

FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DE
Luiz Carlos Reinaux Cordeiro
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA
28/06/04
O. Novas
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CONSUMIDORES: UM ESTUDO DE CASO

Autor: Luiz Carlos Reinaux Cordeiro
Orientador: Prof.Dr. Olívio Novas

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

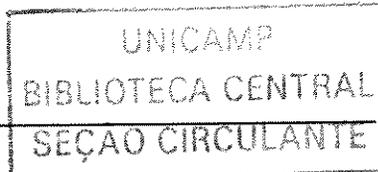
AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE
CONSUMIDORES: UM ESTUDO DE CASO

Autor: Luiz Carlos Reinaux Cordeiro
Orientador: Prof.Dr. Olívio Novaski

Curso de Mestrado Profissional da Faculdade de Engenharia Mecânica

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação e Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica/ Instrumentação e Controle Industrial..

Campinas, 2004
S.P – Brasil



UNIDADE	BE
Nº CHAMADA	I/UNICAMP
	C811a
/	EX
COMBO BC/	61531
ROC.	16-36-05
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	03-1-05
Nº CPD	

b7d 321889

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

C811a

Codeiro, Luiz Carlos Reinaux
Avaliação da Satisfação de Consumidores: Um
Estudo de Caso / Luiz Carlos Reinaux Cordeiro.--
Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Olívio Novaski.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Satisfação do consumidor. 2. Gestão da qualidade
total. 3. Comercio varejista. 4. Vendas especiais. 5.
Contribuição de melhoria. I. Novaski, Olívio. II.
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDAD ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Avaliação da Satisfação de Consumidores:
um estudo de caso.**

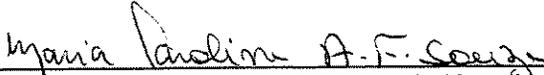
200507280
Autor: Luiz Carlos Reinaux Cordeiro
Orientador: Prof.Dr. Olívio Novaski



Prof. Dr. Olívio Novaski
DEF/FEM/UNICAMP



Prof. Dr. Eugenio José Zoqui
DEF/FEM/UNICAMP



Prof. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira Souza
IE/UNICAMP

Campinas, 28 de junho de 2004

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Dedicatória:

A Deus autor da minha vida, a Clélia minha esposa e companheira de todas as horas, leal e incentivadora, e aos filhos Daniel e Rachel que dedicaram carinho e apoio para que o trabalho fosse concluído.

Aos parceiros de trabalho Ruan Ferreira e Fábio Bonomi que colaboraram e acreditaram na idéia.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Olívio Novaski, pela dedicação e cuidados que demonstrou ao examinar criticar e nortear o trabalho no qual acreditou.

Ao Prof. Dr. Eugênio José Zoqui pelas aulas e pela motivação que passou durante o curso.

Ao Prof. Dr. Sérgio Tonini Buton pela coordenação do curso e pelo equilíbrio demonstrado em todos os contatos.

Ao Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho pelo apoio, incentivo e pela clara visão da Gestão da Qualidade que transmitiu durante suas aulas.

Ao Prof. Dr. Ademir José Petenate pela clareza com que ensinou estatística enriquecendo suas aulas com exemplos claros e objetivos.

Ora, a fé é a certeza das cousas que se esperam,
a convicção de fatos que não se vêem
Hebreus 11:1

Resumo

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CONSUMIDORES: UM ESTUDO DE CASO.

Autor: CORDEIRO, Luiz Carlos Reinaux.

Este trabalho tem por objetivo estudar, em detalhes, o programa de qualidade em pós-venda adotado por uma indústria multinacional do setor automotivo na área de veículos comerciais. Por se tratar de um estudo de mercado alicerçado em avançada tecnologia da informação, viabilizou-se o desenvolvimento de uma estrutura teórica, prática e conclusiva, sobre os principais aspectos do programa.

Os enfoques sobre organização da qualidade na empresa, a sistemática de coleta de dados, treinamento da equipe, o tratamento estatístico dos dados, o método de acompanhamento e ações a partir dos resultados obtidos, compõem o arcabouço central deste trabalho. O método adotado – estudo do caso da montadora – envolve empresa líder no segmento de veículos comerciais, no Brasil, e espelha as preocupações contemporâneas com a qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores.

A riqueza dos detalhes aqui mencionados decorre da familiaridade do autor com o programa, e da qualidade de pesquisador/consultor. As estatísticas sobre o segmento de veículos comerciais aqui detalhadas possibilitam uma visão da importância do transporte rodoviário assim como a satisfação dos consumidores perante os desafios da concorrência local e da globalização.

O trabalho conclui que o investimento que essa empresa faz no programa de qualidade motivado por recompensas, a rede de concessionárias a atuar preventivamente na diminuição das falhas dos serviços prestados, não só beneficiando o consumidor final, como também serve de estímulo para todos os funcionários da organização.

O projeto está diretamente ligado à Presidência da empresa a qual transforma os resultados positivos em benefícios pecuniários a todos, isto é, quando o resultado da pesquisa atinge a meta que é estabelecida no início de cada estudo, todos os funcionários da montadora são premiados com participação no lucro da empresa.

Palavras Chave: satisfação do consumidor, programa de qualidade, pós-venda e melhoria contínua.

Abstract

COSTUMER SATISFACTION EVALUATION: A STUDY CASE.

Author: CORDEIRO, Luiz Carlos Reinaux.

This project has as a goal study in details the after sales quality program adopted by a company in the commercial car industry. As a study done upon a market completely based in advanced information technology, the development of a theoretical, practical and conclusive structure about the main aspect of the programs was made possible.

The focus on the quality organization of the company, the systematic of data collecting, the training given to staff members, the statistical treatment of data, the tracking methodology and the actions taken from the results obtained are the main components of this project. The methodology adopts cases of the plant - involves a company, leader in the commercial vehicle segment in Brazil and reflects the contemporary preoccupations with quality of the services and the satisfaction of the costumers.

The richness of details here mentioned is a result of the familiarity of the author with the program, in the quality of researcher/consultant. The statistics of about the commercial vehicle segment here detailed make it possible for a vision in the importance of road transportation as well as the costumers satisfaction about the local challenges and the localization.

The project concludes that the investment done by this company in the quality program motivated – via rewards – the concessionary net to act in prevention of diminishing failures in the service thus benefiting the final customer. It works also, as stimulus to all employees in the organization for it is about a project directly connected to the presidency of the company in which all results are transformed in pecuniary benefits for all

Key words: Customer Satisfaction, Quality Program, After-Sales and Continuing Improvement

2.7.3 Modelo de Qualidade de Serviços segundo BROWN e SWARTZ	50
2.8 Benefícios da Satisfação do Cliente	52
2.9 A Criação do Valor e a Satisfação do Cliente	54
CAPÍTULO 3 – MÉTODO DE PESQUISA	59
3.1 – Natureza da Pesquisa	59
3.1.1- Principais Diferenças Entre Pesquisas	60
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DO CASO	62
4.1 - Método do Estudo do Caso	62
4.1.1 - Escolha da Empresa e método para análise dos dados	63
4.1.2 - Definição das Variáveis Essenciais	65
4.1.3 – Instrumento de Coleta de Dados	66
4.2 – Ambiente do Estudo	66
4.3 – O Programa de Medição da Satisfação do Consumidor	67
4.3.1 – O Planejamento da Montadora	69
4.3.2 – O Anuncio do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor	70
4.3.3 – A Seleção do Fornecedor que irá Executar a Coleta dos Dados – Entrevistas por Telefone com os Consumidores da Marca	70
4.3.4 – Treinamento do Fornecedor da Pesquisa	72
4.4 – Requisitos da Qualidade Exigidos pela Montadora do Fornecedor Responsável pela Execução da Pesquisa.	73
4.4.1 – Mapeamento do Processo - Macrofluxo	74
4.4.2 – SIPOC (Supplier Input Process Output Client)	75
4.4.3 – Instruções de Trabalho	76
4.5 – Descrição da Atividade	77
4.6 – Manual da Qualidade	77
4.7 – O questionário – Base para o Levantamento dos Dados	77
4.8 – Análise do Questionário sob uma Visão Estatística	80
4.8.1 – As Variáveis	80

4.8.2 – Proposições Básicas Estatísticas	82
4.8.3 – Análise da Amostra Utilizada	84
4.8.4 – Agrupamento de Perguntas do Questionário – Estudo de Correlações	85
4.8.5 – Análise das Correlações: Agrupamentos de Questões e a Média Nacional	88
4.8.6 – Análise e Gráfico Esquemático de Caixa - Boxplot	91
4.8.7 – Correlação: Porte da Concessionária e a Classificação Nacional	93
4.8.8 – Correlação: Porte da Concessionária e Desvio Padrão	95
4.9 – Ações Pós-Programa de Medição da Satisfação do Consumidor	97
4.9.1 – Ações Corretivas – 15 Piores	97
4.9.2 – Métodos Utilizados na Ações Corretivas	98
4.10 – Análise dos Resultados	100
4.11 – Análise das Variáveis Essenciais do Estudo	106
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	108
5.1 – Comentários	108
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	113
BIBLIOGRAFIA	114
ANEXO I	122
ANEXO II	129
ANEXO III	136

Lista de Quadros

Quadro 01 – Perfil do Transporte Rodoviário de Cargas	10
Quadro 02 – Composição Percentual da Carga Movimentada	11
Quadro 03 – Transportadoras Segundo o Número de Empregados	11
Quadro 04 – Ingredientes Usuais para Bens e Serviços	34
Quadro 05 – Atributos para Avaliação da Qualidade de Serviços	35
Quadro 06 – Questionário Aplicado aos Representantes de Serviços Diversos	43
Quadro 07 – Fatores de Influência na Determinação da Qualidade de Serviços	47
Quadro 08 – Tipos de Pesquisas	60
Quadro 09 – Variáveis Essenciais do Estudo e suas Características	65
Quadro 10 – Exemplo de SIPOC do fornecedor	75
Quadro 11 – Questionário Utilizado na Pesquisa de Satisfação do Consumidor	79
Quadro 12 – Amostra Utilizada Pelo Programa	84
Quadro 13 – Agrupamento de Perguntas do Questionário	86
Quadro 14 – Agrupamento de Perguntas Vitais ao Questionário	87
Quadro 15 – Correlação de Pearson	88
Quadro 16 – Plano de Ação 5W 2H	99
Quadro 17 – Síntese da Análise das Variáveis Essenciais do Estudo – Parte 1	106
Quadro 18 – Síntese da Análise das Variáveis Essenciais do Estudo – Parte 2	107

Lista de Figuras

Figura 01 – Brasil – Composição da Frota por Idade	12
Figura 02 – Alemanha – Composição da Frota por Idade	13
Figura 03 – Comparação de Orientações	30
Figura 04 – O Espectro Mercadorias – Serviços	36
Figura 05 – O Modelo de Qualidade dos Serviços	41
Figura 06 – Modelo Gap de Qualidade dos Serviços	45
Figura 07 – Fatores Determinantes e Perceptíveis da Qualidade de Serviços	47
Figura 08 – Modelo para Qualidade de Serviços	50
Figura 09 – Benefícios da Satisfação do Cliente	52
Figura 10 – Determinante do Valor entregue ao Cliente	55
Figura 11 – Macrofluxo do Fornecedor Selecionado para Executar a Pesquisa	74
Figura 12 - Modelo Básico de Agrupamento	81
Figura 13 – Blocos de Atributos x Classificação Nacional	91
Figura 14 – Gráfico Esquemático de Caixas - Atributos	92
Figura 15 – Correlação: OS x Média	94
Figura 16 – Correlação: OS x Desvio	96
Figura 17 – Resultado da Pesquisa – Primeira Classificada do Ranking	100
Figura 18 – Resultado da Pesquisa – Octogésima Quinta Classificada do Ranking	101
Figura 19 – Desvio Padrão – 15 Melhores	102
Figura 20 – Media Geral - 15 Melhores	103
Figura 21 – Desvio Padrão – 15 Piores	103
Figura 22 – Media Geral – 15 Piores	104
Figura 23 – Desvio Padrão – 120 concessionárias	104
Figura 24 – Media Geral – 120 concessionárias	105

Lista de Equações

Equação 01 – A Satisfação do Cliente	32
Equação 02 – Fórmula para Cálculo Amostral	111

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 – Considerações Iniciais e Escolha do Tema

A melhoria contínua em um processo de qualidade de serviços que tem início quando as empresas decidem investir em ferramentas que possibilitem medir o nível de satisfação dos seus consumidores. Procedendo dessa forma, as organizações podem identificar os pontos que necessitam correções e aqueles que podem ser reforçados por bons resultados. Se perguntarmos aos homens com visões típicas de negócios como eles definiriam uma empresa a provável resposta seria: “Empresa é uma organização criada para obter lucros”. Mas a finalidade de uma empresa, uma vez que está situada na sociedade, só pode ter uma definição: a de criar um consumidor e mantê-lo (Drucker, 2001).

