do desempenho percebido.

Não basta adotar uma estratégia genérica, é preciso desdobrá-la até o nível da manufatura / operação. Assim a empresa precisa unir suas competências à estratégia genérica adotada para a formação de critérios competitivos.

Na manufatura, listas de critérios denominados competitivos, têm sido sugeridas por diversos autores. Slack (1993) resume cinco critérios como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. Esse autor coloca que a construção de um conjunto de metas e objetivos é uma questão de traduzir as necessidades (atuais e potenciais) dos consumidores em termos significativos. Isto envolve identificar, por exemplo, se o preço é mais importante para o consumidor do que o atendimento. Se preço é mais importante, torna-se necessário determinar quão superior ele é em relação ao fator em questão. Em uma primeira análise pode-se dizer que todos os aspectos de desempenho são importantes para o consumidor, porém não igualmente importantes. Assim uns terão uma significância maior para os consumidores do que outros.

Em serviços o *spectrum* de critérios é mais amplo em virtude do contato mais intenso entre sistemas de operações e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa por parte deste. (GIANESE e CORRÊA, 1994).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) colocam que os clientes escolhem um prestador de serviços usando critérios que dependerão da competição e de suas necessidades pessoais. Alguns desses critérios são as próprias dimensões da qualidade citadas anteriormente.

Hill (1989) (HILL *apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005) classifica os critérios como ganhadores de pedido, qualificadores e perdedores de pedido.

- Qualificadores – são as dimensões nas quais o desempenho deve estar acima de um determinado patamar para que o cliente passe a considerar a empresa como possível fornecedora;

- Ganhadores de serviços – são as dimensões que contribuem de maneira direta para a realização de um negócio. Estes critérios podem variar dependendo das necessidades do cliente na hora da compra;
- Perdedores de serviços – devem–se à incapacidade de uma organização em não consegue atender ou superar as expectativas exigidas por uma dimensão competitiva. Citam-se como dimensões suscetíveis a se tornarem perdedoras de serviço a confiabilidade, personalização e rapidez.

As características competitivas e a posição que a empresa ocupa no mercado influenciam os objetivos em relação a sua importância relativa. Assim verifica-se a existência de *trade-offs*, os quais devem estar alinhados às estratégias genéricas (CARVALHO e LAURINDO, 2003). A análise desses *trade-offs*, segundo Slack (1998) seria uma forma de auxiliar os executivos a escolherem a maneira pela qual irão competir.

Para Slack (1993) os objetivos podem, pelo menos parcialmente, representar compromisso entre si como se reforçarem mutuamente. No curto prazo, o compromisso de um desempenho pode ser influenciado por outro, por exemplo, um aspecto ser melhorado à custa de outros. No entanto, considerando-se esses *trade-offs* não como uma gangorra convencional, mas como uma na qual tanto o pivô quanto a lâmina podem ser movidos, tem-se a possibilidade de mover o pivô para cima, elevando os dois lados da gangorra, preservando assim o compromisso entre eles.

Alguns autores (ZEITHAML et al., 1988) defendem que o fornecimento de serviços de alta qualidade produzem benefícios positivos nos lucros, redução de custos e participação no mercado. Prestar serviços de qualidade consistentemente alta é difícil, porém lucrativo para as empresas prestadoras de serviços.

Estudos têm mostrado que clientes de serviços estabelecem relação de compensação em diferentes características do serviço (por exemplo, competência, cortesia, confiabilidade), de acordo com os serviços que se esteja avaliando (OSTROM e IACOBUCCI, 1995).

3.13 MODELO DE LACUNAS DA QUALIDADE EM SERVIÇO

O modelo de lacunas da qualidade em serviço (Figura 14), proposto por Parasuraman et al. (1985) é usado para analisar os desafios dos serviços, tratando das estratégias e dos processos que as organizações podem usar para atingir a excelência em serviço. O modelo baseia-se na Lacuna do cliente (ou Lacuna 5), diferença entre as expectativas e as percepções do cliente e nas lacunas da empresa, que estão dividas em:

Lacuna 1: Não conhecer a expectativa do cliente.

Lacuna 3: Não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos.

Lacuna 3: Não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos.

Lacuna 4: Não cumprir o prometido.

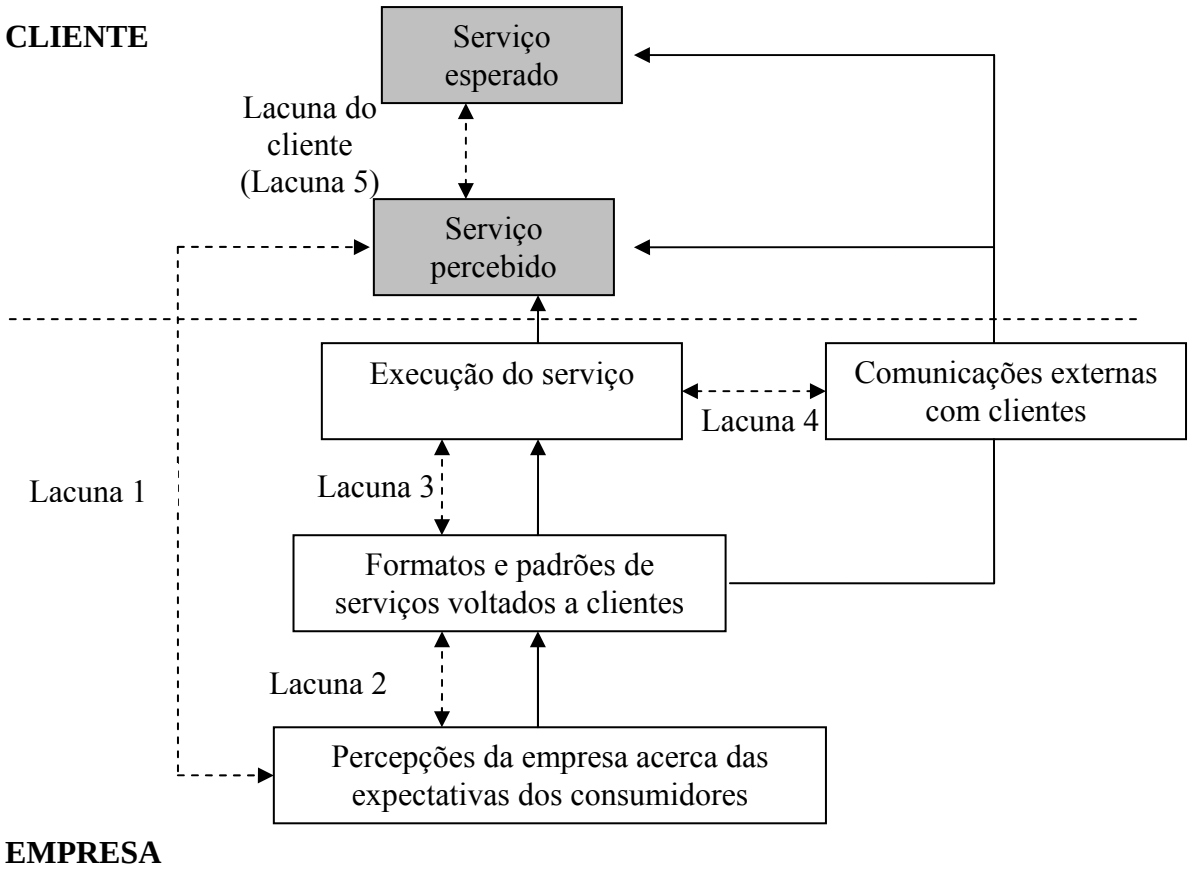


Figura 14 – Modelo de lacunas da qualidade de serviços.

Fonte: Adaptado: Zeithaml e Bitner (2003).

Lacuna do cliente ou Lacuna 5 - Esta lacuna é o foco principal do modelo de lacunas e baseia-se na diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes. As

expectativas constituem-se por fatores que podem ser influenciados pela empresa como propaganda e por fatores que estão subordinados ao cliente como suas necessidades pessoais inatas. Num estado ideal as expectativas e as percepções deveriam ser idênticas, mas na prática isto não acontece, formando a lacuna do cliente.

A Figura 15 apresenta os fatores-chaves para a lacuna do cliente propostos por Zeitham e Bitner (2003).

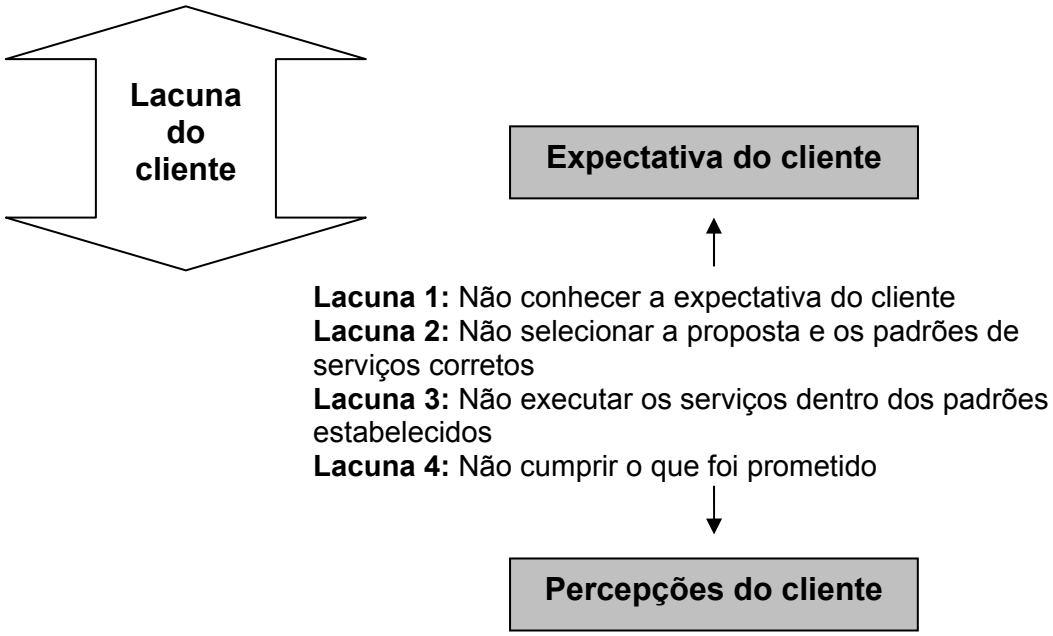


Figura 15 – Fatores-chave para a lacuna do cliente.

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, 2003.

Lacuna 1 da empresa: Não conhecer a expectativa do cliente – É a diferença entre as expectativas do cliente e a compreensão da empresa acerca do serviço. Os executivos nem sempre compreendem quais características representam alta qualidade para os consumidores e existem várias razões para isto, como a não disposição para indagar sobre as expectativas dos clientes ou não estarem preparados para lidarem com as mesmas.

A Tabela 6 mostra fatores-chave responsáveis pela Lacuna 1 nas empresas. Como a pesquisa de Marketing é um veículo chave para o entendimento das expectativas e percepções dos clientes acerca dos serviços, a dimensão da Lacuna 1 depende em grande parte das pesquisas de marketing. Outras variáveis realcionadas à

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 uma maior proximidade com o cliente, poderão ser utilizadas várias técnicas a partir de formas tradicionais de pesquisa, como a visita a clientes, questionários estruturados, sistemas de reclamações e discussões com clientes. Zeithaml e Bitner (2003) propõem técnicas mais inovadoras, como desdobramento da função qualidade, *brainstorming* estruturado e análise das lacunas de qualidade em serviços.

A falta de comunicação ascendente trata da comunicação insuficiente entre funcionários da linha de frente e os administradores, ocasionando a perda de informações valiosas obtidas pelos funcionários de contato. Uma faceta importante da comunicação ascendente é a comunicação face-a-face, que é mais efetiva do que a comunicação escrita porque utiliza mais de uma linguagem ao mesmo tempo (verbal e visual).

O marketing de relacionamento é uma estratégia usada pelas empresas para reter clientes e fortalecer relacionamento com eles. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) quando as empresas possuem forte relacionamento com seus clientes ativos, existe uma menor probabilidade que a Lacuna 1 ocorra.

A falta de recuperação de serviço 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 e BATESON, 2003). É fundamental compreender porque as pessoas reclamam e o que esperam quando reclamam e como atuar sobre estas informações. Em algumas situações, pode-se desenvolver uma garantia para os serviços ou formas de compensar o cliente pela promessa não cumprida. A Tabela 5 lista os fatores-chaves para a lacuna 1.

Tabela 5 – Fatores-chave para a Lacuna 1 da empresa.

Construtos Teóricos	**Variáveis Específicas**
Orientação Inadequada da Pesquisa de Marketing	Pesquisa de marketing insuficiente Pesquisa sem foco na qualidade do serviço Uso inadequado da pesquisa de marketing Falta de interação entre administração e cliente
Falta de comunicação ascendente	Comunicação insuficiente entre funcionários de contato e administradores Demasiados níveis hierárquicos entre pessoal de contato e alta administração
Foco Insuficiente no Relacionamento	Falta de segmentação de mercado Concentração em transações mais que em relacionamentos Concentração em novos clientes mais que em clientes de relacionamento
Serviço de Recuperação Insuficiente	

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003) e Zeithaml et al (1988)

Lacuna 2 da empresa: Não selecionar a proposta e os padrões de serviço corretos - Trata-se da dificuldade que as empresas têm de transformar as expectativas dos clientes em especificações da qualidade dos serviços.

Conforme citado anteriormente, o ciclo de serviço é realizado dentro de um processo operacional especificado e projetado, no entanto, como apontado por Zeithaml e Bitner (2003) tanto a qualidade em serviço quanto a satisfação do cliente são baseadas nas percepções dos clientes do serviço e não nos critérios que determinam como um serviço deveria ou não ser. Assim, padrões voltados para clientes são diferentes de padrões de desempenho convencionais estabelecidos pela maioria das empresas, uma vez que se baseiam em solicitações centrais de clientes, sendo vistos e medidos por estes. São padrões estabelecidos pelos clientes de modo a corresponder às suas expectativas e prioridades e não a preocupações da empresa do tipo produtividade ou eficiência.

Como fatores-chave para esta lacuna têm-se (Zeithaml e Bitner, 2003):

- 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.

Lacuna 3 da empresa: não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos – defini-se pela discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa.

A Figura 16 apresenta os fatores-chaves para a lacuna 3 da empresa propostos por Zeitham e Bitner (2003).

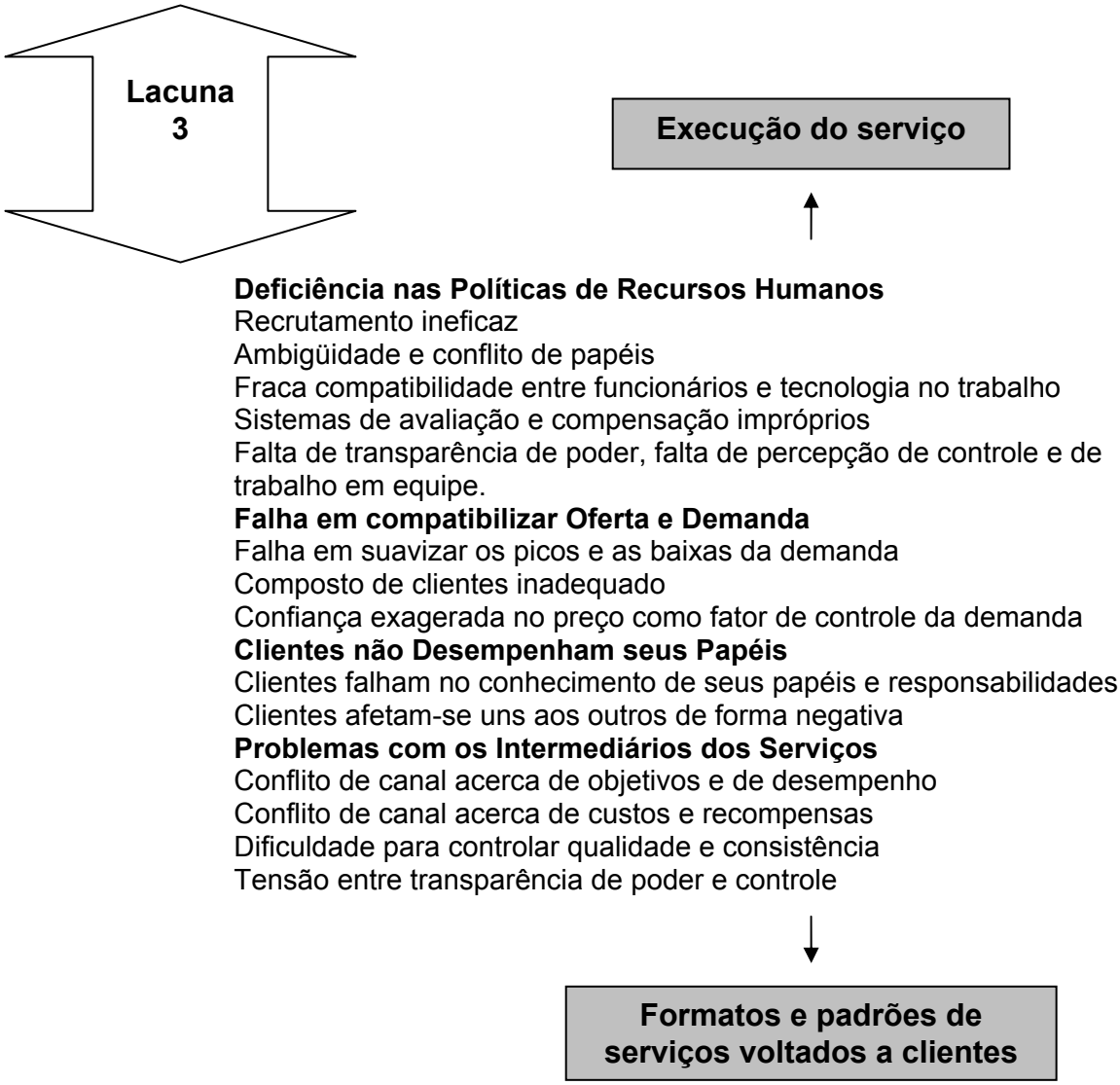


Figura 16 – Fatores-chave para a lacuna 3 da empresa.
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, 2003.

Lacuna 4 da empresa: não cumpri o que foi prometido – Propagandas na mídia e outras formas de comunicação como equipe de vendas afetam diretamente as expectativas dos clientes. Discrepâncias entre os serviços entregues e a comunicação externa (promessas exageradas, coordenação inadequada entre operações e marketing) podem afetar a qualidade do serviço.

A comunicação com os clientes muitas vezes cruza os limitas das áreas de muitas disciplinas, pois a propaganda em serviços promete o que as pessoas fazem, e o que as pessoas fazem não pode ser totalmente controlado. Muitas vezes os funcionários que desempenham o serviço não compreendem plenamente a realidade de sua execução ou falham na comunicação com o cliente. Zeithaml e Bitner (2003) propõem uma coordenação eficaz na prestação do serviço como forma de reduzir esta lacuna.

Como fatores-chave para esta lacuna têm-se (Zeithaml e Bitner, 2003 e Zeithaml et al., 1988):

- Comunicação horizontal: comunicação inadequada entre vendas e operações, comunicações inadequadas ente 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 indicativos 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 adminstrar as expectativas de clientes em todas as formas de comunicação e não educar clientes de forma adequada.

4. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada em quatro fases: a primeira teve por objetivo a coleta dos incidentes críticos nas concessionárias “A”, “B” e “C” e sua classificação em dimensões da qualidade. A segunda fase permitiu a identificação das dimensões da qualidade priorizadas pelos clientes, vendedores e gerente nas concessionárias “A” e “B”. A terceira permitiu a identificação de mecanismos e ações adotados pelas concessionárias “A” e “B” para levantamento e manutenção da satisfação do cliente. Por fim a quarta fase coletou as impressões e ações da montadora quanto à importância dos mecanismos de coleta de satisfação dos clientes das concessionárias.

4.1 PRIMEIRA FASE: Coleta dos incidentes críticos e classificação em dimensões da qualidade

A coleta dos incidentes críticos foi realizada em três sábados nas concessionárias “A”, “B” e “C” respectivamente. As entrevistas obtiveram os resultados apresentados conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado quantitativo da coleta dos Incidentes Críticos

Concessionária	N Clientes Entrevistados	Clientes que compraram	N de Incidentes Críticos
A	13	6	75
B	9	4	46
C	9	2	44
Extra 1			7
Extra2			8
Total	**31**	**12**	**180**

Os incidentes críticos referentes às concessionárias Extra 1 e Extra 3 foram fornecidos por um cliente que estava efetuando a compra na concessionária “B” e por fazerem parte do processo de venda deste cliente, foram incluídos na pesquisa.

Conforme Hayes (1996) as Dimensões da Qualidade não precisam ser específicas, mas devem refletir o conteúdo dos IS.

A Tabela 7 apresenta um resumo das cinco Dimensões identificadas e suas respectivas definições, que foram baseadas em dados coletados da literatura e de especificidades do ramo.

Tabela 7 – Dimensões da Qualidade identificadas para o estudo

Dimensão da Qualidade	Descrição
Competência	Habilidades específicas para desenvolver um serviço
Confiabilidade	Habilidade em desenvolver o serviço prometido de forma confiável e correta
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
Flexibilidade	É a capacidade da prestadora de serviços em mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo e no suprimento de recursos.
Show room	Impressões sobre as instalações físicas

A estas cinco dimensões incluiu-se um item de Satisfação Geral, definida como "a extensão com que o cliente está satisfeito com o serviço em termos gerais, pela forma com que foi tratado pela empresa" (HAYES, 1996, p. 190).

O processo de alocação (de incidente crítico para item de satisfação e de item de satisfação para categoria de necessidade de cliente) foi realizado por duas pessoas, denominadas juízes, uma vez que cada uma julgou a semelhança de incidentes críticos e itens de satisfação.

A Qualidade do processo de alocação é indicada pela extensão da concordância entre os dois juízes. A concordância entre eles é calculada através da divisão do número dos mesmos incidentes que ambos os juízes colocam na mesma categoria de dimensão da qualidade pelo número total de incidentes redundantes e distintos que ambos os juízes colocaram na categoria.

Os índices obtidos após as alocações foram (Tabela 8):

Tabela 8 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (inicial)

Dimensão da Qualidade	Concordância
Satisfação Geral com o Serviço	1,00
Show room	0,88
Competência	0,65
Cortesia	0,52
Confiabilidade	0,29
Flexibilidade	0,12

Segundo Hayes (1996) um índice em torno de 0,8 deve ser usado para determinar se a dimensão é ou não aceitável.

Como quatro necessidades do cliente ficaram abaixo do mínimo estipulado, os juízes reavaliaram suas alocações e chegaram a novos índices, conforme a seguir (Tabela 9):

Tabela 9 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (após reavaliação)

Dimensão da Qualidade	Concordância
Satisfação Geral com o Serviço	1,00
Show room	1,00
Cortesia	0,89
Competência	0,70
Flexibilidade	0,67
Confiabilidade	0,56

Como não houve um consenso acerca de três categorias de necessidade do cliente, um terceiro juiz classificou os incidentes dentro das categorias. A Tabela 10 mostra o resultado final obtido após a validação do último juiz.

Tabela 10 – Dimensões da Qualidade e grau de concordância entre juízes (final)

Dimensão da Qualidade	Concordância
Competência	1,00
Satisfação Geral com o Serviço	1,00
Cortesia	0,98
Show room	0,96
Flexibilidade	0,83
Confiabilidade	0,81

Como todos os índices ficaram acima do valor estipulado como aceitável, a classificação foi dada como válida.

4.2 SEGUNDA FASE: Identificação das dimensões da qualidade priorizadas pelos clientes, vendedores e gerentes

Após a coleta dos incidentes críticos a etapa seguinte constitui-se da elaboração do questionário de satisfação do cliente.

Esta fase realizou-se em quatro partes: 1) determinação dos itens a serem usados no questionário; 3) seleção do formulário de respostas; 3) redação da introdução ao questionário; e 4) determinação do conteúdo do formulário definitivo.

1) Determinação dos itens a serem usados no questionário: Na sua maioria os itens de satisfação foram usados como itens do questionário, porém alguns foram reescritos de forma a refletir uma declaração mais neutra.

A redação e seleção dos itens do questionário foram realizadas de forma a considerar aspectos relevantes do serviço a ser medido. Para isto foram utilizados alguns critérios de seleção. Procurou-se ter itens concisos. Como exemplo cita-se a o desdobramento do item “O vendedor preocupou-se em atender bem, não se preocupando se eu iria ou não comprar” para “O vendedor me deixou à vontade para realizar a compra” e “O vendedor de atendeu de maneira adequada”.

Outro critério utilizado foi a seleção de itens não ambíguos, de forma a permitir que ao entrevistado entender exatamente o que os itens estavam afirmando. Como exemplo, cita-se a separação do item “O show room é bom, mas faltam informações sobre os veículos disponíveis” em “O ambiente do show room me agradou” e “As informações sobre os veículos expostos são suficientes”.

Um fator considerado foi que um item bem elaborado (válido) não deve conter dupla negativa (HAYES, 1996). Assim alterou-se o item “O vendedor foi mal educado” para “O vendedor foi educado”.

2) Seleção do formulário de respostas: Selecionou-se a pontuação Likert para o questionário, devido à possibilidade que oferece ao entrevistado de selecionar graus variados de satisfação, além de fornecer coeficientes de confiabilidade mais altos do que outras escalas (HAYES, 1996).

Para permitir a estimativa dos índices de consistência interna foram selecionados itens múltiplos na medição.

3) Redação da introdução ao questionário: Procurou-se elaborar uma introdução curta em forma de cartão avulso, uma vez que o questionário seria aplicado por um entrevistador, não permitindo ao cliente acesso ao mesmo (Anexo II).

4) Determinação do conteúdo do formulário definitivo: Para a seleção dos itens a serem usados no questionário utilizou-se o método de seleção por avaliação. Procurou-se captar os itens que melhor representavam cada dimensão.

A Tabela 11 apresenta os itens selecionados para o questionário, separados por dimensão da qualidade e o questionário final encontra-se no Anexo III.

Tabela 11 – Itens de Satisfação agrupados por Dimensão da Qualidade e Satisfação Geral

Dimensão da Qualidade	Item de Satisfação
Competência	O vendedor esclareceu minhas dúvidas
	O vendedor me atendeu de maneira adequada
	O vendedor passou informações detalhadas sobre o veículo e as formas de pagamento
	O vendedor tem bons conhecimentos técnicos
	As informações sobre os veículos expostos são suficientes
Confiabilidade	Esta concessionária me inspira confiança
	O vendedor ofereceu test drive
	O vendedor mostrou transparência na negociação
	O vendedor preocupou-se em mostrar o veículo
	Sempre tem o produto que eu procuro
Cortesia	Fui atendido imediatamente após a minha chegada
	O vendedor foi atencioso
	O vendedor foi educado
	O vendedor foi simpático
	O vendedor me deixou à vontade para realizar a compra
	O vendedor se preocupou em dar o melhor atendimento
Flexibilidade	O vendedor mostrou-se interessado em fechar negócio
	O vendedor ofereceu alternativas para atender às minhas necessidades
	O vendedor teve disponibilidade de tempo para passar informações detalhadas
	Sempre me oferecem boas condições nesta concessionária
	Tive um atendimento diferenciado quando precisei
Satisfação Geral com o Serviço	Estou satisfeito com o atendimento que recebi
	O atendimento ficou dentro das minhas expectativas
Show room	O veículo que eu desejava estava disponível no show room
	A disposição dos veículos no show room é adequada
	Não me incomodo de ir até o páteo para ver o veículo que eu desejo comprar
	O ambiente do show room me agradou
	Os modelos de veículos disponíveis no show room são suficientes

4.2.1 Pré-teste do questionário de satisfação

Foram aplicados três questionários para avaliação de seu entendimento e verificação da facilidade de aplicação.

De acordo com as respostas, algumas modificações foram feitas:

- Alteração da escala de resposta do contínuo satisfeito ou insatisfeito para concordo ou discordo. Deste modo, os clientes respondem cada item indicando o quanto aquele item de satisfação descreve ou não o Serviço;
- Retirada do item: “Fui bem atendido na recepção”;
- Retirada do item: “A troca de vendedor durante o atendimento não atrapalhou a venda”.

Avaliou-se a retirada do item “O vendedor se preocupou em dar o melhor atendimento”. Porém como a metodologia prevê um número mínimo de itens dentro de uma determinada dimensão a se avaliar, o item foi mantido.

4.2.2 Aplicação do questionário de satisfação

Os questionários foram aplicados nas concessionárias “A” e “B”, para clientes, vendedores e gerentes conforme a Tabela 12.

Tabela 12 – Quantidades de entrevistados por concessionária (questionário final)

Concessionária	Cliente	Vendedores	Gerentes
“A”	23	12	2
“B”	20	10	2
“C”	-	-	-
Total	**43**	**22**	**4**

A concessionária “C” foi excluída da segunda fase da pesquisa, devido à impossibilidade de se aplicar o questionário final aos clientes e vendedores.

Os dados coletados foram consolidados e resumidos em índices estatísticos conforme a Tabela 13.