Este trabalho tem como objetivo demonstrar que a iniciativa adotada por uma montadora de veículos, em ouvir seus consumidores, pode ser um instrumento valioso na melhoria do atendimento aos mesmos, isso porque o resultado da pesquisa, que essa montadora realiza, traz informações relevantes uma vez que o estudo mede e controla a qualidade dos serviços bem como a disponibilidade de peças de reposição da rede de concessionárias filiadas à marca. O estudo destaca aspectos como as dimensões da qualidade, a relação entre a montadora e a rede de concessionárias (clientes da montadora), os cuidados empregados na coleta dos dados e os benefícios que esse controle traz à cadeia como um todo: montadoras, concessionárias e consumidores.

Hoje, mais do que nunca, as empresas precisam conhecer, em profundidade, o comportamento, necessidades e expectativas dos seus consumidores. Sem isso elas não poderão atender e muito menos superar as necessidades e expectativas dos mesmos. Vivendo dias de concorrência acirrada, estar bem informada sobre o ambiente de marketing em que atua, não é apenas querer ter vantagem competitiva, mas também trata-se de uma questão de sobrevivência das empresas atentas às tendências e comportamentos do mercado. Essas informações só podem ser obtidas se as empresas tomarem a iniciativa de ouvir os seus consumidores.(MACHILINE, 2003)

No Brasil essa tendência também se generalizou e o relacionamento com os clientes está se constituindo num grande desafio para os fabricantes, pois os consumidores, cada vez mais exigentes, vêm exercendo na plenitude a sua cidadania, exigindo produtos, serviços e formas de atendimento que mais lhes convenham (ZUCCOLOTTO, 2000).

Nas últimas três décadas, ocorreram mudanças substanciais no ambiente global de negócios. Setores emergentes de serviços estão agora dominando economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial. Coincidindo com o enorme crescimento da economia global de serviços, a demanda por pessoas que têm perícia em marketing de serviços também está expandindo bastante. Profissionais do campo de serviços aprenderam rapidamente que as estratégias de marketing tradicionais e os modelos gerenciais, com raízes baseadas no setor manufatureiro de produção de bens, nem sempre se aplicam às suas invulgaes empresas de serviços. Mais especificamente, a demanda por conhecimento em marketing de serviços, tem sido alimentada por:

- Enorme crescimento dos empregos no setor de serviços
- Crescentes contribuições do setor de serviços para a economia mundial
- Desregulamentação de muitas empresas de serviços
- Mudança revolucionária de filosofia gerencial como empresas de serviços devem organizar suas companhias (HOFFMAN, 2003).

Considerando esses aspectos, definiu-se que o estudo poderia ficar inteiramente baseado no programa pós-venda adotado por essa montadora¹.

O crescimento anual das empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade em serviços é da ordem de 10% ao ano enquanto empresas, sem esta preocupação, não apresentam crescimento algum. As empresas, que têm orientação para o cliente, tiveram 12% de crescimento nos lucros contra 1% das empresas que não têm (LAS CASAS,1999).

¹ Montadora é empresa multinacional de grande porte, estabelecida em mais de um estado brasileiro que monta veiculos comerciais, chassi de ônibus urbanos e plataformas para ônibus rodoviários, no decorrer deste trabalho designado como "Empresa".

1.2 – Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo demonstrar que a iniciativa adotada por uma montadora de veículos, em ouvir seus consumidores, pode ser um instrumento valioso na melhoria do atendimento aos mesmos, isso porque o resultado da pesquisa, que essa montadora realiza, traz informações relevantes uma vez que o estudo mede e controla a qualidade dos serviços bem como a disponibilidade de peças de reposição da rede de concessionárias filiadas à marca. O estudo destaca aspectos como as dimensões da qualidade, a relação entre a montadora e a rede de concessionárias (clientes da montadora), os cuidados empregados na coleta dos dados e os benefícios que esse controle traz à cadeia como um todo: montadoras, concessionárias e consumidores.

Os objetivos específicos estruturados de modo a operacionalizar e viabilizar o atingimento do objetivo geral são:

A – Estudar o caso da Empresa e o método utilizado nas avaliações de qualidade de suas concessionárias.

B – Demonstrar os recursos da pesquisa de qualidade utilizados na coleta dos dados.

C – Demonstrar o método de pesquisa fazendo do mesmo uma fonte de estudo.

D – Analisar os resultados e ações de melhoria da qualidade decorrentes dessa análise.

E – Propor estudos adicionais complementares.

1.3 – Justificativa do Trabalho

O modelo de desenvolvimento adotado no Brasil na segunda metade do século XX privilegiou as rodovias como fator de integração econômica-social e como elemento de interiorização da ocupação territorial. Como resultado natural dessa escolha, a matriz do transporte de cargas foi direcionada para o modal rodoviário.

Com isso, qualquer projeto desenvolvido para a retomada do crescimento econômico e social de forma sustentada, deve apresentar, obrigatoriamente, planos de recuperação da capacidade do segmento de transporte rodoviário, da conservação e a ampliação da malha rodoviária em todo país.

Motivada pelas múltiplas variáveis que atingem esse segmento, a CNT (Confederação Nacional do Transporte) realizou, em abril de 2002, uma pesquisa com 560 empresários do setor. O questionário com 34 questões permitiu que fosse levantada uma série de informações referentes ao setor, entre elas as dificuldades que este segmento enfrenta tais como: infraestrutura, segurança, condições de mercado entre outros. (CNT, 2002).

Do cadastro foram selecionadas, de forma aleatória, 560 empresas a fim de garantir 95% de confiança e erro amostral máximo de 4%. Foi utilizada para a seleção da amostra, amostragem estratificada autoponderada por porte de empresa.

Como resultado significativo verificou-se que a qualidade das estradas brasileiras, na opinião dos entrevistados, ao longo dos últimos dois anos tem se deteriorado significativamente. Para 46,1% dos entrevistados a qualidade, nesse período, ficou pior ou muito pior.

O modelo de concessão das rodovias brasileiras para a iniciativa privada está fundamentado na crença de que as licenças de exploração poderiam contribuir para a melhoria da conservação da malha viária e para reduzir custos do transporte. No entanto, a pesquisa revela que 86,9% dos entrevistados consideram que, nos dois últimos anos, houve uma evolução desfavorável para o setor, respondendo que o preço dos pedágios ficou pior ou muito pior em relação a períodos anteriores.

Outros dados levantados por pesquisas em associações de classe e entidades ligadas ao setor de transporte (quadro 01), mostram alguns dados do setor de transporte rodoviário e sua importância na economia nacional. Segundo o IBGE, em 2000 o setor de transporte rodoviário de carga foi responsável por 1,6% do PIB nacional, com um faturamento bruto de mais de R\$18 bilhões.

Quadro 01 – Perfil do Transporte Rodoviário de Cargas

Empresas transportadoras de carga (ETC), segundo o IBGE/PAS 2001	47.588
Empresas transportadoras de carga (ETC), segundo o IBGE/PAS 2000	39.593
Empresas transportadoras de carga (ETC), segundo o IBGE/PAS 1999	34.586
Empresas com mais de 5 pessoas ocupadas, segundo o IBGE/PAS 2001	9.598
Empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo o IBGE/PAS 2000	2.398
Empresa com 50 ou mais pessoas ocupadas, segundo o IBGE/PAS 2000	899
Transportadores autônomos rodoviários não inclui os urbanos - Seplatex	402 mil
Transportadores de carga própria (TCP)	50 mil
Frota Rodoviária das ECP	161 mil
Participação do Transporte como um todo no PIB (Cargas e Passageiros 2001)	5,3%
Participação do TRC no PIB, segundo a PAS do IBGE em 2001	1,6%
Produção anual de caminhões em 2001(Unidades) em 2000	71,140
Faturamento do setor de transportes de cargas e passageiros, segundo a PAS 2001 do IBGE	R\$ 70,5 bilhões
Faturamento bruto do TRC, segundo a PAS 2001 do IBGE	R\$ 20,4 bilhões
Faturamento bruto do TRC segundo a PAS 2000 do IBGE	R\$ 18,3 bilhões
Faturamento do TRC segundo a PAS 1999 do IBGE	R\$ 17,4 bilhões
Faturamento das empresas com mais de 5 pessoas ocupadas	R\$ 18,9 bilhões
Faturamento das empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas	R\$ 15,3 bilhões
Faturamento das empresas com 50 ou mais pessoas ocupadas	R\$ 12,3 bilhões
Faturamento das empresas com 100 ou mais pessoas ocupadas	R\$ 9,6 bilhões
Participação no Transporte de cargas (GEIPOT 2000)	60 5%
Endividamento médio	50%
Movimento do TRC (2000) Fonte: GEIPOT	R\$ 451 bilhões de t.km
Empregos diretos na ETC segundo a PAS 2001 do IBGE	389.421
Consumo intermediário do TRC segundo a PAS IBGE/2001	R\$ 12,2 bilhões
Consumo de combustíveis e lubrificantes segundo a PAS do IBGE 2001	R\$ 3,1 bilhões
Gasto com pessoal, segundo a PAS do IBGE de 2001	R\$ 3,7 bilhões
Mercadorias, material de consumo e reposição (PAS/IBGE de 2001)	2,2 bilhões
Frota total de caminhões (GEIPOT 2001)	1,836 milhão
Caminhões fabricados até 1990 inclusive	1,324 milhão
Caminhões com mais de 10 anos de uso	72,2%
Malha rodoviária total (1999)	1,725 milhão km
Malha asfaltada (1999)	165 mil km

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística

O quadro 02 mostra a participação expressiva do transporte rodoviário no Brasil. Os dados de 1.996 até 2000, mostram que esta a participação vem sendo reduzida, porém em 2000 o transporte rodoviário ainda representava mais de 60% de toda carga movimentada no País.