Tabela 13 – Tabela resumo de índices estatísticos dos dados coletados na pesquisa de campo

	Competência	Confiabilidade	Cortesia	Felxibilidade	Show room	Satisfação Geral
Clientes	**(n = 43)**					
Média	4,58	4,15	4,67	4,41	4,23	4,58
Desvio Padrão	0,72	1,22	0,63	0,92	1,07	0,69
Vendedores e Gerentes	**(n = 26)**					
Média	4,42	4,32	4,59	4,56	3,86	4,38
Desvio Padrão	0,55	0,80	0,55	0,57	0,80	0,53
Montadora	**(n = 5)**					
Média	3,55	3,53	3,63	3,36	3,76	3,2
Desvio Padrão	0,83	1,14	0,96	1,19	0,97	0,92

Aparentemente os valores de média (Tabela 13) apresentam pequena variação, mas isto só poderia ser comprovado com estudos estatísticos mais aprofundados. A fim de determinar qual dimensão apresenta maior grau de correlação com a satisfação geral, optou-se por usar uma análise estatística mais ampla.

De acordo com Hayes (1996), ao desenvolvermos um questionário de satisfação de cliente é importante assegurar que os dados obtidos reflitam efetivamente informações válidas e confiáveis. Ainda segundo este autor, confiabilidade é definida como sendo "o grau com que as medições estão isentas de variâncias e erros aleatórios".

Existem dois métodos para se medir a confiabilidade, apresentados por Hayes (1996): o método da divisão pela metade e a estimativa alfa de Cronbach. Para este estudo, optou-se pela segunda metodologia, que ao contrário do método de divisão pela metade, não precisa ser corrigida para a extensão da escala.

O cálculo da estimativa é realizado tomando-se como base tabelas de correlação, feitas entre as respostas de uma questão comparativamente a outras, dentro de uma mesma dimensão da qualidade. Esse coeficiente é definido conforme Equação (2):

$$\alpha_z = (K/(K-1))*(1-[(\sum X_{ii})/(K + \sum\sum X_{ij})]) \qquad (2)$$

Onde

Z – dimensão da qualidade

K – número de itens dentro de uma determinada dimensão

X_{ii} e X_{ij} elementos da matriz de correlação

$i \neq j$

Utilizando-se os dados obtidos através dos questionários foram elaboradas análises estatísticas conforme a seguir.

1. Cálculo da média dos valores obtidos para as dimensões da qualidade de cada instrumento de medição e também do item de satisfação geral;
2. Determinação da consistência interna das dimensões da qualidade, satisfação geral e para cada instrumento de medição através da estimativa alfa de Cronbach (1);

A confiabilidade (α) deve ser maior ou igual a 0,80 (HAYES, 1996), e de acordo com os dados apresentados na Tabela 14, apenas os questionários aplicados aos

clientes podem ser considerados válidos. Assim, tornou-se necessário uma análise mais abrangente dos dados coletados. Maiores detalhes dos cálculos podem ser vistos no Anexo V.

Tabela 14 – Tabela resumo de índices estatísticos dos dados coletados na pesquisa de campo

Alvo		n	Dimensão / Satisfação Geral	α	Média	r (coef. de correlação)	r2 (coef. de determinação)	Valor de p
Concessionária	Clientes	43	Competência	0,875	4,58	0,875	0,766	0,000
			Cortesia	0,902	4,67	0,836	0,700	0,000
			Confiabilidade	0,822	4,15	0,763	0,581	0,000
			Flexibilidade	0,857	4,41	0,751	0,564	0,000
			Show room	0,795	4,23	0,688	0,474	0,000
			Satisfação Geral	0,840	4,58	-	-	-
	Vendedores Gerentes	26	Competência	0,728	4,42	0,618	0,382	0,001
			Cortesia	0,718	4,59	0,608	0,369	0,001
			Confiabilidade	0,720	4,32	0,679	0,461	0,000
			Flexibilidade	0,634	4,56	0,507	0,257	0,008
			Show room	0,536	3,86	0,211	0,044	0,301
			Satisfação Geral	0,744	4,38	-	-	-
Montadora	Gerência e Diretoria	5	Competência	0,258	3,55	0,980	0,961	0,003
			Cortesia	0,806	3,63	0,995	0,989	0,000
			Confiabilidade	0,831	3,53	0,963	0,927	0,009
			Flexibilidade	0,799	3,36	0,936	0,875	0,019
			Show room	0,895	3,76	0,754	0,569	0,141
			Satisfação Geral	0,912	3,20	-		

Os estudos mostram que o questionário aplicado ao cliente é consistente uma vez que os índices de confiabilidade de todas as dimensões e satisfação geral ficaram acima do valor estipulado como válido. As análises de variancia indicam a existência de regressão significativa, uma vez que os valores de “p” são menores que 0,05. Os gráficos de regressão indicam correlação linear positiva entre a resposta (Satisfação Geral) e as variáveis (Dimensões da Qualidade) (ANEXO V).

Os índices de confiabilidade resultantes dos questionários aplicados aos vendedores e gerentes das concessionárias obtiveram valores abaixo do mínimo estipulado, porém as análises de variancia mostram que os dados são estatisticamente válidos e todos apresentaram correlação linear positiva com a satisfação geral. Exceção à dimensão “Show room”, que apresentou o menor valor de confiabilidade e “p” maior que 0,05. A mesma situação ocorreu com os questionários aplicados à montadora.

Esses fatores foram discutidos em reunião com a alta administração da montadora e concessionárias “A” e “B” e foram considerados como relevantes, apesar de não terem sido comprovados estatisticamente.

A baixa confiabilidade obtida nos questionários aplicados aos vendedores e gerentes e a montadora podem ser devido aos seguintes fatores:

- Os vendedores estão vivendo uma realidade diferente;
- A resposta do cliente pode ser uma reação à falta de competência dos vendedores;
- Os vendedores podem achar que a satisfação seja composta por outros itens que não os indicados pelos clientes na coleta dos incidentes críticos.

4.3 TERCEIRA FASE: mecanismos e ações concessionárias para levantamento e manutenção da satisfação do cliente

Visando facilitar o entendimento das pesquisas individuais com a diretoria da montadora e concessionárias, os dados coletados serão apresentados utilizando-se como base a análise dos aspectos da estratégia em serviços apresentados na revisão da literatura.

Os elementos estruturais do conceito de serviço da concessionária "A" (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005):

- Sistema de prestação de serviço: A concessionária adota uma norma interna que estipula que os gerentes devem sempre ter contato com os clientes. Assim, eles podem iniciar um atendimento, participar das negociações ou apenas serem apresentados ao cliente no final de uma negociação.
- Projeto das instalações: O *show room* foi projetado com uma pequena recepção na entrada onde as pessoas são atendidas no momento em que entram na loja, evitando assim, que os clientes fiquem sem atendimento e que os vendedores disputem a vez. A recepcionista identifica a necessidade do cliente e passa para o vendedor mais adequado e que esteja disponível. O *show room* está dividido em duas áreas, uma para carros novos e outra para usados. Existe uma área fora da loja destinada ao *test drive*, incentivando o cliente a testar o veículo e um pátio com mais modelos de carros disponíveis ao acesso de clientes interessados.
- Localização: A concessionária localiza-se dentro de um shopping de automóveis. Os clientes que entram na loja fazem parte do público do

shopping e têm por objetivo principal adquirir, conhecer ou pesquisar sobre o preço de um veículo.

- Planejamento de capacidade: Por estar em um shopping de automóveis, essa concessionária sofre uma grande concorrência com as demais lojas do shopping, mas deve-se levar em consideração que ela é a única do local a comercializar veículos da montadora que representa. O shopping localiza-se em uma região de baixa renda caracterizado em sua maioria por clientes de menor poder aquisitivo.

Os elementos gerenciais do conceito de serviço da concessionária “A”:

- Encontro em serviços: A filosofia da empresa é fazer a diferença oferecendo qualidade de atendimento. O vendedor deve primar pelo atendimento, mas também tem que cumprir com as metas de vendas. Quando contratados, os vendedores recebem dos gerentes um treinamento inicial sobre a abordagem de atendimento da concessionária. São realizados também treinamentos semestrais (por empresas contratadas), quanto às técnicas de atendimento a cliente e todos os vendedores participam do treinamento, seja para aprenderem coisas novas ou apenas reciclagem.
- Qualidade: A concessionária participa de um programa de avaliação de serviço (venda e pós-venda) realizado pela montadora que envia dois questionários ao cliente, um dez dias após a compra e outro depois de dez meses. Essa concessionária possui um departamento de CRM responsável por contatar o cliente quinze dias após a compra e mais cinco vezes no decorrer do ano seguinte à compra. Este departamento também realiza uma pesquisa de satisfação através de um questionário próprio.
- Gerenciamento de capacidade e demanda: Os clientes são recebidos e distribuídos aos vendedores por uma recepcionista.
- Informação: Os clientes que entram na loja e não efetivam a compra são classificados em três categorias, A (quente), B (morno) e C (frio). Para isto, o vendedor preenche uma ficha com os dados do cliente no

sistema interno da concessionária que realiza um controle automático de retorno, de acordo com a categoria de classificação.

Os elementos estruturais do conceito de serviço da concessionária “B”:

- Sistema de prestação de serviço: A concessionária criou uma área responsável por realizar o agendamento das entregas evitando assim o gargalo na entrega do veículo que sempre era agendada para a sexta-feira seguinte à compra. O atraso na entrega ou a não possibilidade de cumprimento dos prazos causava grande descontentamento entre os clientes. Todos os funcionários da concessionária são instruídos a atenderem de forma cortês e prestativa os clientes, seja para realizar uma venda, fazer a entrega de um veículo ou simplesmente dar uma informação.
- Projeto das instalações: A concessionária possui um *show room* pequeno, com duas entradas e os clientes são atendidos pelo vendedor que estiver disponível. Poucos veículos novos estão em exposição no interior da loja, porém uma grande variedade está disponível em grande pátio atrás da concessionária e existe um show room de usados do outro lado da rua. Assim, se o cliente deseja adquirir um carro usado, é levado pelo vendedor que o atendeu à loja de usados. Existe um local destinado ao *test drive.*
- Localização: A concessionária localiza-se no centro da cidade em uma rua de fácil acesso com grande circulação de pessoas e veículos.
- Planejamento de capacidade: Essa concessionária sofre competição de outras concessionárias da região e por estar no centro da cidade atende a pessoas de vários níveis sociais.

Os elementos gerenciais do conceito de serviço da concessionária “B”:

- Encontro em serviços: Na concessionária existe uma filosofia denominada “tripé interno”, composto por atendimento (estar bem posicionado, conhecer o produto, boa aparência do vendedor), qualidade (prestação de serviço de qualidade da oficina) e preço. A empresa criou um programa de premiação dos vendedores, que são classificados em vendedor máster e super máster. Uma vez por mês é

realizado um café da manhã em um hotel onde o vendedor ganhador recebe um incentivo financeiro por veículo que tenha excedido sua cota. Vendedores, gerentes e consultores técnicos participam de um treinamento de conscientização sobre a satisfação do cliente.

- Qualidade: A concessionária participa de um programa de avaliação de serviço (venda e pós-venda) realizado pela montadora que envia dois questionários ao cliente, um dez dias após a compra e outro depois de dez meses. Essa concessionária criou há um ano um departamento de SAC para melhorar o resultado de seu desempenho neste questionário passando de vigésimo sétimo para o quarto lugar no ranking interno das concessionárias autorizadas pela montadora. Recentemente ela implantou um projeto piloto em uma de suas lojas, com dois objetivos principais, quantificar o número de clientes que entram em sua loja por final de semana e identificar a opinião dos clientes quanto ao atendimento recebido da equipe de vendas.
- Gerenciamento de capacidade e demanda: Nessa concessionária os clientes são atendidos pelo vendedor que estiver disponível.
- Informação: A concessionária implantou por um período um programa de fidelidade através de indicação, onde o cliente que adquirisse um veículo recebia alguns cartões especiais a serem entregues para conhecidos com potencial de compra. Ao apresentarem o cartão, tanto o potencial comprador quanto a pessoa que havia indicado recebiam um bônus. A concessionária implantou um projeto piloto de coleta de dados com todos os clientes que deixavam a loja e aqueles que não haviam comprado eram contatados pelo gerente no mesmo dia indagando o que poderia ser feito para que esses fechassem a compra.

Uma vez identificados os elementos estruturais e gerenciais das concessionárias, passou-se ao levantamento dos aspectos mais importantes para as concessionárias e também para a montadora. Na concessionária “A” foi entrevistado o diretor proprietário e na concessionária “B”, o diretor de vendas.

Foram apresentados cinco critérios competitivos que influenciam o cliente no momento da compra – Marca, Preço, Qualidade, Condição de Pagamento e Atendimento. Neste contexto, a qualidade percebida foi representada pelo critério

“Marca”. O entrevistado poderia aceitá-los, excluí-los ou incluir outros.

Para avaliar o grau de importância dos critérios, utilizou-se uma escala de 1 a 9, a qual o entrevistado deveria preencher considerando a visão do cliente e da empresa, para isto a tabela foi dividida em duas partes, “Cliente” e “Empresa”. O entrevistado da concessionária respondia no lado “Cliente”, considerando as necessidades do mesmo e no lado “Empresa” com a perspectiva da concessionária.

Os resultados obtidos para os entrevistados das concessionárias estão descritos nas Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 – Priorização dos critérios competitivos – Concessionária “A”

Cliente Empresa

1	3	3	4	5	6	7	8	9		1	3	3	4	5	6	7	8	9
							■		Marca								■	
						■			Preço									■
							■		Qualidade								■	
							■		Condição de Pagamento									■
								■	Atendimento									■
							■		Pós-venda									■

O entrevistado da concessionária “A” solicitou a inclusão do critério Pós-Vendas, segundo ele fundamental para o cliente no momento da compra.

Tabela 16 – Priorização dos critérios competitivos – Concessionária “B”

1	3	3	4	5	6	7	8	9		1	3	3	4	5	6	7	8	9
								■	Marca									■
								■	Preço									■
								■	Qualidade									■
								■	Atendimento									■

O entrevistado da concessionária “B” solicitou a exclusão do critério Condição de Pagamento, pois para ele esse critério não era relevante.

Também foram realizadas análises dos critérios competitivos par-a-par que possibilitou a detecção de alguns *trade-offs* (Tabelas 17 e 18).

Tabela 17 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – Concessionária “A”

Marca	X	**PREÇO**	**PREÇO**	X	Condição de Pagamento
MARCA	X	Qualidade	Preço	X	**ATENDIMENTO**
Marca	X	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**	Qualidade	X	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**
MARCA	X	Atendimento	Qualidade	X	**ATENDIMENTO**
PREÇO	X	Qualidade	Condição de Pagamento	X	**ATENDIMENTO**
Marca	X	**PÓS-VENDA**	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**	X	Pós-venda
PREÇO	X	Pós-venda	**ATENDIMENTO**	X	Pós-venda
Qualidade	X	**PÓS-VENDA**		X	

Tabela 18 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – Concessionária “B”

MARCA	X	Preço	Preço	X	**ATENDIMENTO**
MARCA	X	Qualidade	Qualidade	X	**ATENDIMENTO**
Marca	X	**ATENDIMENTO**			
Preço	X	**QUALIDADE**			

4.4 QUARTA FASE: impressões e ações da montadora

Na montadora também foram realizadas entrevistas individuais com o diretor de Vendas e Marketing e o Gerente Regional de Vendas, além de aplicação do questionário de satisfação de cliente com três representantes de vendas, responsáveis pelas concessionárias selecionadas para o estudo.

Os dados obtidos nos questionários de satisfação de cliente aplicados na montadora estão descritos nas Tabelas 13 e 14.

Avaliou-se também para a montadora o grau de importância dos critérios competitivos, conforme apresentados nas Tabelas 19 e 20.

Tabela 19 – Priorização dos critérios competitivos – entrevistado “1”

Cliente										**Empresa**								
1	3	3	4	5	6	7	8	9		1	3	3	4	5	6	7	8	9
						■			Marca								■	
					■				Preço					■				
							■		Qualidade									■
				■					Condição de Pagamento					■				
							■		Atendimento						■			
						■			Serviços Diferenciados							■		

O entrevistado “1” solicitou a inclusão do critério Serviços Diferenciados, definindo o mesmo como, serviços especiais oferecidos pela concessionária como, por exemplo, horário de abertura da loja e sistema de leva e traz de cliente.

Tabela 20 – Priorização dos critérios competitivos – entrevistado “2”

Cliente										Empresa								
1	3	3	4	5	6	7	8	9		1	3	3	4	5	6	7	8	9
								■	Marca									■
								■	Preço							■		
									Qualidade									■
				■					Condição de Pagamento							■		
								■	Atendimento									■
						■			Design									■
					■				Aplicabilidade do Produto									■
								■	Disponibilidade para pronta entrega						■			

O entrevistado “2” solicitou a inclusão dos critérios Design, Aplicabilidade do Produto e Disponibilidade para Pronta Entrega.

Também se realizou uma análise de critérios competitivos conforme apresentado nas Tabelas 22 e 23.

Tabela 21 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – entrevistado “1” (montadora)

MARCA	X	Preço	Preço	X	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**
Marca	X	**QUALIDADE**	Preço	X	**ATENDIMENTO**
MARCA	X	Condição de Pagamento	**QUALIDADE**	X	Condição de Pagamento
Marca	X	**ATENDIMENTO**	**QUALIDADE**	X	Atendimento
Preço	X	**QUALIDADE**	Condição de Pagamento	X	**ATENDIMENTO**
MARCA	X	Serviços Diferenciados	Condição de Pagamento	X	**SERVIÇOS DIFERENCIADOS**
Preço	X	**SERVIÇOS DIFERENCIADOS**	**ATENDIMENTO**	X	Serviços Diferenciados
QUALIDADE	X	Serviços Diferenciados		X	

Tabela 22 – Análise dos critérios competitivos par-a-par – entrevistado “2” (montadora)

Marca	X	**PREÇO**	**PREÇO**	X	Condição de Pagamento
MARCA	X	Qualidade	**PREÇO**	X	Atendimento
Marca	X	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**	Qualidade	X	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**
MARCA	X	Atendimento	**QUALIDADE**	X	Atendimento
PREÇO	X	Qualidade	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**	X	Atendimento
Marca	X	**DESIGN**	Condição de Pagamento	X	**DESIGN**
PREÇO	X	Design	Atendimento	X	**DESIGN**
Qualidade	X	**DESIGN**	**CONDIÇÕES DE PAGAMENTO**	X	Aplicabilidade do Produto
MARCA	X	Aplicabilidade do Produto	**ATENDIMENTO**	X	Aplicabilidade do Produto
PREÇO	X	Aplicabilidade do Produto	**DESIGN**	X	Aplicabilidade do Produto
PREÇO	X	Disponibilidade para pronta entrega	**MARCA**	X	Disponibilidade para pronta entrega
QUALIDADE	X	Disponibilidade para pronta entrega	**CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**	X	Disponibilidade para pronta entrega
Atendimento	X	**DISPONIBILIDADE PARA PRONTA ENTREGA**	**DESIGN**	X	Disponibilidade para pronta entrega
			Aplicabilidade do Produto	X	**DISPONIBILIDADE PARA PRONTA ENTREGA**

5.0 CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo consolidar os resultados obtidos e fazer uma análise destes em relação aos objetivos estabelecidos por este trabalho.

5.1 Diferenças entre as Dimensões da Qualidade priorizadas pelos clientes, concessionária e montadora

Os resultados permitiram identificar que cada uma das partes pesquisadas entende a qualidade percebida em relação ao serviço de vendas de maneira distinta. Para o cliente a dimensão da qualidade de maior importância é a Competência, enquanto que os vendedores e gerentes das concessionárias acreditam ser a Confiabilidade e a montadora entende que para cliente o mais importante é a Cortesia (Tabela 14).

É importante ressaltar que a definição da escala que compõe a qualidade percebida é feita de maneira qualitativa existindo uma correlação entre elas, conforme apresentado na matriz de correlação dimensão a dimensão no Anexo VI. Essa matriz demonstra que em alguns casos a correlação entre as dimensões é alta como no caso de Cortesia e Competência. Essa correlação entre as dimensões é exemplificada na Figura 17.

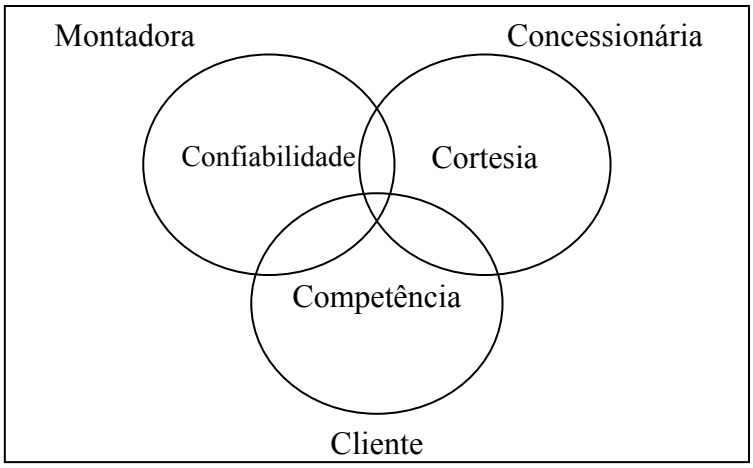


Figura 17 – Correlação entre as dimensões

As diferentes visões constatadas na pesquisa qualitativa remetem à Lacuna 1, “Não conhecer a expectativa do cliente”, do modelo de lacunas da qualidade de serviços proposto por Parasuraman et al. (1985) (Figura 14). Na Figura 18 é apresentada uma adaptação do modelo de lacunas com a cadeia automotiva de modo a representar a lacuna constatada pelos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) existem várias razões para que os executivos não sejam conscientes daquilo que os clientes esperam. Uma das razões citadas é a orientação inadequada da pesquisa de marketing. Para este estudo, entende-se por pesquisa de marketing os esforços da empresa em identificar a satisfação do cliente. Para as montadoras, identificou-se que apesar da empresa ter um sistema oficial de avaliação da satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados por sua rede de concessionárias, este é na verdade um instrumento traduzido do modelo usado pela matriz e que para os concessionários entrevistados, não investiga as reais necessidades do cliente. A própria montadora admitiu a ineficiência de seu instrumento de pesquisa e que este estava em processo de remodelamento.

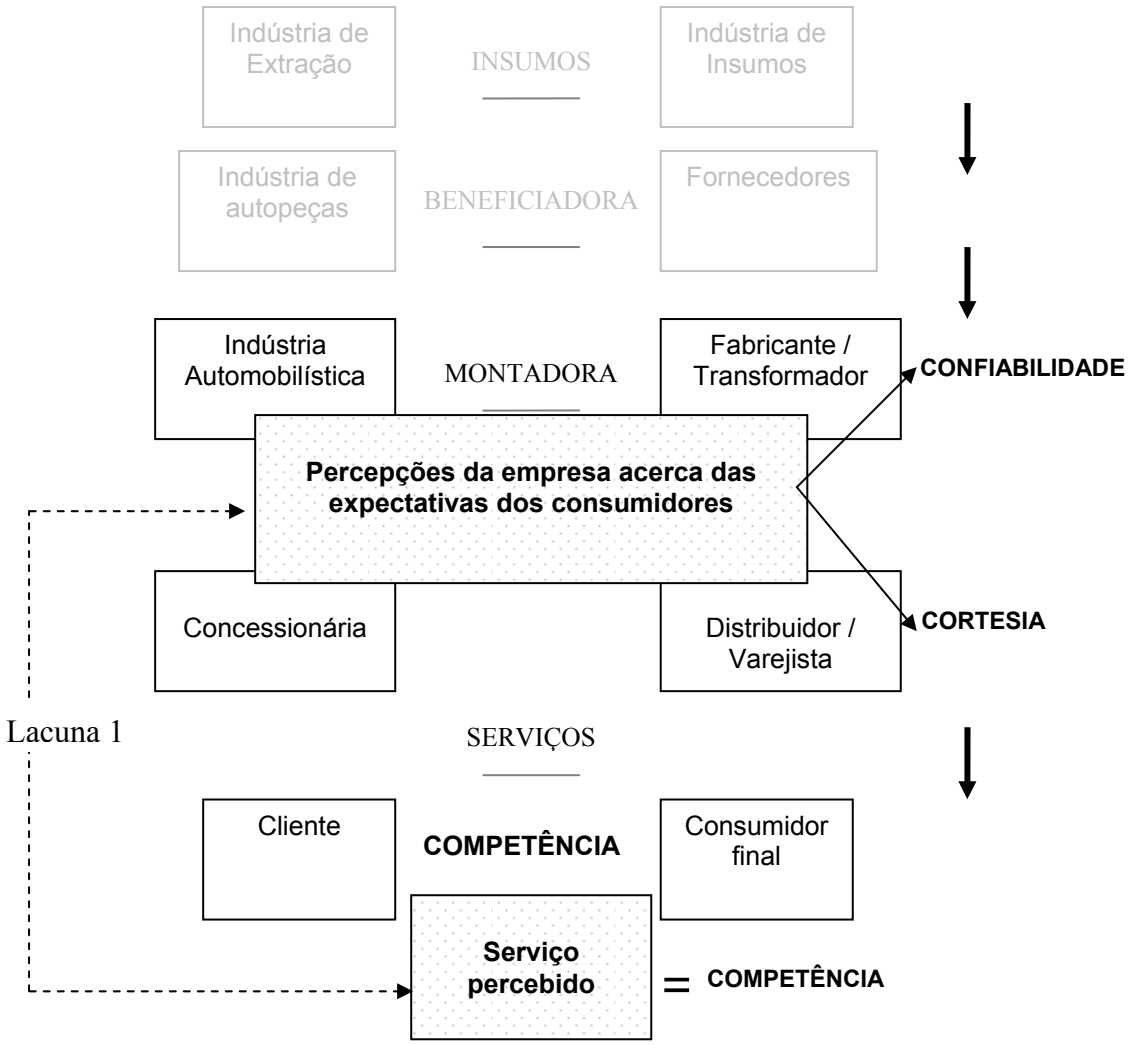


Figura 18 – Lacuna 1 do modelo de lacunas da qualidade de serviços aplicado à cadeia automotiva.
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003) e Aligleri et al. (2002).

Os resultados da pesquisa foram apresentados em um *workshop* na montadora onde participaram os representantes das concessionárias “A” e “B” e da própria montadora. Quando se apresentou os resultados da pesquisa mostrando a divergência em relação às Dimensões da Qualidade de maior correlação com a satisfação geral, tanto os representantes da montadora quanto os das concessionárias mostraram-se espantados com o resultado, demonstrando surpresa pelas partes aparentemente não conhecerem as necessidades de seus clientes.

Conforme colocado por Zeithaml e Bitner (2003), outro fator que influencia a orientação de marketing é o grau de interação direta entre administração e cliente. Neste item nota-se que as concessionárias fazem um esforço individual em conhecer e se aproximar de seus clientes, uma vez que ambas possuem mecanismos de pesquisa de satisfação de cliente desenvolvidos e gerenciados por elas próprias. A concessionária “B” criou um departamento com dois objetivos principais, melhorar seu desempenho no questionário aplicado pela montadora e promover maior contato com o cliente.

O marketing de relacionamento é outra estratégia usada pelas empresas para reter clientes e fortalecer relacionamento com eles. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) quando as empresas possuem forte relacionamento com seus clientes ativos, existe uma menor probabilidade que a Lacuna 1 (Figura 14) ocorra.

Hoffman e Batson (2003) vão mais além e apontam que as empresas acreditam que clientes queixosos podem ser seus inimigos e, no entanto eles deveriam ser vistos como fonte de oportunidade para melhoria de seus serviços. Segundo uma das concessionárias entrevistadas, os clientes que fazem reclamações diretamente com a montadora através do questionário oficial, muitas vezes permitem que seu nome e dados sejam abertos para um futuro contato, porém as concessionárias não recebem esta informação espontaneamente e caso queiram receber o processo é muito burocrático.

Assim entende-se que mais que melhorar o instrumento de pesquisa, a montadora deveria rever seus processos e procedimentos internos no que se refere à comunicação com as concessionárias.

5.2 Consolidação dos aspectos avaliadores mais importantes para a organização – Montadora e Concessionária

Para facilitar a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os representantes da alta administração da montadora e das concessionárias, as Tabelas 23 e 24 sumarizam os aspectos que obtiveram maior peso na análise de *trade-offs* (Tabelas 17 e 18) e dimensão da qualidade de maior correlação com a satisfação geral na opinião dos clientes.

Tabela 23 – Comparativo: aspectos priorizados e dimensões da qualidade – Cliente *versus* montadora

Aspectos avaliadores – Montadora		**Dimensão da Qualidade (cliente)**
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	
Qualidade	Preço	Competência

Tabela 24 – Comparativo: aspectos priorizados e dimensões da qualidade – Cliente *versus* concessionárias

Aspectos avaliadores – Concessionárias		**Dimensão da Qualidade (cliente)**
"A"	**"B"**	
Atendimento	Atendimento	Competência

Os aspectos preço e condição de pagamento não serão utilizados neste estudo, uma vez que a pesquisa satisfação foi dirigida aos serviços de venda e não para produto.

No caso da montadora percebe-se uma discordância quanto ao aspecto considerado priorizado nas análises de *trade*-offs para os dois entrevistados, impossibilitando deste modo uma análise comparativa com a dimensão priorizada pelos clientes. Um dos motivos desta diferença de visões poderia estar ligado a um dos fatores-chave da Lacuna 1, "Não conhecer a expectativa do cliente", do modelo de lacunas da qualidade de serviços proposto por Parasuraman et al. (1985), que é a "Falta de comunicação ascendente". Isto pode ocorrer devido às comunicações insuficientes entre funcionários de contato e administradores ou devido ao fato de existirem demasiados níveis hierárquicos entre funcionários de contato e alta administração.

Todavia os dados considerados neste aspecto são indicativos, assim sugere-se que estudos futuros sejam realizados para melhor investigar este aspecto.