Quadro 02 – Composição Percentual da Carga Movimentada

MODO	1996	1997	1998	1999	2000
Aéreo	0,33	0,26	0,31	0,31	0,33
Aquaviário	11,47	11,56	12,69	13,19	13,86
Dutoviário	3,78	4,55	4,44	4,61	4,46
Ferroviário	20,74	20,72	19,99	19,60	20,86
Rodoviário	63,68	62,91	62,57	62,29	60,5
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística

O setor de transporte rodoviário também é responsável pela expressiva geração de empregos. O quadro 03 mostra o número de empresas e o número de funcionários com intervalos que variam de 0 a mais de 1000. O quadro 01 também revela um contingente bastante expressivo de empregos (autônomos) – 402.000 no ano de 2000.

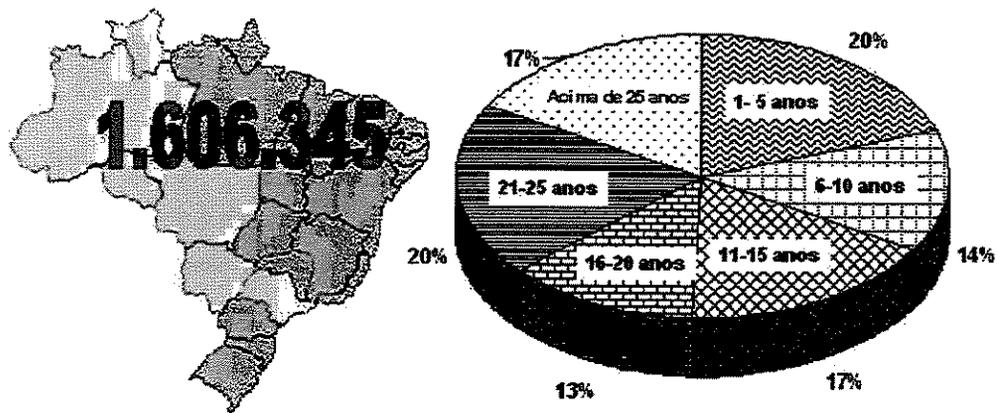
Quadro 03 – Transportadoras Segundo o Número de Empregados

Empregados	0 a 9	10 a 49	50 a 249	250 a 999	+ de 1000	Total
Norte	98	35	10	1	0	144
Nordeste	571	215	81	8	1	876
Sudeste	4.849	1.438	415	60	7	6.769
Sul	3.600	603	154	30	4	4.391
Centro-Oeste	268	91	23	5	0	338
Total	9.386	2.383	683	104	12	12.568

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística

Se por um lado o setor de transporte rodoviário é expressivo e relevante para a economia do país, por outro lado enfrenta muitas dificuldades como, por exemplo, a idade da frota mostrada nas figuras 01 e 02 a seguir. Este estudo levantado junto ao DENATRAN e ANFAVEA, mostra que 60% da frota no Brasil (1,6 milhões de caminhões), têm mais de 10 anos idade, e que 37% têm 20 anos ou mais de uso (figura 01).

BRASIL Composição da Frota por Idade Caminhões



DENATRAN / ANFAVEA

OUTUBRO, 2002

Figura 01 – Brasil – Composição da Frota por Idade

Fonte: DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito. ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Comparado a outros países, onde o transporte rodoviário também é significativo, a frota brasileira de caminhões é considerada desatualizada. O perfil da frota de caminhões na Alemanha está duas vezes mais atualizado que o brasileiro. Os caminhões com idade entre 1 e 5 anos representam mais de 40% do total da frota, e a parte relativa aos 25 anos ou mais, está na casa dos 2% - (figura 02) - (ANFAVEA, 2002/ Australian Bureau of Statistics / Statistische Mitteilungen, Reihe 2, Kraftfahrzeuge, Bestand am 01.01.03; Kraftfah – Kraftfahrtbundesamt, Flensburg, Alemanha).

ALEMANHA Composição da Frota por Idade Caminhões

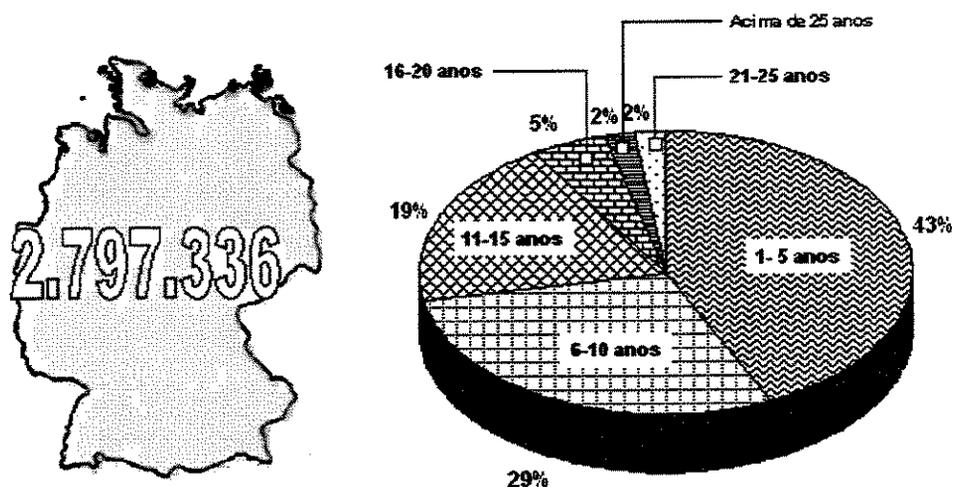


Figura 02 – Alemanha – Composição da Frota por Idade

Fonte: STATISTISCHE MITTEILUNGEN, REIHE 2, KRAFTFAHRZEUGE, 2003

Outra dificuldade que o setor de transporte rodoviário enfrenta no Brasil é a péssima condição das estradas brasileiras. Por elas passam cerca de 60 milhões de toneladas de grãos a cada ano, com um desperdício de US\$70 milhões entre as fazendas e os portos (GEIPOT / O Estado de São Paulo).

As outras alternativas, como renovação e ampliação da malha ferroviária, que conta hoje com apenas 30.000 km de extensão e com uma estrutura planejada no século 19, depende de financiamento do governo federal. Além disso, ampliações significativas para o escoamento da produção agrícola, levariam pelo menos 10 anos entre planejamento e execução. As embarcações em hidrovias dependem de investimentos em infra-estrutura em portos e levam pelo menos 15 anos para funcionar. Nesse tempo está incluído o provável embargo causado por discussões ambientais (Setor de Planejamento e Gestão da Agencia de Desenvolvimento Tietê-Paraná – ADTP)

A malha rodoviária nacional (estradas, federais, estaduais e intermunicipais) soma 1,7 milhões de quilômetros, dos quais apenas 165mil, ou 9,5% do total, estão pavimentados (O Estado de São Paulo –AE Setorial – OESP – Site – SP 12/2/4)

Todas essas informações apontam para a direção de que o transporte rodoviário no Brasil, será por muito tempo responsável não só pela exportação da produção agrícola, como também pelo abastecimento dos inúmeros pontos de venda e distribuição do território brasileiro.

A importância do transporte rodoviário no Brasil, que praticamente se apóia na frota de veículos comerciais, sustentou esta dissertação que estudará o relacionamento montadora x concessionária como um instrumento valioso na melhoria do atendimento dos consumidores.

De acordo com Katz e Kahn, citados por WAGNER III E HOLEMBECK, 1999, os insumos de informação, que sinalizam como o ambiente e a empresa estão funcionando, podem ajudar a determinar se a organização continuará sobrevivendo; feedback negativo indica fracasso potencial e a necessidade de mudar o modo como as coisas estão sendo feitas. Embora a citação acima esteja em um contexto de produção, a afirmação de que é preciso mudar quando se percebe a necessidade de fazer as coisas de forma diferente de como estão sendo feitas, com base em um feedback, aplica-se diretamente a este estudo, uma vez que a informação dada pelos consumidores, tem permitido que a Empresa juntamente com a rede de concessionárias, mude a maneira como vem procedendo em relação aos seus clientes que formam o modelo nacional de transportes comerciais.

1.4 – Método de Estudo – Estudo do Caso

Este trabalho baseia-se na análise bibliográfica sobre marketing, serviços, gestão da qualidade e marketing de relacionamento. Estuda em detalhes o caso da Empresa, demonstrando:

- Razões para adoção do programa de qualidade em pós-venda
- Método de pesquisa da satisfação dos consumidores
- Benefícios para a rede de concessionárias
- Benefícios aos consumidores de produtos e serviços
- Resultados e conclusões.

O texto explora e enfoca a relevância da discussão, caracterização e avaliação da necessidade premente de melhorias no processo de obtenção da satisfação de clientes, dadas as condições da concorrência e especificidades atuais do setor automotivo.

A pesquisa para o estudo do caso da Empresa foi elaborada de maneira exploratória para permitir uma adequada abrangência no entendimento da problemática de relacionamento existente neste relevante setor da economia nacional.

Desenvolveram-se assim, subsídios suficientes para demonstração, avaliação e análise do programa de pós-venda sobre os níveis de satisfação dos consumidores.

1.5 – Limites do Trabalho

O estudo do caso, explorado em detalhes no capítulo 3, baseia-se em um histórico de entrevistas realizadas, nos anos de 2001, 2002 e 2003, com proprietários de caminhões de uma dada marca. Os resultados obtidos, muitos deles baseados em premissas que possibilitaram alguns ensaios, referem-se a este caso dentro dos anos acima mencionados. Outros estudos podem utilizar alguns conceitos aqui identificados, desde que as variáveis e o contexto tenham íntima ligação com este estudo do caso.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Para facilitar a compreensão, este trabalho foi organizado da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução que procurou dar ao leitor uma visão da importância do transporte rodoviário no Brasil, seus problemas e atrelado a isso o meio de transporte – caminhão – que no Método da Pesquisa – Estudo do Caso, será o produto responsável pelos serviços e conseqüentemente pela pesquisa de satisfação do consumidor a ser estudada.
- O Capítulo 2 buscou argumentos teóricos para formar uma base sólida para servir de alicerce ao Método da Pesquisa – Estudo do Caso.
- No Capítulo 3 o estudo mostra de forma resumida alguns métodos de pesquisa
- O Estudo do Caso está no capítulo 4 e descreve em detalhes um Programa de Medição de Satisfação de Clientes de uma montadora de veículos comerciais. Este Programa tem como base uma pesquisa de satisfação de clientes.
- O capítulo 5 mostra os resultados e discussões do que foi visto
- A conclusão e sugestões de trabalhos futuros estão no capítulo 6.

2.1 – Qualidade: Como Começou, para Onde Está Indo

No decorrer da história, o homem sempre procurou preencher suas necessidades com aquilo que melhor o satisfizesse, não só no campo material, como também no social, intelectual e espiritual. Essa procura é o sinal de que a evolução humana está num aprimoramento contínuo (Barçante, 1999).

Dessa forma, nos últimos 100 anos, tem-se provado ser de grande evolução os métodos para se obter qualidade. O cenário atual, de competitividade, tem levado as empresas em busca da qualidade total.