Com relação às concessionárias, foi possível realizar a análise comparativa uma vez que houve concordância no aspecto avaliador mais importante, "Atendimento".

Em uma análise das questões que se referem à dimensão Competência, percebe-se uma relação com o critério Atendimento, no que diz respeito ao quesito técnico do atendimento (ver questões Tabela 11).

Quando se analisa as respostas dadas pelos entrevistados na priorização dos critérios competitivos, identificou-se que com exceção do entrevistado 1 da montadora, no que se refere-se à visão da empresa, em todos os outros casos “Atendimento” aparece entre os itens de maior importância, tanto para a empresa quanto para o que a empresa acredita que o cliente almeja.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção, apresenta-se o fechamento do presente estudo, analisando os resultados obtidos na pesquisa, frente aos objetivos inicias. Serão destacados os pontos fortes do estudo, bem como suas limitações, finalizando com sugestões de como o trabalho pode ser continuado em pesquisas posteriores.

Com relação ao objetivo de levantar as dimensões da qualidade relacionadas à qualidade percebida e determinar seu grau de correlação com a satisfação geral, a pesquisa identificou as seguintes necessidades do cliente: Competência, Confiabilidade, Cortesia, Flexibilidade e Show room. Apesar de todas as dimensões terem apresentado valores positivos de correlação (Tabela 14), recursos investidos na melhoria da Competência terão maior efeito sobre a Satisfação Geral.

Os resultados permitiram identificar que cada uma das partes pesquisadas entende a qualidade percebida em relação ao serviço de vendas de maneira distinta. Para o cliente a dimensão da qualidade de maior importância é a Competência, enquanto que os vendedores e gerentes das concessionárias acreditam ser a Confiabilidade e a montadora entende que para cliente o mais importante é a Cortesia.

As diferentes visões constatadas na pesquisa qualitativa remetem à Lacuna 1, “Não conhecer a expectativa do cliente”, do modelo de lacunas da qualidade de serviços proposto por Parasuraman et al. (1985), conforme descrito na Figura 18.

Outro ponto importante identificado na análise dos dados é que os índices de confiabilidade resultantes dos questionários aplicados aos vendedores e gerentes das concessionárias e à montadora obtiveram valores abaixo do mínimo estipulado. Uma vez que o questionário foi elaborado através de dados fornecidos pelos clientes, os baixos índices de confiabilidade podem indicar que os componentes da qualidade percebida para os gerentes e vendedores das concessionárias e também para a montadora não são os mesmos indicados pelos clientes. Todavia os dados considerados neste aspecto são indicativos, assim sugere-se que estudos futuros sejam realizados para melhor investigar este aspecto.

Para os dois últimos objetivos desta pesquisa identificou-se que o aspecto avaliador mais mencionado tanto pela montadora quanto pelas concessionárias foi o Atendimento, já a análise dos *trade-offs*, mostrou que para a montadora existe uma discordância quanto ao aspecto avaliador considerado importante para os dois entrevistados, impossibilitando deste modo uma análise comparativa com a

dimensão priorizada pelos clientes e para as concessionárias o aspecto avaliador mais importante foi o “Atendimento” e se comparado à dimensão Competência, considerada a de maior correlação com a Satisfação para o cliente, percebe-se uma relação com o critério Atendimento, no que diz respeito ao quesito técnico do atendimento.

Dessa forma, considera-se este estudo bem sucedido uma vez que conseguiu alcançar os objetivos propostos.

Algumas limitações precisam ser apresentadas. As referências feitas à Lacuna 1 do modelo de lacunas da qualidade de serviços proposto por Parasuraman et al. (1985), nos casos de divergência de opiniões entre os representantes da montadora devem ser mais investigadas em estudos futuros uma vez que os aspectos considerados são indicativos.

Como recomendação a estudos futuros, sugere-se replicar o estudo em outras organizações com características semelhantes, tornado-se possível a comparação dos resultados com os obtidos neste estudo.

ANEXOS

ANEXO I

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA INCIDENTES CRÍTICOS

Entrevista n _____ para incidentes críticos – Concessionária_____
Sexo ( )
Faixa de Idade ( ) até 25 ( ) de 26 a 30 ( ) de 31 a 35 ( ) de 36 a 40 ( ) de 41 a 45 ( ) de 46 a 55 ( ) acima de 55
Estado Civil ( )Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Separado

Aspectos positivos

Aspectos negativos

ANEXO II

CARTÃO DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE

Por favor, indique o grau com que você concorda ou discorda das declarações relativas ao atendimento de vendas prestado por esta concessionária. Algumas declarações são semelhantes entre si, para assegurar que determinemos com precisão sua opinião a respeito deste serviço.

Discordo **I**nteiramente (**DI**)	**D**iscordo desta declaração (**D**)	Não concordo nem discordo (**N**)	**C**oncordo (**C**)	**C**oncordo **P**lenamente (**CP**)
1	3	3	4	5

Obrigado.

ANEXO III

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE ELABORADO ATRAVÉS DO MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO

Item de Satisfação	DI	D	N	C	CP
O vendedor esclareceu minhas dúvidas	1	2	3	4	5
As informações sobre os veículos expostos são suficientes	1	2	3	4	5
Fui atendido imediatamente após a minha chegada	1	2	3	4	5
O vendedor mostrou-se interessado em fechar negócio	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com o atendimento que recebi	1	2	3	4	5
O veículo que eu desejava estava disponível no show room	1	2	3	4	5
O vendedor me atendeu de maneira adequada	1	2	3	4	5
Esta concessionária me inspira confiança	1	2	3	4	5
O vendedor foi atencioso	1	2	3	4	5
O vendedor ofereceu alternativas para atender às minhas necessidades	1	2	3	4	5
A disposição dos veículos no show room é adequada	1	2	3	4	5
O vendedor passou informações detalhadas sobre o veículo e as formas de pagamento	1	2	3	4	5
O vendedor ofereceu test drive	1	2	3	4	5
O vendedor foi educado	1	2	3	4	5
O vendedor teve disponibilidade de tempo para passar informações detalhadas	1	2	3	4	5
O atendimento ficou dentro das minhas expectativas	1	2	3	4	5
Não me incomodo de ir até o pátio para ver o veículo que eu desejo comprar	1	2	3	4	5
O vendedor tem bons conhecimentos técnicos	1	2	3	4	5
O vendedor mostrou transparência na negociação	1	2	3	4	5
O vendedor foi simpático	1	2	3	4	5
Sempre me oferecem boas condições nesta concessionária	1	2	3	4	5
O ambiente do show room me agradou	1	2	3	4	5
O vendedor preocupou-se em mostrar o veículo	1	2	3	4	5
O vendedor me deixou à vontade para realizar a compra	1	2	3	4	5
Tive um atendimento diferenciado quando precisei	1	2	3	4	5
Os modelos de veículos disponíveis no show room são suficientes	1	2	3	4	5
Sempre tem o produto que eu procuro	1	2	3	4	5
O vendedor se preocupou em dar o melhor atendimento	1	2	3	4	5

ANEXO IV

ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

1) Existem mecanismos de coleta de dados sobre a satisfação do cliente? Quais os métodos utilizados pela empresa na determinação da qualidade percebida?

2) Como a qualidade é comunicada ao cliente?

3) A empresa vende a marca? Como?

4) Na missão da empresa existe alguma referência à satisfação do cliente?

5) Existem metas estratégicas relacionadas à Qualidade (ROI *versus* satisfação do cliente)?

6) Você acredita que o SIQ coleta dados relevantes?
   Favor detalhar a resposta.

7) Critérios competitivos que influenciam os clientes no momento da compra:

Marca	
Preço	
Qualidade	
Condição de Pagamento	
Atendimento	

Cliente Empresa

1	3	3	4	5	6	7	8	9		1	3	3	4	5	6	7	8	9
									Marca									
									Preço									
									Qualidade									
									Condição de Pagamento									
									Atendimento									

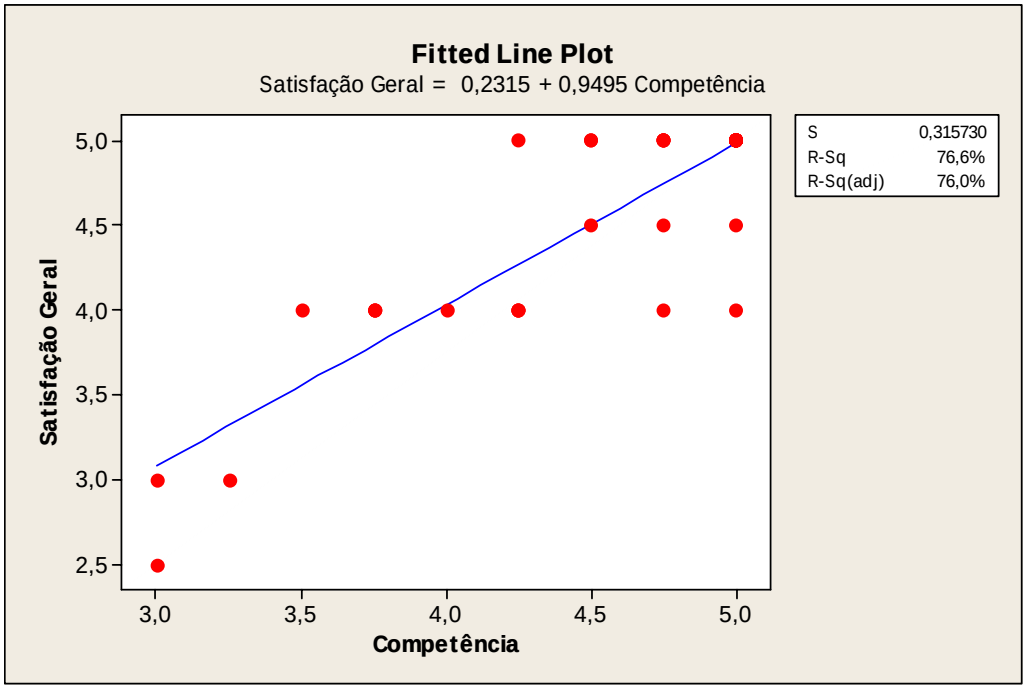
Trade-off dos critérios competitivos

Marca	X	Preço	Preço	X	Condição de Pagamento
Marca	X	Qualidade	Preço	X	Atendimento
Marca	X	Condição de Pagamento	Qualidade	X	Condição de Pagamento
Marca	X	Atendimento	Qualidade	X	Atendimento
Preço	X	Qualidade	Condição de Pagamento	X	Atendimento
Marca	X		Condição de Pagamento	X	
Preço	X		Atendimento	X	
Qualidade	X			X	

ANEXO V

Cálculos estatísticos complementares

Respostas Clientes



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Competência

The regression equation is Satisfação Geral = 0,333 + 0,949 Competência

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,3315	0,3786	0,61	0,544
Competência	0,94946	0,08196	11,58	0,000

S = 0,315730 R-Sq = 76,6% R-Sq(adj) = 76,0%

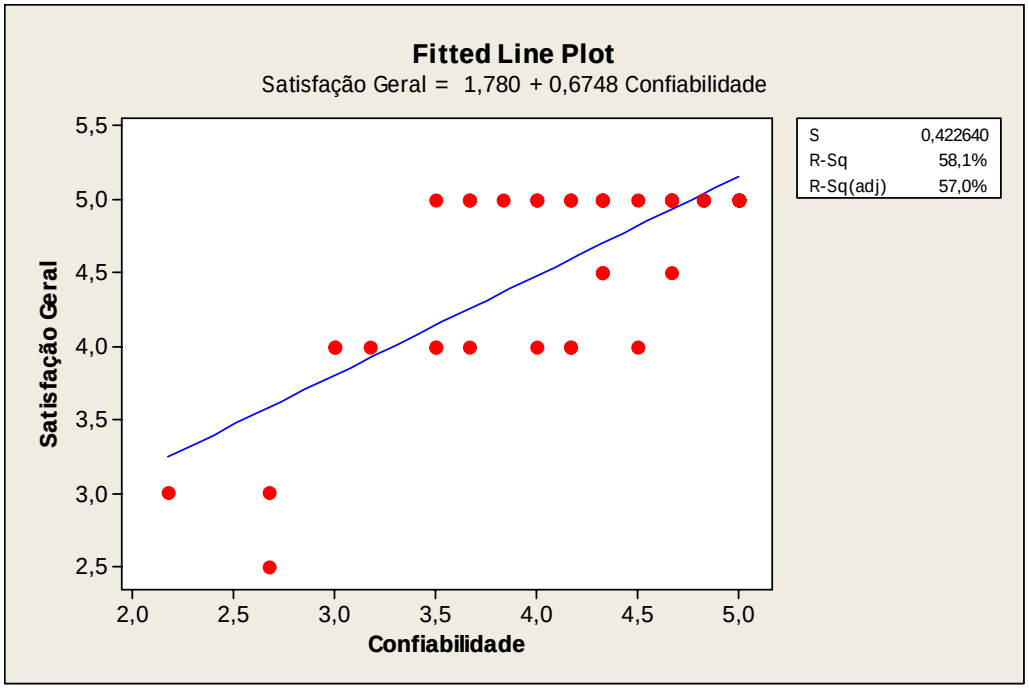
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	13,378	13,378	134,30	0,000
Residual Error	41	4,087	0,100		
Total	43	17,465			

Unusual Observations

Obs	Competência	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
17	4,75	4,0000	4,7415	0,0501	-0,7415	-3,38R
33	3,00	3,0000	3,0799	0,1383	-0,0799	-0,38 X
35	5,00	4,0000	4,9788	0,0591	-0,9788	-3,16R
35	3,00	3,5000	3,0799	0,1383	-0,5799	-3,04RX
37	4,35	5,0000	4,3667	0,0553	0,7333	3,36R
39	3,35	3,0000	3,3173	0,1193	-0,3173	-1,09 X

R denotes an observation with a large standardized residual.
X denotes an observation whose X value gives it large influence.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Confiabilidade

The regression equation is
Satisfação Geral = 1,78 + 0,675 Confiabilidade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,7799	0,3773	4,73	0,000
Confiabilidade	0,67478	0,08955	7,53	0,000

S = 0,433640 R-Sq = 58,1% R-Sq(adj) = 57,0%

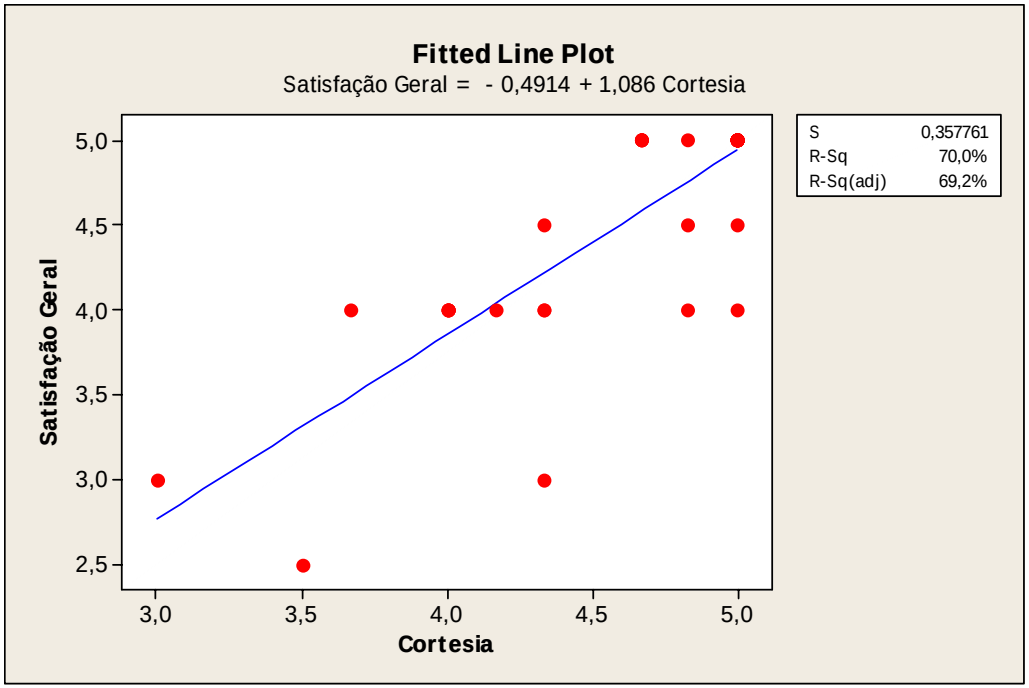
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	10,143	10,143	56,78	0,000
Residual Error	41	7,334	0,179		
Total	43	17,465			

Unusual Observations

Obs	Confiabilidade	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
35	3,67	3,5000	3,5816	0,1475	-1,0816	-3,73R
39	3,17	3,0000	3,3443	0,1888	-0,3443	-0,65 X
40	3,50	5,0000	4,1417	0,0869	0,8583	3,08R

R denotes an observation with a large standardized residual.
X denotes an observation whose X value gives it large influence.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Cortesia

The regression equation is
Satisfação Geral = - 0,491 + 1,09 Cortesia

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,4914	0,5331	-0,94	0,353
Cortesia	1,0861	0,1113	9,77	0,000

S = 0,357761 R-Sq = 70,0% R-Sq(adj) = 69,3%

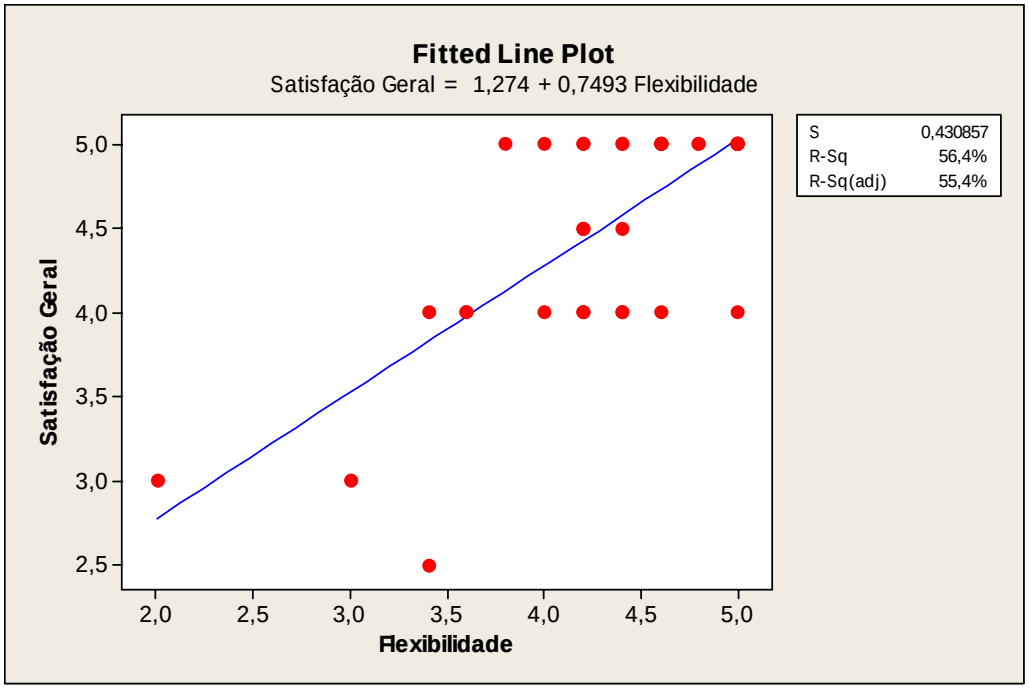
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	13,317	13,317	95,45	0,000
Residual Error	41	5,348	0,138		
Total	43	17,465			

Unusual Observations

Obs	Cortesia	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
17	4,83	4,0000	4,7547	0,0574	-0,7547	-3,14R
33	3,00	3,0000	3,7670	0,1936	0,3330	0,77 X
35	5,00	4,0000	4,9393	0,0657	-0,9393	-3,67R
35	3,50	3,5000	3,3101	0,1411	-0,8101	-3,46RX
39	4,33	3,0000	4,3116	0,0664	-1,3116	-3,45R

R denotes an observation with a large standardized residual.
X denotes an observation whose X value gives it large influence.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Flexibilidade

The regression equation is
Satisfação Geral = 1,37 + 0,749 Flexibilidade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,3741	0,4587	3,78	0,008
Flexibilidade	0,7493	0,1038	7,39	0,000

S = 0,430857 R-Sq = 56,4% R-Sq(adj) = 55,4%

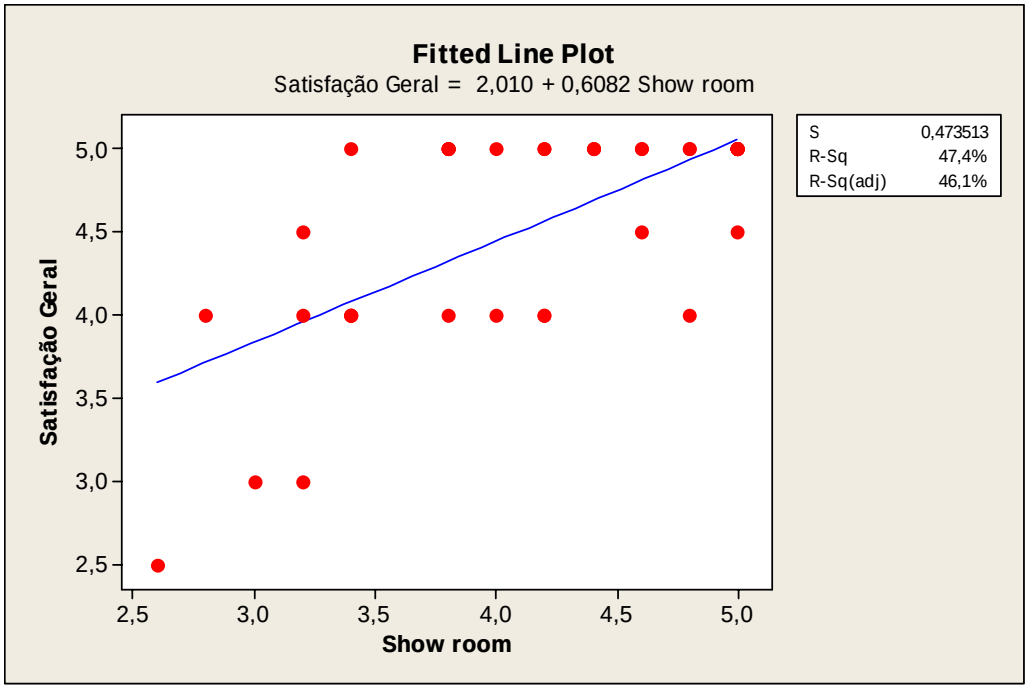
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	9,8540	9,8540	53,08	0,000
Residual Error	41	7,6113	0,1856		
Total	43	17,4651			

Unusual Observations

Obs	Flexibilidade	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
33	3,00	3,0000	3,7737	0,3568	0,3373	0,66 X
35	5,00	4,0000	5,0305	0,0893	-1,0305	-3,43R
35	3,40	3,5000	3,8317	0,1333	-1,3317	-3,30R
37	3,80	5,0000	4,1314	0,0911	0,8786	3,09R

R denotes an observation with a large standardized residual.
X denotes an observation whose X value gives it large influence.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Show room

The regression equation is
Satisfação Geral = 3,01 + 0,608 Show room

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,0103	0,4394	4,68	0,000
Show room	0,6083	0,1001	6,07	0,000

S = 0,473513 R-Sq = 47,4% R-Sq(adj) = 46,1%

Analysis of Variance

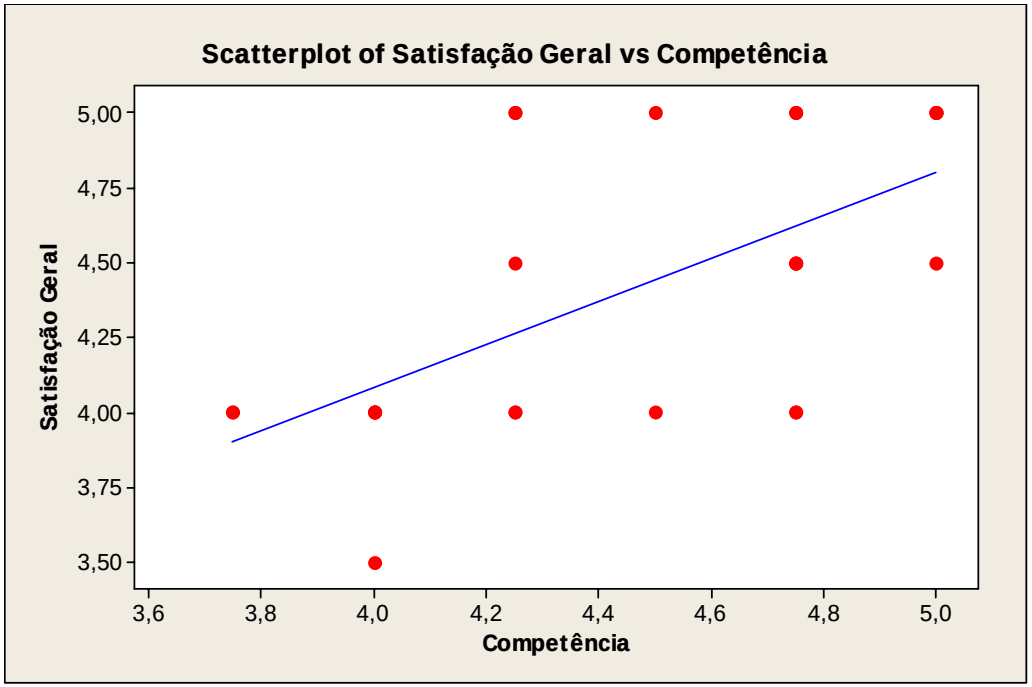
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	8,3733	8,3733	36,89	0,000
Residual Error	41	9,1938	0,3343		
Total	43	17,4651			

Unusual Observations

Obs	Show room	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
11	4,80	4,0000	4,9393	0,0933	-0,9393	-3,00R
33	3,30	3,0000	3,9563	0,1357	-0,9563	-3,09R
34	3,40	5,0000	4,0779	0,1099	0,9331	3,00R
35	3,60	3,5000	3,5914	0,1783	-1,0914	-3,49RX

R denotes an observation with a large standardized residual.
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

Respostas Concessionárias: Vendedores e Gerentes



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Competência

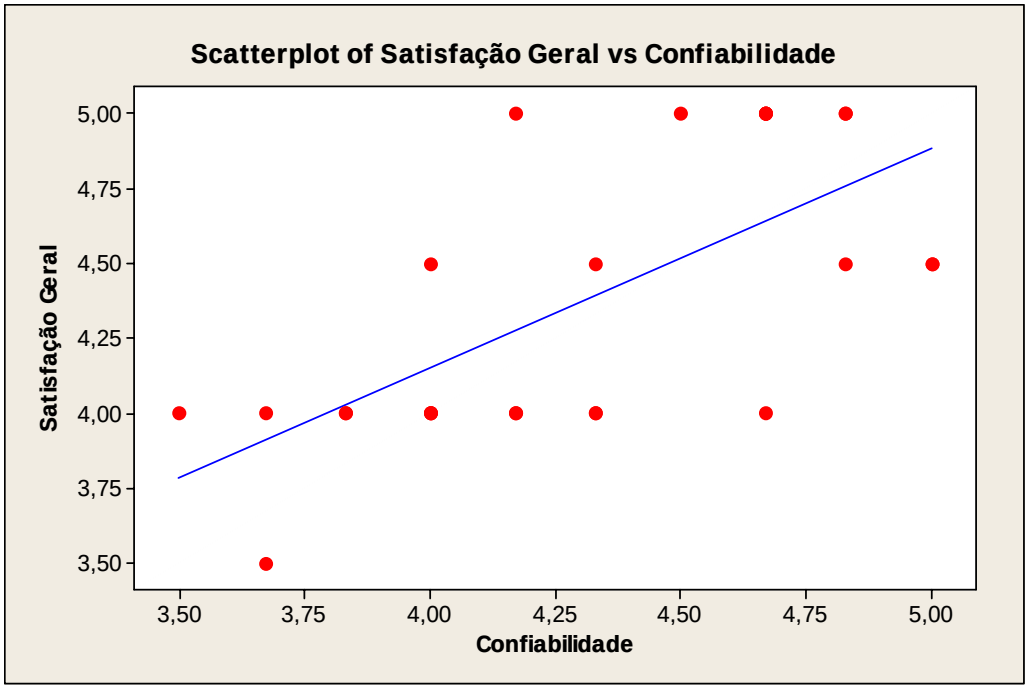
The regression equation is
Satisfação Geral = 1,33 + 0,715 Competência

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,3310	0,8349	1,48	0,153
Competência	0,7153	0,1857	3,85	0,001

S = 0,381571 R-Sq = 38,3% R-Sq(adj) = 35,6%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	3,1595	3,1595	14,83	0,001
Residual Error	34	3,4943	0,1456		
Total	35	5,6538			



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Confiabilidade

The regression equation is
Satisfação Geral = 1,31 + 0,735 Confiabilidade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,3080	0,7043	1,73	0,099
Confiabilidade	0,7353	0,1633	4,53	0,000