De acordo com Barçante (1999), a literatura mundial sobre o tema divide a evolução da qualidade no Ocidente em quatro eras:

- Era da Inspeção
- Controle Estatístico da Qualidade
- Garantia da Qualidade
- Gestão pela Qualidade Total – (*Total Quality Management -TQM*)

2.1.1 – A Era da Inspeção

No final do século XVIII, os artesões e artífices eram responsáveis não só pela construção dos produtos, como também pela qualidade dos mesmos, isso porque a atividade produtiva era artesanal e em baixa escala. Com o desenvolvimento da industrialização e surgimento da produção em escala, tornou-se necessária a adoção de um sistema baseado em inspeções dos produtos, que eram examinados, medidos ou testados com objetivo de assegurar sua qualidade.

2.1.2 – A Era do Controle Estatístico da Qualidade

No início do século passado, as técnicas estatísticas começaram a ser utilizadas para controle de processos industriais, uma vez que a variabilidade foi reconhecida como inerente aos mesmos.

Com o crescimento da demanda e por conseguinte da produção, inspecionar 100% das peças, componentes e produtos acabados, tornou-se impraticável. Logo após a Segunda Grande Guerra, a busca pela qualidade passa a utilizar técnicas estatísticas de amostragem e controle de processo, deixando com isso de trabalhar com a totalidade do que era produzido.

O controle da qualidade é essencialmente o conjunto de atividades e técnicas empregadas para obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço. Inclui uma atividade de monitoração, mas também objetiva encontrar e eliminar causas de problemas de qualidade, de tal modo que os requisitos do cliente sejam continuamente atendidos. (OAKLAND, 1994).

2.1.3 – A Era da Garantia da Qualidade

Entre as décadas de 50 e 60, o campo de abrangência da qualidade foi ampliado com a publicação de vários trabalhos sobre o assunto. A ênfase passa a ser a prevenção, e além das técnicas estatísticas até então conhecidas e adotadas, foram incluídos também conceitos e habilidades gerenciais.

É nessa fase que surgem os conceitos de Custo da Qualidade, Total Quality Control – TQC, Confiabilidade e Zero Defeito. De forma resumida, a era da Garantia da Qualidade pode ser vista como a era em que houve a valorização do planejamento e o estabelecimento de padrões de qualidade, somada às técnicas e conceitos estatísticos conhecidos.

A garantia da qualidade é, de modo geral, a prevenção de problemas de qualidade por meio de atividades planejadas e sistemáticas, incluindo a respectiva documentação. Essas atividades devem ter um bom sistema de gerenciamento da qualidade, avaliação de sua adequação, auditoria da operação do sistema e sua revisão total. (OAKLAND, 1994)

2.1.4 – A Era da Gestão da Qualidade Total

Para Barçante (1999), no final da década de 70, produtos japoneses de alta qualidade invadiram os Estados Unidos ameaçando empresas locais de todos os portes. Isto fez com que houvesse um movimento, naquele país, voltado a recuperar o mercado alicerçado na aplicação progressiva da qualidade em todos os aspectos do negócio. Dessa forma, segundo o autor, nasce o conceito de Qualidade Total: a aplicação da qualidade em tudo que se faz nas organizações, em todos os níveis e áreas, inclusive as não ligadas à produção propriamente dita.

Nessa era, a qualidade e seus impactos são reconhecidos pela alta administração das empresas, as quais concluíram que não poderiam ser competitivas a menos que passassem a dar atenção rotineira aos programas de qualidade incluindo-os na gestão estratégica dos seus negócios.

Segundo Albrecht¹ citado por Las Casas (1999) proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, sejam estes proprietários ou funcionários.

¹ ALBRECHT, Karl. Total Quality Service. Seminário Internacional, p. 24, 9 abr. 1992. Apostila

2.1.5 – A Evolução da Qualidade no Japão

Até os anos 50 os produtos japoneses eram reconhecidos como ruins e baratos e não gozavam da boa reputação que têm hoje. Naquela época, os japoneses obtinham a Qualidade por meio da inspeção.

2.2 – Qualidade Total em Serviços

Cientes, consumidores, usuários finais dos produtos, distribuidores, fornecedores, funcionários, governo, opinião pública, acionistas, parceiros, aliados de negócio, concorrentes, em outras palavras, stakeholders, são alguns dos públicos que podem fazer algum tipo de juízo sobre a empresa.

Nesse sentido, segundo Las Casas (1999), a qualidade total em serviços não se limita apenas aos clientes externos e engloba, além destes, todos aqueles que interagem com a empresa e podem, de alguma maneira, interferir em seus negócios.

Considerando que os serviços são atos, desempenho e ação (LAS CASAS, 1999) cada pessoa das relações da empresa é considerada um cliente. Portanto, se a empresa dirigir esforços para satisfazer todos esses clientes, terá muito mais probabilidade de alcançar sucesso.

A análise de Denton (1991) não apenas corrobora com esta posição de Albrecht e Las Casas, como também acrescenta que algumas vezes as organizações podem incorrer em atitudes elitistas. Quanto mais alto os níveis gerenciais, mais distantes eles parecem estar da realidade do fornecimento dos bons serviços ou mesmo para saberem, de uma maneira geral, o que é importante para seus clientes internos, externos e stakeholders.

Para o autor, as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e com o dia-a-dia dos negócios.

Freqüentemente os administradores de empresas de serviços com baixa qualidade desenvolvem, segundo Denton (1991) uma espécie de visão unidirecional, enxergando somente o que eles próprios e os seus departamentos desejam e não o que os demais dentro da companhia vêem e desejam. Contabilizam, processam dados ou vendem, mas vêem poucas relações entre si mesmos e os clientes.

Apenas treinamentos em finanças, marketing ou processos de qualidade, isolados, não garantem qualidade total em serviços.

Albrecht (1992) define que existe também uma espécie de arrogância organizacional, que faz com que alguns executivos assumam que sabem exatamente o que os clientes querem ou o que é melhor para eles. Esses executivos tentam empurrar sua idéia do produto ou serviço para cima dos clientes ao invés de pesquisar, descobrir a verdade e implementá-la. Isto acontece com freqüência em muitas indústrias como, por exemplo, a indústria hoteleira.

Segundo o mesmo autor, ao longo das últimas décadas, as maiores cadeias de hotéis do mundo se dedicaram a uma sempre crescente guerra de amenidades, desde TV em banheiros, até xampus especiais, passando por calçadeiras, gravadores de vídeo, até a personalização de quartos para executivos com toda tecnologia eletrônica disponível no mercado. Nada disso, entretanto, parece ter levado em consideração as opiniões e reais necessidades dos clientes.

O desenvolvimento e a definição de um sistema eficaz de medição é crítico, na visão de Denton (1999), para o entendimento da qualidade total no setor de serviços. É necessário, portanto, organização e controle para se melhorar os serviços. É necessário ainda incentivo para superar padrões e para mudar atitudes e comportamentos. Os fornecedores de serviços de alto nível conhecem a ciência dos serviços. Cientificamente, a abordagem começa com a identificação de um requisito, ou seja, o reconhecimento da necessidade de definir as expectativas de negócios no contexto da qualidade e da produtividade.

O que se precisa, define Denton (1999), é de administradores que entendam intuitivamente os seus negócios, pessoas que conheçam e possam transmitir informações sobre produtos e serviços a seus funcionários. Em uma análise final, os serviços precisam ser orientados para pessoas e a administração deve, portanto, educar seus funcionários, ensiná-los como proceder e permitir que os mesmos resolvam problemas. É necessário ainda descobrir formas de medir seus esforços e recompensar aqueles que servem melhor. Desta forma estarão criadas as bases e condições para a qualidade total em serviços e os serviços de qualidade total.

2.3 – Serviços com Qualidade Total

Para a unanimidade dos autores consultados, a despeito das naturais dificuldades de implementação, serviços com qualidade total compensam.

Segundo Las Casas (1999), pesquisas revelam que o crescimento médio anual das empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade total em seus serviços, é da ordem de 10%, enquanto outras se mostram estagnadas.

As empresas orientadas ao cliente, segundo o autor, tiveram 12% de crescimento nos lucros contra 1% das empresas administradas sem essa visão.

Serviços com qualidade total significam envolvimento da opinião do cliente – o árbitro final – único capaz de avaliar expectativas versus realidades entregues.

Outro a comparar o cliente com um árbitro é Horovitz (1993) que afirma que serviços com qualidade precisam passar por alguns níveis, sendo o da excelência relacionado à busca de um alvo. Por exemplo, se a necessidade de um cliente é ter seu carro revisado em um dia, não se faz necessário revisá-lo em meio período, nem tão pouco em um dia e meio. Para cada um dos níveis de excelência, deve corresponder um determinado valor que o cliente está disposto a pagar, considerando seus desejos, necessidades e expectativas. Na visão do autor, serviços com qualidade devem ser dirigidos por alguns conceitos:

- Somente o cliente poder ser o juiz da qualidade em serviços.
- O cliente é quem determina o nível de excelência
- Cabe a empresa proporcionar satisfação aos seus clientes, auferindo lucros e diferenciando-se dos seus concorrentes
- Também é função da empresa administrar as expectativas dos clientes para diminuir a distância entre aquilo que o cliente espera ter (expectativa) e a percepção dos serviços oferecidos (entrega).
- Nada impede que se transforme as promessas em normas de qualidade
- É preciso manter esforço constante na prevenção das falhas

Para Grönroos (1995), serviço de qualidade é aquilo que os clientes recebem e reconhecem como tal. A maioria das empresas da área de prestação de serviços está constantemente sob a forte pressão da concorrência e precisa elevar o grau de produtividade e qualidade para garantir a sua participação no mercado e sua sobrevivência. Muitas delas têm buscado o aumento da produtividade na industrialização do serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a produção.

Os clientes conquistados através de serviços com qualidade total, além de proporcionar competitividade e crescimento para a empresa, trazem também, segundo Las Casas (1999):

- Sensibilidade a preços reduzida, pois uma vez que a confiabilidade foi conquistada, o preço deixa de ser a consideração principal;
- Serviços com menor custo decorrentes da economia de escala obtida com aumento substanciais nas vendas;
- Referências e indicações, passando os clientes a fazer indicações para seus amigos e outros clientes;
- Venda ampliada em clientes que passam a adquirir outros produtos e/ou serviços como consequência da alta satisfação;
- Idéias para novos produtos e/ou serviços.

Slack (1993) complementa essa idéia afirmando que podem-se relacionar aos serviços todos os elementos básicos da competitividade, no que se refere a uma linha de manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Assim, conclui, pode-se afirmar que na prestação de serviços é possível distinguir entre aspectos internos e externos de cada elemento básico da competitividade e que o desempenho de cada um deles contribui para o desempenho externo da operação inteira – ou seja - o desempenho que o consumidor vê.

Os serviços de qualidade total, passam pela percepção e julgamento do cliente, e também pelas normas existentes. A norma ISO 8402 (ABNT, 1990) define qualidade, como "a totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço relacionados com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas". Essa definição não inclui muita das últimas interpretações sobre qualidade cujo conceito vem mudando e evoluindo muito nos últimos anos.

No entanto, o conceito de serviços de qualidade, embora pareça ser facilmente entendido, parece ser de difícil definição, como ressalta Garvin (1992), que identifica cinco abordagens básicas para definição do que vem a ser qualidade em produto:

- Qualidade transcendental;
- Qualidade baseada no produto;
- Qualidade baseada no usuário;
- Qualidade baseada na produção;
- Qualidade baseada no valor.

Na abordagem transcendental, a qualidade se constitui na excelência inata, uma característica absoluta, passível de ser apreendida, porém, não de ser definida.

No caso da abordagem baseada no produto, esta decorre de uma visão econômica, que estabelece qualidade como precisamente definida e medida; matematicamente definida em função dos atributos que o produto possui ou das suas características intrínsecas.

Com relação à abordagem sob o ponto de vista do usuário, ela pode ser entendida como a capacidade de promover a satisfação de uma necessidade, conforme as preferências do consumidor, o que significa estar adequada ao uso e ou consumo Juran (1974).

Quando a abordagem é a produção, a qualidade tem seu foco ao lado da oferta, em conformidade com as exigências do projeto ou das especificações.

Por último, a abordagem da qualidade centrada no valor, na qual os custos e os preços adquirem relevância e "um produto de qualidade é aquele que provê desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável". (Garvin, 1992).

No que se refere aos serviços, o conceito de qualidade se torna ainda mais complexo, pois não pode ser medido por meio de aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos. Conforme destacam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta e fugidia, dadas as características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços. Nesse caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade por parte do cliente (Carman 1990).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada mas não equivalente à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, o que os clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o que efetivamente foi recebido do fornecedor.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade que supera as suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente (Kotler e Armstrong, 1993). Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta.

Levando-se em consideração as diversas abordagens possíveis do processo de qualidade, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) preconizam que a visão dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, daí a relevância dos instrumentos de pesquisa, acompanhamento e avaliação da satisfação dos clientes para que se possa quantificar e analisar a qualidade real e a qualidade percebida.

2.4 – A Qualidade Começa com o Marketing

Alguns autores têm sido questionados sobre a autenticidade da afirmação de que a qualidade começa com o marketing. Para Oakland (1994), esta resposta é muito simples, na medida em que a função de marketing em uma organização deve liderar os requisitos para produtos e serviços. Uma vez que a necessidade foi identificada, deve-se definir o setor do mercado e a demanda que por sua vez determinará aspectos do produto ou serviço, tais como classificação, preço, qualidade, prazo entre outros.

Oakland afirma ainda que cabe ao departamento de marketing, definir os requisitos dos clientes revendo as necessidades do mercado principalmente quando se trata de expectativas pouco claras ou indefinidas. Marketing é responsável também, continua o autor, pelas características essenciais do produto ou serviço aos olhos do cliente. Via de regra estes aspectos são obtidos através de técnicas de pesquisas de mercado, coleta de dados e opiniões dos clientes.

Os métodos estatísticos são amplamente utilizados nestas fases, principalmente para definir variáveis que podem ser usadas para classificar as características do produto ou serviço, de acordo com sua relevância e, ainda, ajudar na decisão de quais áreas há superioridade em relação aos concorrentes.

A orientação para o marketing é também vista como uma filosofia empresarial. (KOTLER 2000). Segundo o autor tal filosofia desafia as três orientações mais tradicionais de negócios que são:

Orientação para a produção que sustenta que os consumidores dão preferência a produtos e serviços fáceis de serem encontrados e de baixo custo.

Orientação para o produto diz que os consumidores dão preferência a produtos e serviços que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. A orientação para vendas, parte do princípio de que os consumidores e empresas, por decisão própria, normalmente não compram os produtos e serviços na quantidade suficiente, deixando claro que cabe às organizações empreender um esforço agressivo em vendas para preencher esta lacuna.

Ainda segundo Kotler (2000), o desafio que a orientação para o marketing faz a essas três orientações acima, está no fato de que a empresa precisa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente e seus mercados-alvo selecionados.

A orientação para o marketing tem sido apresentada de muitas maneiras, como: “atender às necessidades de forma lucrativa”, “identificar desejos e atendê-los”, “pessoas em primeiro lugar”, “amar o cliente e não o produto”, entre outras.

Theodore Levitt, citado por Kotler (2000) elaborou uma comparação entre as orientações para vendas e para o marketing, afirmando que “a venda esta voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto ou serviço e de todo conjunto de coisas associado à sua criação, entrega e consumo final” (figura 03)

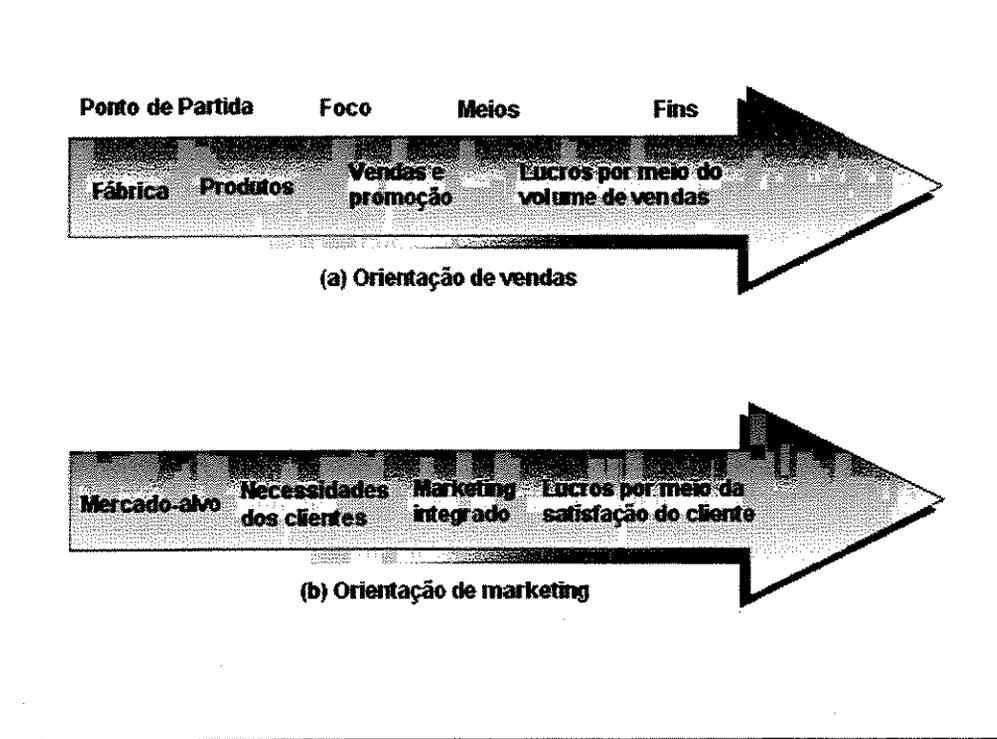


Figura 03 – Comparação de Orientações

Fonte: Kotler 2000 p.41

As opiniões dos autores acima citados são, de certa forma complementadas por Hoffman e Bateson (2003) que defendem, como crítico, o equilíbrio entre marketing e operações. Em um sentido amplo, uma maneira de ver a tarefa de marketing é pensar nela como uma união das necessidades do cliente com a capacidade tecnológica e de fabricação da empresa. Essa união, com certeza, envolveria compromissos, pois as necessidades do cliente dificilmente podem ser satisfeitas de modo completo e econômico. Em uma empresa de bens, essa união exige um estreito entendimento da área de marketing sobre a capacidade de produção e da pesquisa e desenvolvimento.

Em empresas de serviços, esse problema de marketing é aumentado pois há uma clara dependência de produtos para criação da experiência interativa que entrega, de fato, o conjunto de benefícios para o cliente (HOFFMAN E BATESON, 2003).

2.5 – Percepção da Qualidade e sua Avaliação

A definição de qualidade depende do contexto em que ocorre. São muitas as definições para qualidade, variando entre indivíduos, empresas e organizações. Este é um dos fatores que contribui para que a qualidade seja mal entendida trazendo como consequência dificuldades para que as empresas venham implementá-la. Compreender o termo é fundamental para que a qualidade possa ter nas organizações um papel estratégico e competitivo.

Segundo PETERS, citado por WESTBROOK (1998), a qualidade deve ser julgada como o cliente percebe. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), o investimento em qualidade deve ser feito de forma que o cliente veja a melhoria, pois o que realmente interessa é a qualidade percebida.

Para Kotler e Armstrong (1995), a satisfação do cliente depende do desempenho percebido em relação ao valor relativo às expectativas do comprador (equação 01).

Equação 01 – A Satisfação do Cliente

$$\text{Satisfação do cliente} = \frac{\text{qualidade percebida}}{\text{qualidade esperada}}$$

Fonte: Adaptado de (KOTLER e ARMSTRONG, 1995)

Dentro deste raciocínio, é razoável a conclusão de que prestar um serviço de qualidade não significa oferecer e entregar serviços de alto custo ou que tenham no mercado alta reputação, e sim serviços que atendam às expectativas dos clientes. Portanto, ouvir o cliente por meio de pesquisas eficazes, com planejamento e seus planos de ação é fundamental e estratégico para toda organização.

No que diz respeito à avaliação da qualidade, os atributos segundo os quais os clientes irão julgar os serviços, têm sua origem na natureza da própria atividade. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Juran (1992), desenvolveram métodos para estabelecer atributos que fossem capazes de traduzir aquilo que era realmente essencial para a satisfação do cliente. A pesquisa desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), teve como base um estudo empírico em cinco ramos de serviços. Como resultado, os pesquisadores esperavam criar uma ferramenta capaz de ser usada em qualquer segmento de serviços para avaliação da qualidade percebida. O método criado é conhecido como SERVQUAL baseia-se nos seguintes critérios:

Confiabilidade – habilidade de prestar serviço de forma confiável, precisa e consistente;

Confiança – conhecimento e cortesia da equipe de funcionários e sua habilidade em transmitir confiança, credibilidade e segurança;

Empatia – facilidade de comunicação e contato com os clientes dispensando atenção personalizada a cada um deles;

Responsividade – disposição em prestar prontamente o serviço e auxiliar os clientes – (tradução livre da palavra original responsiveness).

Tangibilidade – aparência dos equipamentos, instalações, pessoas e material de comunicação.

Para Giansi e Corrêa (1996) esse método é sem dúvida um avanço no processo de avaliação de serviços por seus consumidores, no entanto propõe definições genéricas para cada atributo, o que dificulta ações gerenciais no que diz respeito à decisão de priorizar os critérios que possam fortalecer a competitividade na prestação de serviços.

Juran (1992), criou uma relação de atributos (quadro 04), que chamou de ingredientes usuais, para bens e serviços que permitiria formar a percepção da qualidade. Segundo o autor esses ingredientes comumente relacionados a definições de qualidade estão descritos no

Quadro 04 – Ingredientes Usuais para Bens e Serviços

Qualidade de Serviços	Qualidade de Bens
Características	Características
Desempenho	Desempenho
Competitividade	Competitividade
Pontualidade	“Amigável com o usuário”
Cortesia	Segurança do produto
Capacidade do Processo	Ausência de falhas no uso
Ausência de erros	Confiabilidade
Conformidade com padrões e procedimentos	Facilidade de manutenção
	Disponibilidade de peças de reposição
	Durabilidade
	Apelo estético
	Capacidade do processo
	Rendimento do processo
	Custo da má qualidade
	Conformidade com especificações, padrões e procedimentos

Fonte: JURAN (1992)

Gianesi e Corrêa (1996), criam uma outra lista, com atributos (quadro 05) que refinam a avaliação da qualidade de serviços, mostrando desta forma que os critérios de avaliação de uma forma geral estão em um processo de evolução. A forma como a qualidade percebida sofre mudanças torna-se mais apropriada para o atual contexto por levar em conta a particularidade de cada tipo de serviço.