S = 0,356347 R-Sq = 46,1% R-Sq(adj) = 43,9%

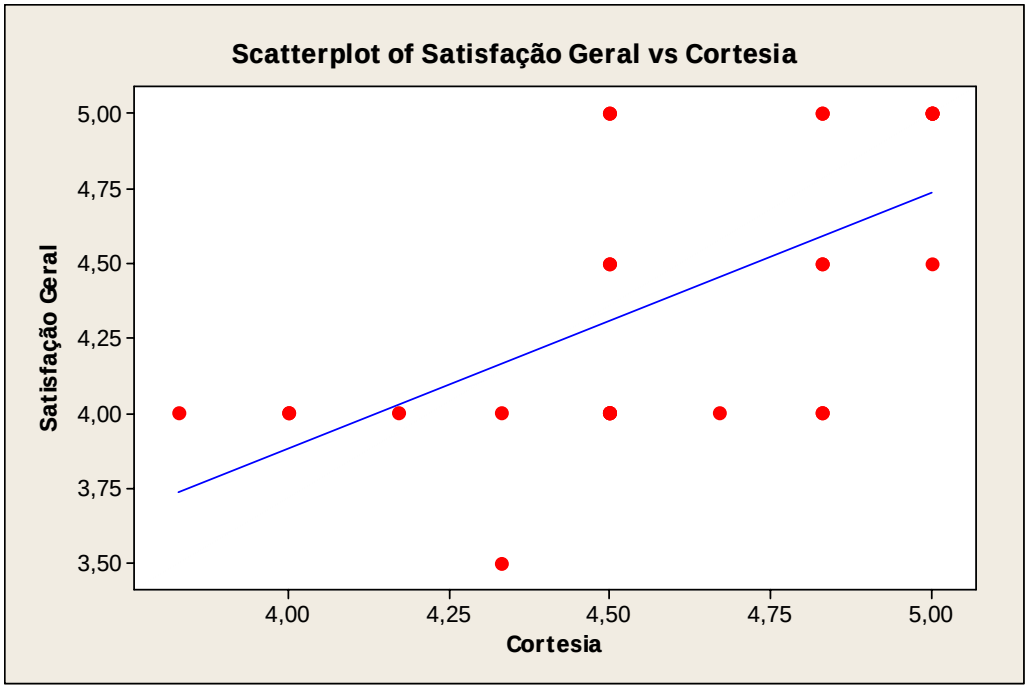
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	3,6080	3,6080	30,55	0,000
Residual Error	34	3,0459	0,1369		
Total	35	5,6538			

Unusual Observations

Obs	Confiabilidade	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
7	4,17	5,0000	4,3738	0,0740	0,7363	3,08R

R denotes an observation with a large standardized residual.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Cortesia

The regression equation is
Satisfação Geral = 0,45 + 0,857 Cortesia

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,451	1,053	0,43	0,673
Cortesia	0,8571	0,3386	3,75	0,001

S = 0,385433 R-Sq = 36,9% R-Sq(adj) = 34,3%

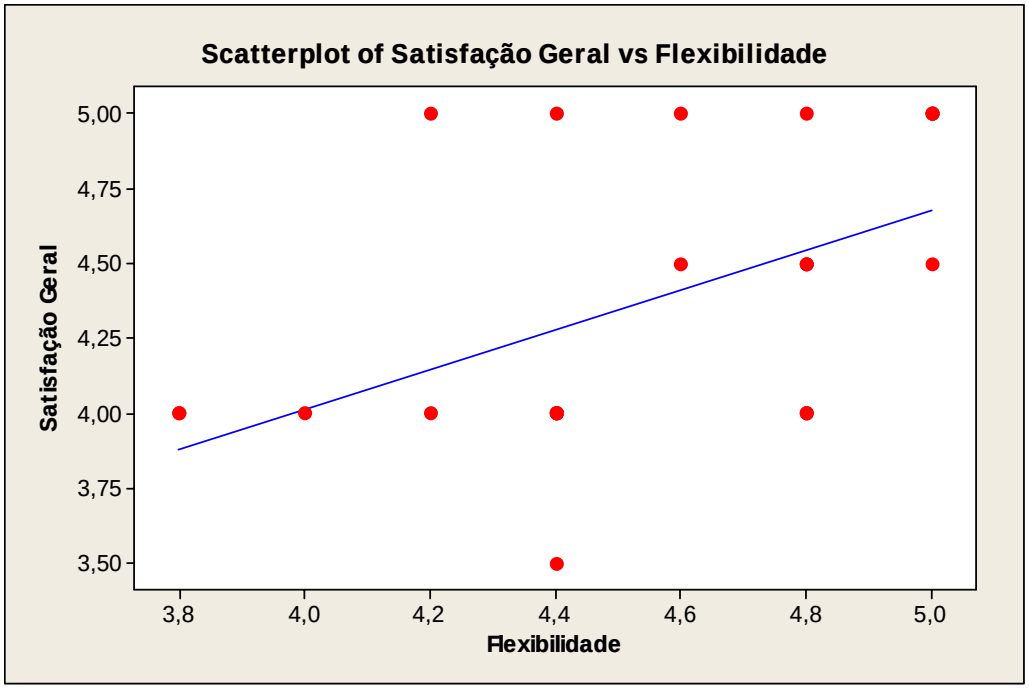
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	3,0884	3,0884	14,06	0,001
Residual Error	34	3,5654	0,1486		
Total	35	5,6538			

Unusual Observations

Obs	Cortesia	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
33	3,83	4,0000	3,7343	0,1893	0,3658	0,79 X

X denotes an observation whose X value gives it large influence.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Flexibilidade

The regression equation is
Satisfação Geral = 1,35 + 0,666 Flexibilidade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,348	1,057	1,38	0,314
Flexibilidade	0,6657	0,3309	3,88	0,008

S = 0,418304 R-Sq = 35,7% R-Sq(adj) = 33,6%

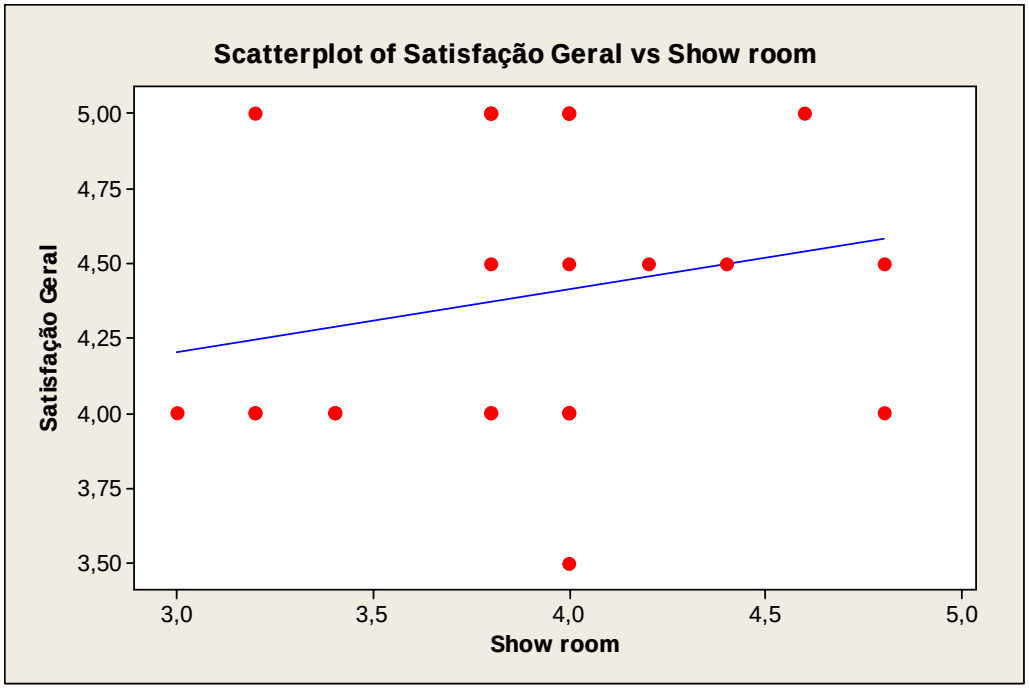
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	1,4544	1,4544	8,31	0,008
Residual Error	34	4,1995	0,1750		
Total	35	5,6538			

Unusual Observations

Obs	Flexibilidade	Satisfação Geral	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
33	4,30	5,0000	4,1439	0,1170	0,8561	3,13R

R denotes an observation with a large standardized residual.



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Show room

The regression equation is
Satisfação Geral = 3,57 + 0,313 Show room

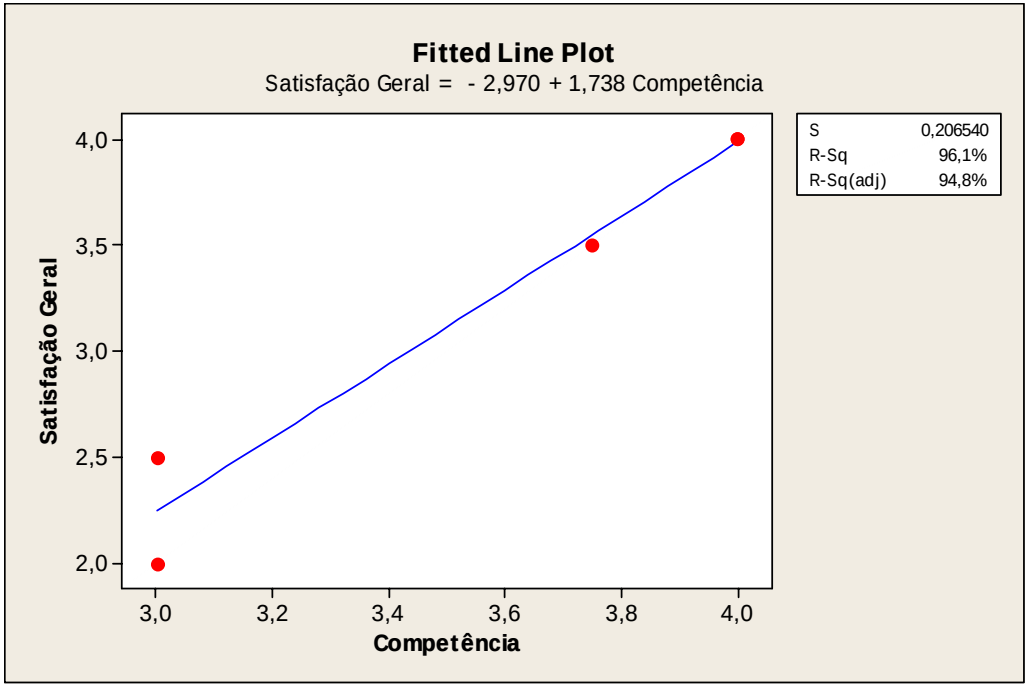
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,5650	0,7810	4,56	0,000
Show room	0,3133	0,3008	1,06	0,301

S = 0,474448 R-Sq = 4,4% R-Sq(adj) = 0,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	0,3514	0,3514	1,13	0,301
Residual Error	34	5,4034	0,3351		
Total	35	5,6538			

Respostas Montadora



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Competência

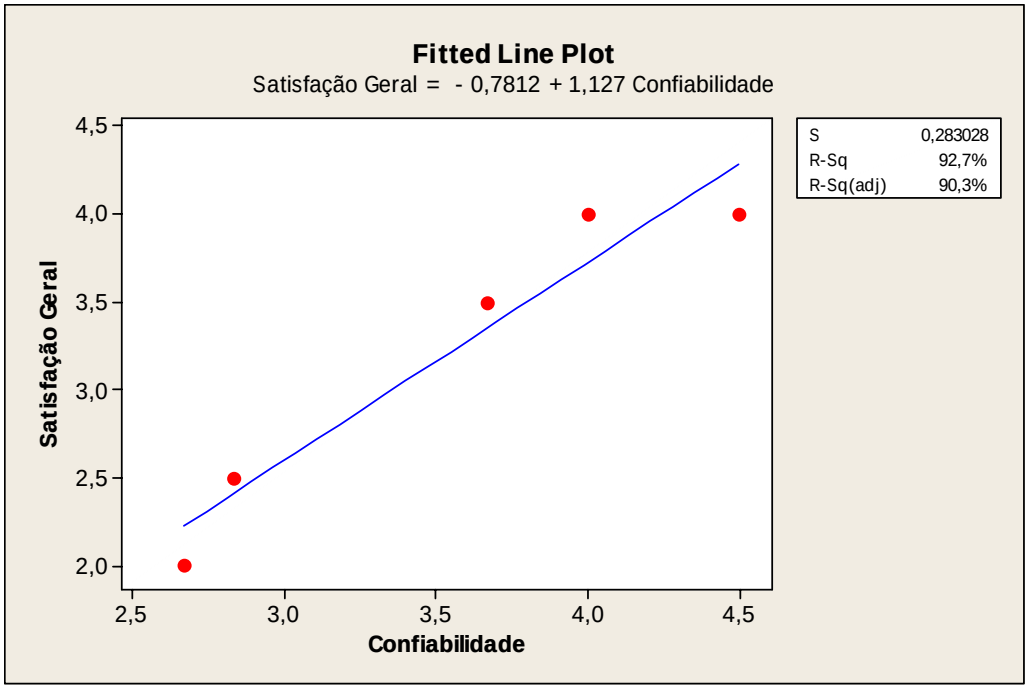
```
The regression equation is
Satisfação Geral = - 3,97 + 1,74 Competência


Predictor       Coef  SE Coef      T      P
Constant     -3,9703   0,7315  -4,13  0,036
Competência   1,7381   0,3016   8,63  0,003


S = 0,306540   R-Sq = 96,1%   R-Sq(adj) = 94,8%


Analysis of Variance

Source          DF      SS      MS      F      P
Regression       1  3,1730  3,1730  74,36  0,003
Residual Error   3  0,1380  0,0437
Total            4  3,3000
```



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Confiabilidade

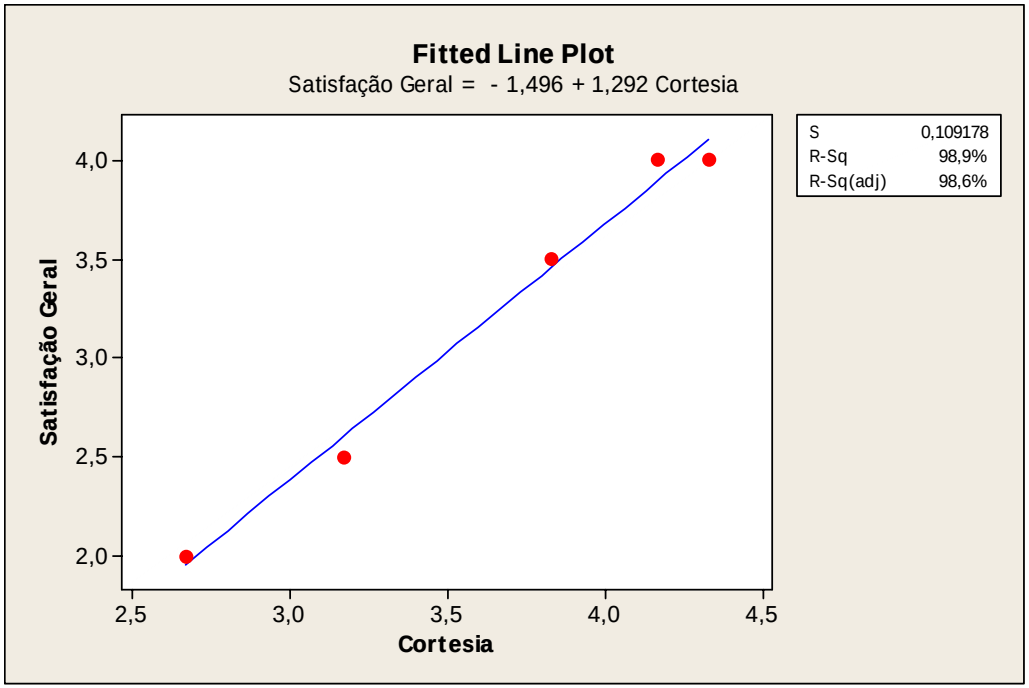
```
The regression equation is
Satisfação Geral = - 0,781 + 1,13 Confiabilidade


Predictor          Coef  SE Coef      T      P
Constant        -0,7813   0,6565  -1,19  0,330
Confiabilidade   1,1365   0,1833   6,18  0,009


S = 0,383038   R-Sq = 93,7%   R-Sq(adj) = 90,3%


Analysis of Variance

Source          DF      SS      MS      F      P
Regression       1  3,0597  3,0597  38,30  0,009
Residual Error   3  0,3403  0,0801
Total            4  3,3000
```