Quadro 05 – Atributos para Avaliação da Qualidade de Serviços

Critérios	Significado
Tangíveis	Qualidade / aparência de evidências físicas (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
Custo	Fornecer serviço a baixo custo
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; tempo de operação
Credibilidade	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança
Flexibilidade	Ser capaz de mudar / adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
Atendimento	Atenção personalizada, boa comunicação, cortesia, ambiente
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as habilidades técnicas dos prestadores de serviços.
Consistência	Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996)

Em função do que foi exposto neste capítulo é possível concluir que a satisfação dos clientes é a base para o sucesso das organizações e que para medir a satisfação dos consumidores é necessário implementar ferramentas que tornem os atributos e indicadores mensuráveis. É significativo lembrar a experiência que Kaoru Ishikawa viveu, criando gráficos, histogramas, análise de Pareto, diagramas de causa-efeito, entre outros. Com certeza por ter vivido tal experiência, afirmou que “não é possível atribuir qualidade àquilo que não se pode medir” (ISHIKAWA, 1985).

2.6 – Tipos e Características dos Serviços

São muitos os tipos de serviços que são oferecidos e comercializados. A maioria deles se apresenta de forma híbrida e são consumidos juntamente com bens, como é o caso dos restaurantes, que servem alimentos e bebidas juntamente com uma parcela bastante expressiva, dos serviços da equipe. O objetivo da comercialização inclui aquilo que é tangível e intangível (LAS CASAS, 1999). A figura 04. ilustra as proporções, tangíveis e intangíveis, em alguns segmentos.

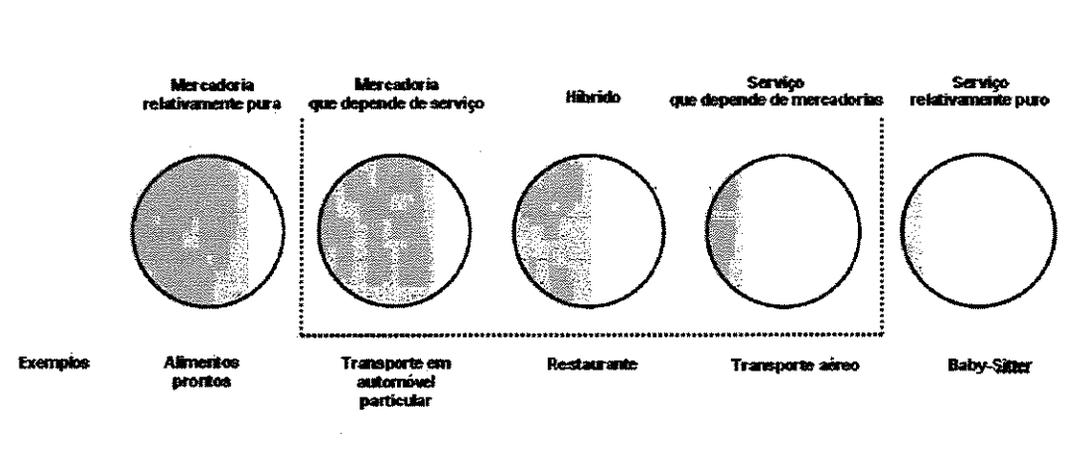


Figura 04 – O Espectro Mercadorias – Serviço.

Fonte: Las Casas (1999, p.22)

A maioria dos autores pesquisados classifica os serviços como:

- Intangíveis
- Inseparáveis ou Simultâneos
- Heterogêneos
- Percíveis

A característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Para compará-los com outras atividades da empresa, tais serviços necessitam de um tratamento especial (LAS CASAS, 1999). A natureza dessa característica ocorre pelo fato de o serviço ser percebido pelo consumidor de maneira subjetiva (GRÖNROOS, 1993). É comum ouvir dos clientes, após provarem determinados serviços, expressões como: experiência, segurança, confiança e tato. Isto acontece, porque os serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados, antes de serem comprados (KOTLER, 1993). Os clientes de serviços dependem da opinião de outros que, anteriormente, experimentaram os mesmos. Como as informações fornecidas por outros são baseadas em expectativas e percepções próprias, estes julgamentos diferem quanto ao valor da experiência. A intangibilidade dos serviços depara-se com alguns desafios de mercado que não são normalmente encontrados nos bens tangíveis como:

- Impossibilidade de armazenamento
- Dificuldade de proteção por meio de patentes
- Falta de estoque
- Dificuldade para exibição e comunicação dos atributos de valor.

A intangibilidade dos serviços para Hoffman e Bateson (2003), é a “mãe de todas as diferenças”

A característica da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante limite mercadológico de comercialização (LAS CASAS,1999). Enquanto os produtos são produzidos e depois vendidos e consumidos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não caracterizando atividades separadas (GRÖNROOS,1993). Neste caso, a percepção da qualidade verifica-se durante a entrega do serviço, na qual geralmente acontece o contato entre o consumidor e o fornecedor. O consumidor, por estar sempre presente na hora do fornecimento dos serviços, tem a oportunidade de avaliar o processo e a produção dos mesmos (ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY ,1990).

Para Hoffman e Bateson (2003), a inseparabilidade é uma das mais intrigantes características da experiência de serviços. Ela se refere à conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado, o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço e o envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço. Essa interação entre cliente e provedor de serviço define um incidente crítico, o qual representa a maior oportunidade para ganhos ou perdas no que se refere à satisfação e retenção de clientes.

A heterogeneidade está diretamente ligada à incapacidade do fornecedor manter o mesmo padrão de serviço para os consumidores (ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY ,1990). A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço de forma constante, isto porque, os serviços são produzidos por seres humanos dotados de natureza instável, assim sendo, a qualidade da produção dos serviços também será instável. Em uma mesma equipe, com certeza, haverá diferenças de capacidade e desempenho (LAS CASAS, 1999). Esta característica traz grandes problemas para os gerentes de serviços no que diz respeito a manter uma qualidade uniforme dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRÖNROOS,1993). A solução apontada por alguns autores, com o objetivo de melhorar os padrões de qualidade dos prestadores de serviço, está na qualificação e motivação da equipe (CHURCHILL e PETER, 2000).

O treinamento irá minimizar as diferenças existentes em uma equipe, no sentido de desenvolver habilidades e conhecimentos e, conseqüentemente, melhorando a relação produção /

consumo da característica de inseparabilidade. Como resultado, haverá uma melhoria da imagem do fornecedor o que é importante para amenizar os efeitos de intangibilidade. As atividades de treinamento e imagem interferem nas empresas prestadoras de serviços e, portanto, devem ter uma atenção especial por parte da administração (LAS CASAS, 1999). Outro problema que a heterogeneidade provoca é que não só a consistência dos serviços varia de uma empresa para a outra, como também quando o cliente interage com o fornecedor diariamente. Os maiores obstáculos apresentados, por essa característica, estão no fato de que a padronização e o controle da qualidade de serviços, são muito difíceis de serem alcançados. (HOFFMAN E BATESON, 2003). A definição de heterogeneidade desses autores é: “característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte”.

Percibilidade é a quarta característica que distingue bens de serviços. É um atributo peculiar dos serviços que não permite que sejam guardados, nem estocados e nem a capacidade não usada pode ser recuperada (HOFFMAN E BATESON, 2003).

Aparentemente, as definições de intangibilidade e percibilidade de Hoffman e Bateson parecem redundantes, pois para eles tais características definem serviços como não estocáveis, atributos comuns para a intangibilidade e percibilidade. Entretanto, observando-se com maior atenção, pode-se perceber que os enfoques são diferentes. Na intangibilidade o foco está naquilo que é abstrato e na percibilidade o destaque está em não ser possível recuperar o serviço não prestado em um determinado tempo.

2.7 – Modelos para Qualidade de Serviços

Modelos e conceitos de diferentes tipos de serviços foram definidos com o objetivo de alcançar a difícil caracterização da qualidade dos serviços e sua avaliação que ocorre durante e depois da compra. As propostas estudadas neste capítulo têm como principal finalidade identificar previamente indicadores que possam ser utilizados para medir a qualidade dos serviços e que sejam, direta ou indiretamente, relacionados à fidelidade e lealdade dos clientes.

São vários os modelos propostos na literatura do setor e amplamente discutidos e referenciados no meio científico. Os três modelos mais divulgados estão a seguir em ordem cronológica:

2.7.1 – Modelo de Qualidade de Serviços de Grönroos

Grönroos (1984) propõe um interessante modelo de qualidade de serviços, conforme ilustrado na figura 05. Grönroos inclui o fator imagem da empresa na composição serviço esperado versus serviço percebido, como forma de definir a qualidade percebida. O fator imagem da empresa representa um conceito formado por meio da qualidade técnica e qualidade funcional, considerando não somente o serviço prestado, mas também a forma como é prestado.

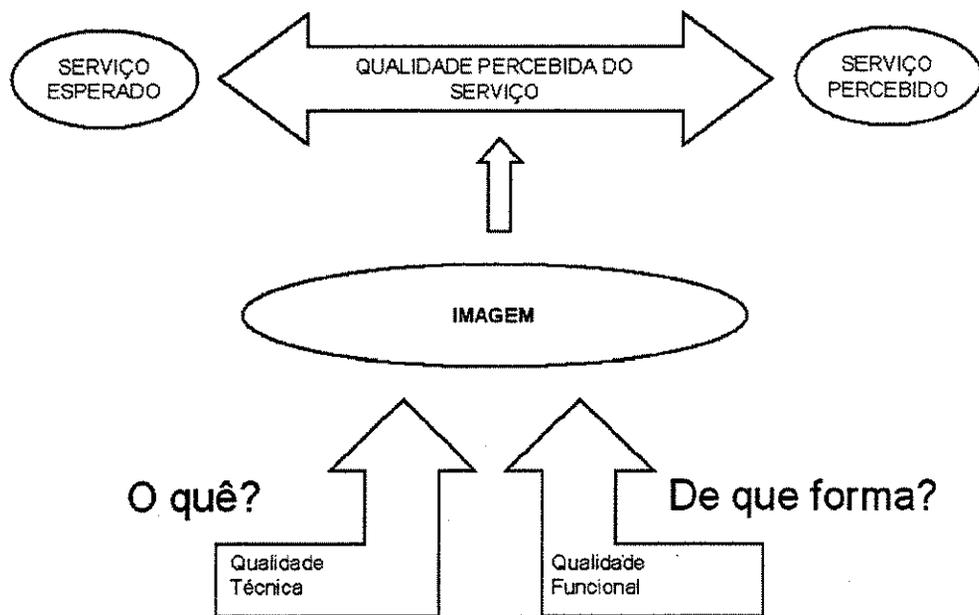


Figura 05 – O Modelo de Qualidade dos Serviços

Fonte: (Grönroos, 1984)

A dimensão técnica diz respeito ao que é recebido durante a experiência de adquirir um serviço e é chamada de qualidade técnica. Outra dimensão está ligada à parte subjetiva, e diz respeito ao nível de desempenho observado. Essa dimensão depende intensamente do contato do prestador de serviços com o cliente. É chamada de qualidade funcional.

O autor destaca ainda a dimensão funcional afirmando que o consumidor não é atraído somente pelo que recebe, mas pelo processo como um todo. Assim, a qualidade percebida é a resultante da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho do serviço, levando-se em conta várias características técnicas, funcionais e de atributos.

Grönroos testou algumas hipóteses aplicando questionários (quadro 06) a executivos que participavam de seminários na área de marketing de serviços, incluindo representantes de diversos setores como bancários, hoteleiros, seguradoras, alimentícios (restaurantes), entre outros.

O questionário se orientou pelo modelo Likert (*) com 5 pontos sendo “concordo plenamente” 5 pontos, “concordo” 4 pontos, “não concordo nem discordo” 3 pontos, “discordo” 2 pontos e “discordo plenamente” 1 ponto - A primeira coluna representa a somatória das percentagens das respostas “concordo”. As colunas seguintes indicam o número de respostas e o número de questões não respondidas.

A primeira questão indica que a qualidade percebida pelo cliente que experimenta um serviço, é o resultado de um processo de avaliação através do qual ele compara suas expectativas com aquilo que realmente percebeu, por meio das duas grandes dimensões da qualidade.

(*) - R. A Likert, em 1932, elaborou um instrumento com alternativas de respostas contínuas, em que uma das extremidades indica menor concordância com o item e a outra indica concordância plena (HAYES, 1996)

Os resultados consolidados da pesquisa, mostram que uma grande proporção dos que responderam, concordam e/ou concordam plenamente com as questões de 1 a 5, discordando apenas da sexta.

É possível concluir, portanto, que a unidade entre o vendedor e o comprador, no setor de serviços, tem maior relevância que as atividades de marketing – questão 5 no quadro 06.

Para Grönroos (1984), a qualidade funcional tem grande influência na qualidade percebida do serviço, podendo até compensar eventuais falhas ocorridas no decorrer da sua aquisição.

O autor define como grande variável do modelo de qualidade de serviços a imagem da empresa, que envolve local, recursos e outros fatores que podem ser observados durante a aquisição do serviço. Para uma empresa de serviços competir com sucesso, conclui o autor, esta deve definir de maneira clara dois pontos:

- como a qualidade é percebida pelo consumidor;
- de quais formas a qualidade dos serviços é influenciada.

Quadro 06 – Questionário Aplicado aos Representantes de Serviços Diversos.

Questão	% (4) + % (5)	Nº de respostas	Sem respostas
1. Na maioria dos casos, o contato Diário com os clientes (interação comprador-vendedor) é mais importante que as atividades tradicionais de marketing, tais como propaganda, comunicação de massa, etc.	94,1	218	1
2. A imagem corporativa é formada mais pelo contato do cliente com a companhia (interação comprador-vendedor) que o resultado de atividades de marketing.	88,8	216	3
3. As atividades tradicionais de marketing são de importância marginal somente com relação à imagem corporativa que os clientes têm da empresa no momento presente.	74,0	218	1
4. Comunicação pessoal tem um impacto mais substancial nos consumidores potenciais que as atividades tradicionais de marketing.	83,5	216	3
5. A maneira dos atendentes conduzirem os contatos com os clientes, traz compensações por possíveis problemas temporários de qualidade técnica.	91,3	219	0
6. A maneira dos atendentes conduzirem os contatos com os clientes, e sendo estes voltados para o cliente e conscientes do serviço, traz compensações no caso de um baixo nível de qualidade técnica.	37,9	217	2

Fonte: (Grönroos, 1984)

2.7.2 – Modelo GAP e Escala SERVQUAL de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY

PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985) apresentam um trabalho único para a medição da qualidade do serviço que afirma que a satisfação do consumidor é a diferença entre a expectativa e o desempenho ao longo das dimensões da qualidade.

O gap, ou diferença entre a expectativa e a percepção, é uma medida não só de satisfação, mas também de qualidade do serviço em relação a uma característica própria. Os fundamentos chamados de dimensões da qualidade definidos por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), são características genéricas do serviço, divididas em itens, esboçando o serviço como um todo sob o ponto de vista do consumidor que irá avaliá-lo.

Como resultado de uma pesquisa qualitativa utilizando o método de discussão em grupo - com dirigentes de empresas de serviços, bancos, cartões de crédito, compra e venda de ações e reparos e manutenções de veículos, os autores aumentaram o seu conhecimento sobre os seguintes aspectos:

o que os gerentes de empresas entendem por atributo-chave da qualidade de um serviço; quais os problemas mais freqüentes que envolvem o gerenciamento da qualidade em serviços e suas ações corretivas;

quais os atributos-chave da qualidade de serviço sob o ponto de vista do consumidor; quais as divergências entre as percepções dos consumidores e os responsáveis pelo marketing das empresas quais os pontos comuns entre as percepções dos consumidores e gerentes.

Observam-se pontos comuns nos quatro tipos de serviços estudados e que são representados pelo modelo gap como mostra a figura 05.

É possível observar que as empresas de serviço são extremamente dependentes do contato interpessoal para a entrega do serviço. A disparidade entre a expectativa gerada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido, é apontado pelo gap 4.

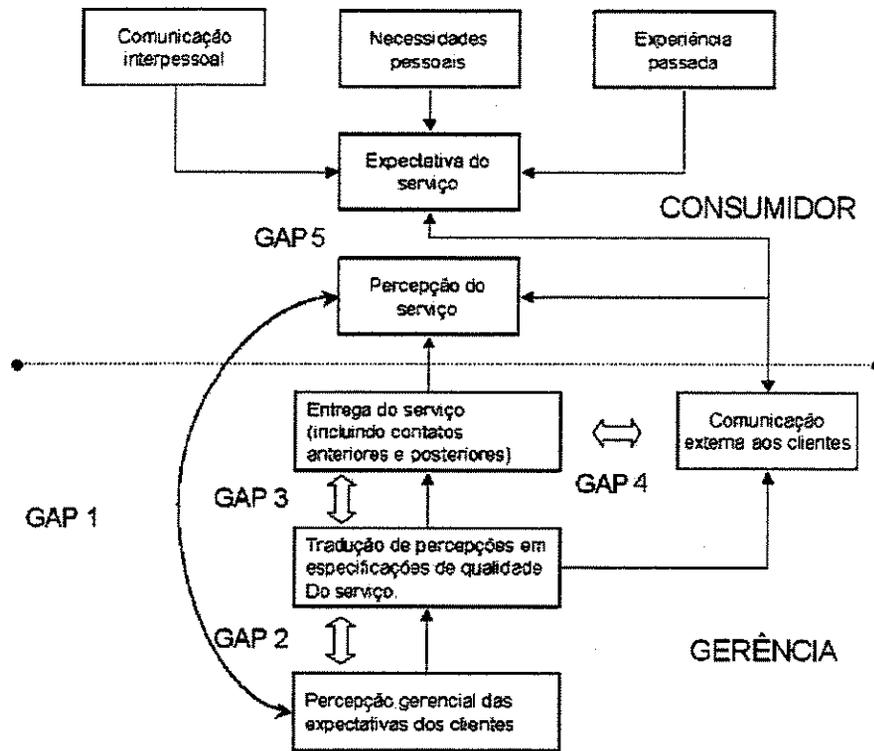


Figura 06 – Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985)

PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988) utilizando modelos de qualidade, tiraram algumas conclusões procedentes da análise dos dados coletados nas discussões em grupo (focus group). Entre elas, a de que os consumidores utilizaram a mesma base para chegar a uma avaliação sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo do serviço em questão. Esta base pôde ser generalizada em dez classes descritas no quadro 07, chamados de fatores determinantes da qualidade.

Quadro 07 – Fatores de Influência na Determinação da Qualidade

Determinante	Conceito
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: Precisão na conta, Manter registros de forma correta, Realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados tem em prover os serviços: Postar um recibo rapidamente, Contatar um cliente rapidamente, Realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço. Envolve: Conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, Conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, Capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Envolve a proximidade e a facilidade de contato. Significa: O serviço ser acessível por telefone, O tempo de espera para receber o serviço não ser muito extenso. Horário de funcionamento conveniente, Localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Consideração com a propriedade do cliente (Por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete). Compreende também: Aparência limpa e asseada do pessoal de atendimento.
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de ouvir e compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Compreende: Explicação do serviço, preços, descontos, Garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido
Credibilidade	Considera a credibilidade e honestidade. Implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clients. Abrange: Nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes Nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas. Abrange: Segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes. Envolve: Aprender os requisitos específicos do cliente, Proporcionar atenção individualizada, Reconhecimento de um cliente constante e preferencial.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço: Instalações, aparência do pessoal, Ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, Representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas. Outros clientes presentes nas instalações.

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985)

Durante o processo de compra e também após a conclusão da mesma, o consumidor compara a expectativa que tinha antes do início do processo de compra, com a avaliação que faz pelos desempenhos observados para cada item da qualidade. A expectativa se define principalmente pela formação de três aspectos (figura 07):

- A comunicação interpessoal,
- Necessidades e
- Experiências passadas.

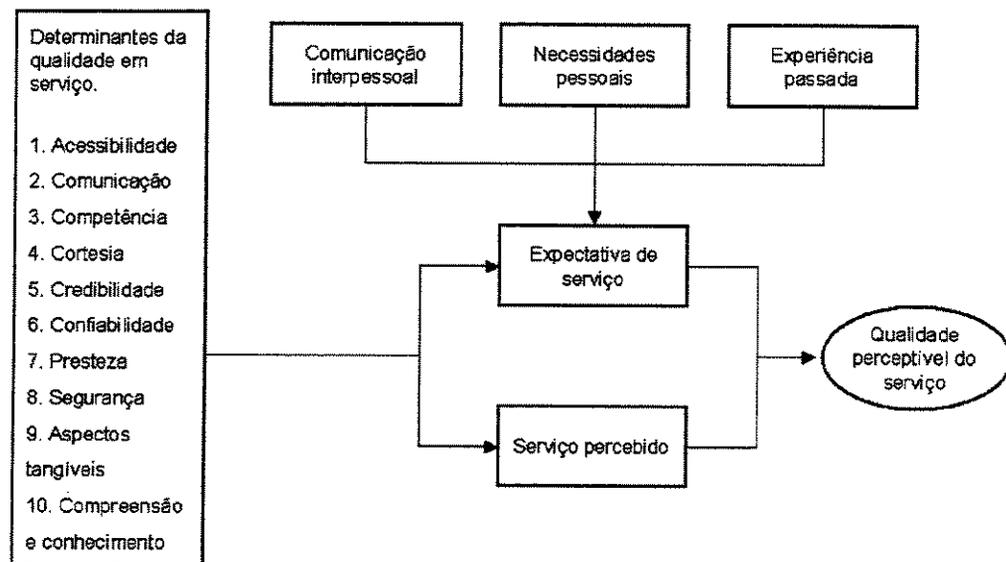


Figura 07 – Fatores Determinantes e Perceptíveis da Qualidade dos Serviços

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985)

Os autores levaram em conta os dez fatores de influência, também designados como dimensões da qualidade dos serviços, para criar um questionário chamado SERVQUAL, utilizando as várias ocorrências de satisfação através do modelo.

No início foram identificados 97 itens, distribuídos pelos 10 indicadores da qualidade, suficientes para caracterizar as percepções da qualidade. No primeiro filtro esta escala cai para 54 itens distribuídos entre dez dimensões. Em uma outra etapa de refinamento da escala e utilizando instruções de HARMAN apud PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988), chegou-se a um resultado de cinco dimensões da qualidade:

Confiabilidade – possuir capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.

Presteza – ter o desejo de ajudar o consumidor e proporcionar um pronto atendimento

Segurança – ter capacidade de transmitir segurança, com cortesia e conhecimento daquilo que fazem.