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Cortesia

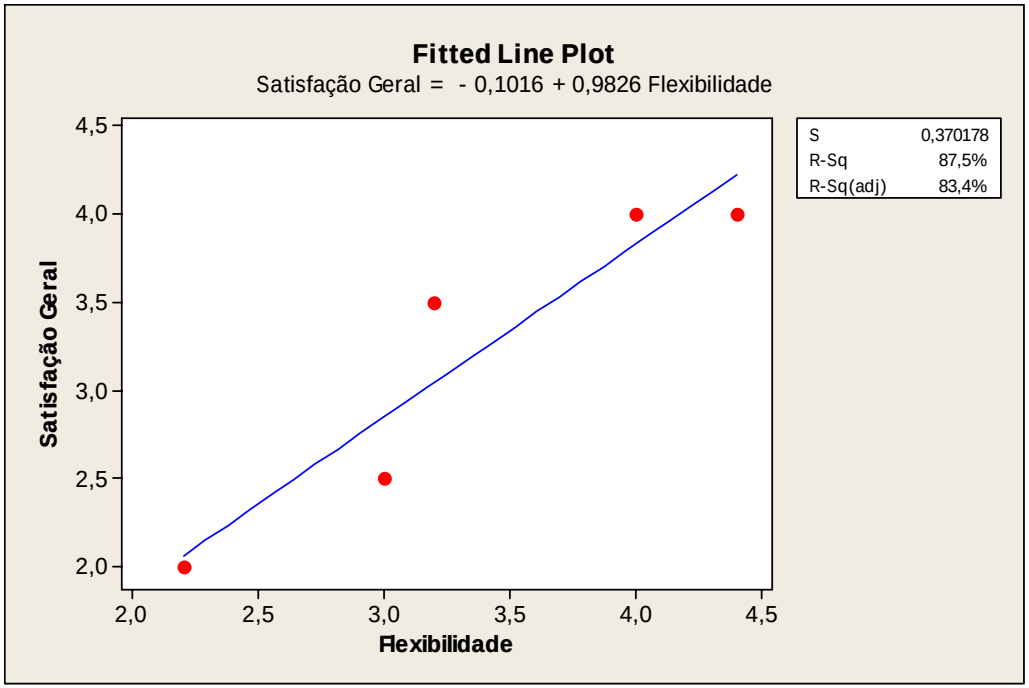
```
The regression equation is
Satisfação Geral = - 1,50 + 1,39 Cortesia


Predictor      Coef  SE Coef      T      P
Constant    -1,4961   0,3879  -5,30  0,014
Cortesia    1,39336  0,07809  16,55  0,000


S = 0,109178   R-Sq = 98,9%   R-Sq(adj) = 98,6%


Analysis of Variance

Source          DF      SS      MS       F      P
Regression       1  3,3643  3,3643  373,85  0,000
Residual Error   3  0,0358  0,0119
Total            4  3,3000
```



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Flexibilidade

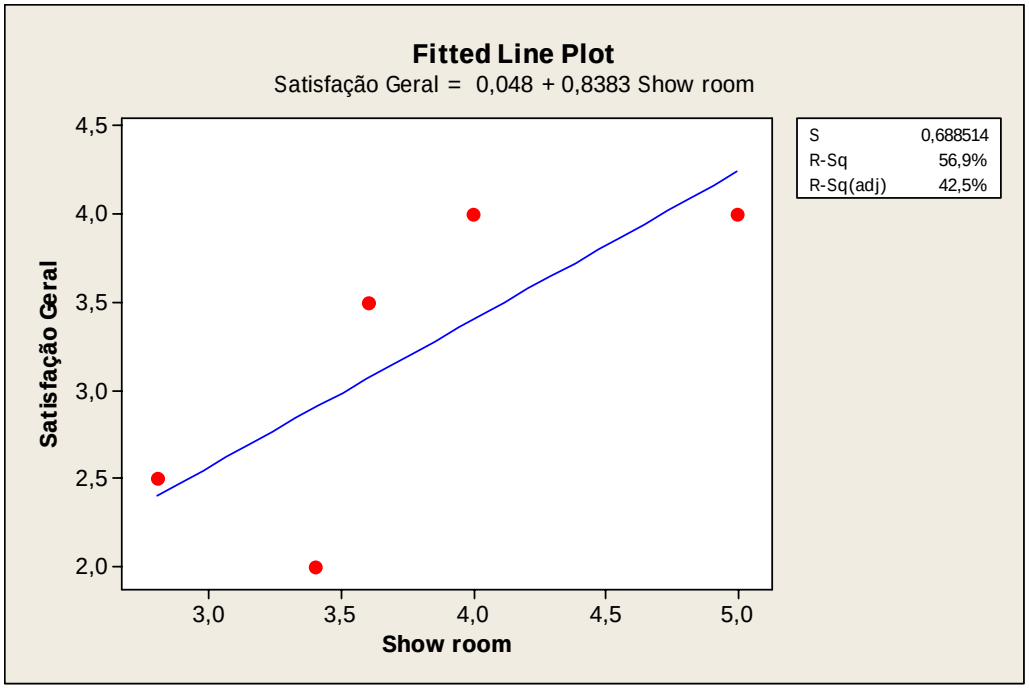
The regression equation is
Satisfação Geral = - 0,103 + 0,983 Flexibilidade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,1016	0,7379	-0,14	0,899
Flexibilidade	0,9836	0,3140	4,59	0,019

S = 0,370178 R-Sq = 87,5% R-Sq(adj) = 83,4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	3,8889	3,8889	31,08	0,019
Residual Error	3	0,4111	0,1370		
Total	4	3,3000			



Regression Analysis: Satisfação Geral versus Show room

The regression equation is
Satisfação Geral = 0,05 + 0,838 Show room

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,048	1,613	0,03	0,978
Show room	0,8383	0,4313	1,99	0,141

S = 0,688514 R-Sq = 56,9% R-Sq(adj) = 43,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	1,8778	1,8778	3,96	0,141
Residual Error	3	1,4333	0,4741		
Total	4	3,3000			

ANEXO VI

Tabela Comparativa entre as Dimensões da Qualidade e a Satisfação Geral

r – Coeficiente de Correlação

Dimensão	Competência	Cortesia	Confiabilidade	Flexibilidade	Show room
Competência		0,890	0,855	0,868	0,686
Cortesia	0,890		0,732	0,789	0,721
Confiabilidade	0,855	0,732		0,812	0,688
Flexibilidade	0,868	0,789	0,812		0,631
Show room	0,686	0,721	0,688	0,631	
Satisfação Geral	0,875	0,836	0,762	0,751	0,688

r2 – Coeficiente de Determinação

Dimensão	Competência	Cortesia	Confiabilidade	Flexibilidade	Show room
Competência		0,792	0,792	0,753	0,471
Cortesia	0,792		0,536	0,623	0,519
Confiabilidade	0,792	0,536		0,660	0,474
Flexibilidade	0,753	0,623	0,660		0,398
Show room	0,471	0,519	0,474	0,398	
Satisfação Geral	0,766	0,700	0,581	0,564	0,474

ANEXO VII
PROTOCOLO DE PESQUISA

1) Aceite da montadora para execução do estudo de caso
    a. Elaboração da proposta
    b. Envio da proposta
    c. Aceite pela montadora
    d. Reunião com a montadora
        i. Apresentação do plano de trabalho;
        ii. Cronograma;
        iii. Definição das concessionárias.
2) Levantamento dos incidentes críticos
3) Consolidação e validação dos incidentes críticos
4) Elaboração do questionário
5) Aplicação do questionário
    a. Coleta de dados na Concessionária “A”
    b. Coleta de dados na Concessionária “B”
    c. Coleta de dados na Concessionária “C” – Fase eliminada
6) Entrevista com os executivos para levantamento dos critérios competitivos
    a. Montadora
        i. Diretor de Vendas
        ii. Gerente Regional de Vendas
        iii. Representantes de Vendas
    b. Concessionária “A”
    c. Concessionária “B”
7) Consolidação e validação dos questionários
8) Análise dos resultados preliminares
9) Apresentação dos resultados preliminares para a montadora
10) Elaboração das conclusões

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____.; JACOBSON, R. **The financial information content of perceived quality.** Journal of Marketing Research. v. XXXI, p. 191-200, 1994.

ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. Ed. Scitta, São Paulo, 1997.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI L. A.; CÂMARA, M. R. G. **Responsabilidade social na cadeia logística:** uma visão integrada para incremento da competitividade, Encontro de Estudos Organizacionais, 2, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE, ANPAD, 1CD, 2002.

AMATO NETO, J.; D'ANGELO, F. **Supply Chain and new industrial organization forms:** the case of automobile complex. In: First World Conference on Production and Operations Management, Sevilha, 2000. **Anais**, Sevilha, 2000.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção:** um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BERTRAND, J. W. M.; FRANSOO, J. C. **Modeling and Simulation:** operations management research methodology using quantitative modeling. International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 241-264, 2002.

BITNER, M., J. **Evaluating Service Encounters:** the effects of physical surroundings and employee responses. Journal of Marketing, v. 54, p. 69-82, April 1990.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. **A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes.** Journal of Marketing, v. 55, p. 1-9, January 1991.

BRYMAN, A. **Research Method and Organization Studies.** London, New Fetter Lane, 1989.

BUZZELL, R. D.; Gale, B. T. **The PIMS principles:** Linking Strategy to Performance. New York: The Free Press, 1987.

CARMAN, J. M. **Consumer Perceptions of Service Quality:** An Assessment of the Servqual Dimensions. Journal of Retailing, v. 66, p. 33-55, 1990.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade.** São Paulo: Editora Futura, 2003.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços:** lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. **Action Research for Operation Management.** International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research Design:** qualitative & quantitative approaches. Resumo feito por Elisabeth Adriana Dudziack. London: Sage, 1994.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. **Measuring Service Quality:** a reexamination and extension. Journal of Marketing, v.56, p. 55-68, July 1992.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. **Service Companies:** Focus or Falter. Harvard Business Review, v. 67, Iss. 4, p. 77-85, Jul/Aug 1989.

FERRO, J. R. A produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas.** Ed. Campos: Rio de Janeiro, 1992.

FILIPPINI, R. **Operations Management Research:** some reflections on Evolution, models and empirical studies in OM. International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 7, p. 655-670, 1997.

_____.; VOSS, C. **Editorial.** International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 7, p. 653-654, 1997.

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

FLANAGAN, J. C. **The critical incident technique.** Psychological Bulletin, 51(4), 327-358, 1954.

_____. **A técnica do incidente crítico**. **Arq. Bras. Psicol. Apl.**, v. 25, n. 2, p. 99-141, 1973.

FORZA, C. **Survey Research in Operations Management:** a process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GIANESE, I.; CORRÊA, H. ***Administração Estratégica de Serviços:*** operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GUTTMAN, L. L. **The basis for scalogram analysis.** Vol 4 de Stauffer, S. A.; Guttman, L.; Shuchman, E. A.; Lazarfeld, P. W.; Star, S.A. e Calusen, J. A. (editores) *Studies in Social Psychology – World War II.* Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1950.

HAYES, B. E. **Medindo a Satisfação do Cliente**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Hill, P. **On Goods and Services.** The Review of Income and Wealth, n. 4, p. 315-338, Dec. 1977.

HESKETT, J. L. **Managing in the service economy.** Boston: Harvard Business School Press, 1986.

_____.; SASSER, W.E.; HART, C. W. L.. **Serviços Revolucionários:** mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management:** creating and sustaining brand equity long term. 3rd ed. London: Kogan Page, 2004.

LEVIT, T. **Production Approach to Service.** Harvard Business Review, v.50, n.5, p. 41-52, 1972.

LIKERT, R. A. **Technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology, n 140, 1932.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. **Revisões da Literatura.** In: Campello, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. Fontes de informação pra Pesquisadores e Profissionais. Belo Horizonte: ED. UFMG, p. 191-198, 2000.

OSTROM, A.; IACOBUCCI, D. **Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services.** Journal of Marketing, v. 59, p. 17-28, Jan. 1995.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implication for future research**. Journal of Marketing, p. 41-50, 1985.

_____.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Servqual:** a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n.1, p. 12-340, 1988.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

ROLDAN, F. **Gestão da cadeia de suprimentos na indústria automobilística brasileira – A coordenação das informações de volume e de mix de produção.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M. Qualidade em serviços In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, P.331-355, 2006.

SALERNO, M. S. et al. **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: Senac, 2001.

MUNIZ, S. T. G. **Atividades de serviços nas montadoras: dimensões, estratégias e trajetórias (1998-2004)** Tese de Doutorado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SARAVANAN, R.; RAO, K. S. **Service quality from customer's perspective:** an empirical investigation. Quality Management Journal, v. 14, n. 3, p. 15-24, 2007.

SILVESTRO, R. **Positioning services along the volume-variety diagonal.** International Journal of Operations and Production Management, v. 19, n.4, p. 399-420, 1999.

SINDICOVES **O que é.** Disponível em: < http://www.sincodives.com.br/>. Acesso em 18 de set. 2007.

SLACK, N. **Generic trade-offs and responses**: an operations strategy analysis. International Journal Business Performance Management, v. 1, n.1, p. 13-25, 1998.

_____. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa Ação.** São Paulo: Atlas, 1997.

THURSTONE, L. L. **Theory of attitude measurement.** Psychological Bulletin 36, p. 224-241, 1929.

ZEITHAML, V. A. **Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence**. Journal of Marketing, v. 52, p. 2-22, July 1988.

_____.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.** Journal of Marketing, v. 52, 2, p. 35-48, Apr. 1988.

_____.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York: The Free Press, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre, Bookman, 2005.