Empatia – Dispensar cuidados e atenção única aos seus clientes

Aparência Tangível – Disponibilizar as instalações, equipamentos, pessoas e material de comunicação.

Posteriormente PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1991) aperfeiçoam ainda mais o instrumento SERVQUAL, baseados em levantamentos e pesquisas em várias empresas de serviços. Modificaram os termos utilizados nas primeiras pesquisas, para não influenciar a expectativa do entrevistado. Em algumas questões, as expressões negativas foram substituídas por afirmativas visando refletir de forma mais real as dimensões da qualidade.

Embora utilizada e aceita como o modelo mais adequado para se avaliar e medir a qualidade de serviços, a escala SERVQUAL foi objeto de grande controvérsia entre autores que questionam a possibilidade de generalização de sua aplicação para a imensa diversidade de áreas do setor de serviços.

CARMAN (1990), BABAKUS e BOLLER (1992), testaram a SERVQUAL em diversas indústrias e concluíram que a ferramenta precisa ser adaptada, com acréscimo de variáveis e alterações nas formas das perguntas, de acordo com a natureza da empresa na qual o método está sendo aplicado. Além disso, confirmaram resultados mais sólidos para modelos baseados somente na percepção de desempenho, em contrapartida aos modelos baseados na diferença entre expectativa e desempenho.

2.7.3 – Modelo de Qualidade de Serviços segundo BROWN e SWARTZ (1989)

BROWN e SWARTZ (1989), baseados em estudos de OLIVER (1980), propuseram um modelo de qualidade de serviços envolvendo o paradigma da desconfirmação de expectativas. OLIVER (1980), foi o pioneiro desta teoria, seguido posteriormente por CHURCHIL e SUPRENANT (1982) até chegar em BROWN e SWARTZ (1.989).

A afirmação de BROWN e SWARTZ (1.989), é que deveria haver uma maneira mais simples de avaliar os serviços, principalmente aqueles prestados por profissionais com características específicas e o consumidor. Isto porque, a percepção geral dos profissionais influencia de forma direta o projeto e a entrega dos serviços prestados, enquanto a percepção do consumidor determina o julgamento do serviço prestado.

Esse modelo examina a qualidade como a diferença entre expectativa e percepção de desempenho. De forma conceitual, é análogo ao modelo SERVQUAL que define a qualidade como a diferença entre percepção de desempenho e expectativa.

Este modelo ilustrado na figura 08, em que pese não divergir significativamente quanto à avaliação da qualidade pelo consumidor na compra de serviços, se comparado ao trabalho de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), simplificam de modo considerável a análise do serviço em relação ao ambiente gerencial.

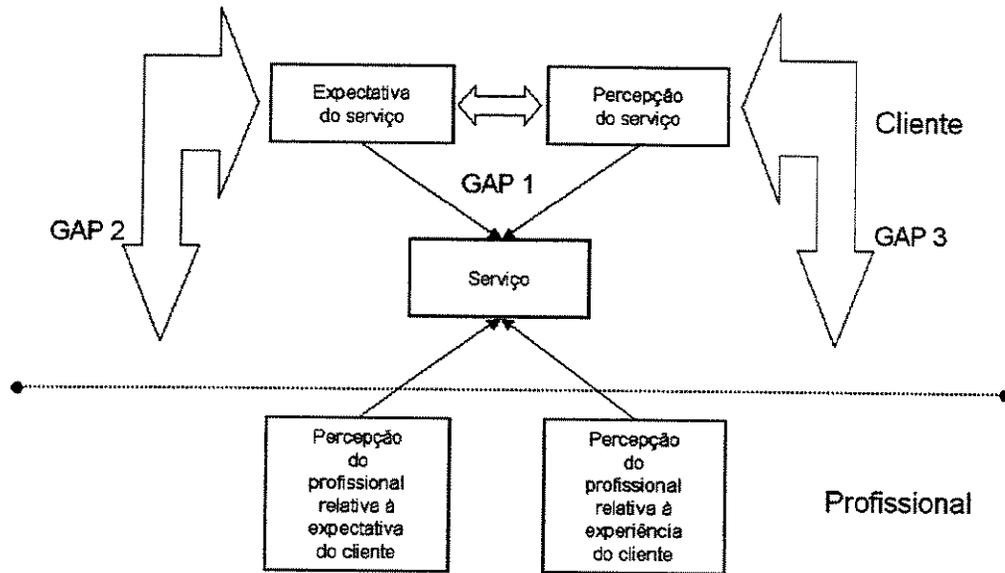


Figura 08 – Modelo Para Qualidade de Serviços

Fonte: (BROWN E SWARTZ, 1989)

Em um trabalho sobre serviços prestados por médicos, BROWN e SWARTZ (1.989) citam como uma implicação gerencial a necessidade de mudar comportamentos e expectativas profissionais, adotando uma real orientação ao consumidor. De acordo com os autores isto é possível se os profissionais forem mais cuidadosos, lembrando-se da enorme variedade de fatores que seus clientes levam em conta ao julgar os serviços recebidos. É preciso considerar que a intangibilidade e complexidade técnica dos serviços médicos induzem muitos clientes a identificar e avaliar indicadores de qualidade, incluindo aspectos como ambiente e instalações físicas do consultório.

O modelo de BROWN e SWARTZ (1.989) foi aplicado em 13 profissionais da área médica com consultórios e com especialização em medicina familiar. Foram aplicados 1128 questionários que continham a escala Likert (R. A Likert 1932) de cinco pontos que variavam de (1) discordo plenamente a (5) concordo plenamente. As questões continham as 10 dimensões da qualidade, originalmente propostas por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985).

Quanto maior a discrepância entre expectativa do cliente e o desempenho e a percepção do serviço, menor o nível de satisfação (gap1), esta foi a primeira hipótese confirmada pelo estudo dos autores.

A segunda hipótese confirmada, foi que o grau positivo de avaliação do serviço profissional pelo consumidor é diretamente proporcional ao gap 3. Portanto quanto melhor for o nível de percepção do serviço pelo profissional que está prestando, maior será o grau de satisfação do cliente.

Uma terceira hipótese que foi testada e não confirmada, foi que é maior o grau de satisfação quanto menor for a discrepância entre expectativa do consumidor e a percepção desta expectativa pelo profissional, gap 2. Entretanto, os autores fazendo uma análise criteriosa, desconfiaram do nível de confiança das afirmativas relacionadas às expectativas, concluindo que os resultados poderiam não estar mostrando com fidelidade o que estava sendo medido.

Apesar do modelo da desconfirmação de expectativa ter sido testado em apenas uma amostra limitada a um setor de serviços, não podendo ser projetado para toda área de serviços, ele representa uma variedade de serviços em que existe uma forte interação entre o profissional e o cliente.

2.8 – Benefícios da Satisfação do Cliente

Para LOVELOCK e WRIGHT (2001) satisfazer o consumidor não deve ser a única meta das empresas. As empresas podem perder de vista outros objetivos básicos, tais como obter uma vantagem competitiva, criar vantagem sustentável ou obter lucro. A figura 09 mostra que a satisfação do consumidor traz consigo muitos benefícios, e níveis altos de satisfação do consumidor convertem-se em maior fidelidade. A longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que freqüentemente atrair e desenvolver novos clientes para repor aqueles que saem. Clientes com grau elevado de satisfação propagam informações positivas e, de fato, se tornam propaganda ambulante para a empresa que os conquistou, reduzindo substancialmente os custos da conquista de novos clientes. Particularmente os fornecedores de serviços profissionais especializados como advogados, dentistas, engenheiros, consultores, entre outros, devem estar atentos a esta característica de comunicação, porque a reputação e o depoimento verbal são fontes de informação fundamentais para ganhar novos clientes.

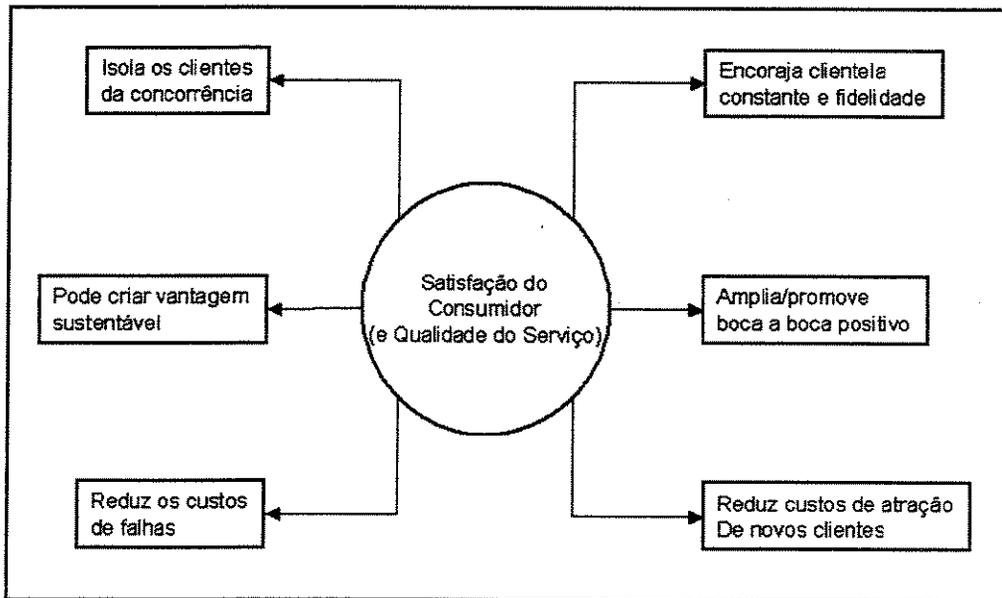


Figura 09 – Benefícios da Satisfação do Cliente

Fonte: Lovelock, C. H.; Patterson, P. G. e Waller, R. H. *Services Marketing: Australia and New Zealand*, Sydney, Prentice Hall, 1998, p. 119.

Para ZAIRI (1994) a adoção de um programa de gestão da qualidade, proporciona benefícios financeiros de longo prazo para a organização.

LOVELOCK e WRIGHT (2001) comparam a alta satisfação como uma apólice de seguros contra algo que pode dar errado, o que certamente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços. Os clientes de longo prazo são mais tolerantes nessas situações porque uma experiência ruim ocasional será compensada por experiências positivas anteriormente experimentadas, e os clientes satisfeitos são menos vulneráveis às ofertas de concorrentes. Não existe surpresa em ver as empresas obcecadas pela satisfação do cliente, devido à ligação que existe com a retenção de clientes e a participação de mercado e, por conseguinte, maior lucro.

Devido ao alto custo para se implementar muitas das estratégias para melhorar a satisfação do cliente, continuam LOVELOCK e WRIGHT (2001), as empresas precisam identificar quais esforços de melhoria da qualidade fornecerão os maiores retornos financeiros. Esta abordagem orientada para o investimento é chamada de retorno sobre a qualidade. Dados de pesquisa e reclamações de uma empresa podem mostrar que algumas falhas custam mais que outras para serem sanadas ou mesmo evitadas. Além disso, nem todos os investimentos voltados para a melhoria da qualidade serão necessariamente pagos por si mesmos. Uma abordagem com ênfase no retorno sobre a qualidade, pode ajudar as organizações a definir prioridades baseadas no direcionamento de recursos para sanar falhas que posteriormente trarão os melhores retornos financeiros.

2.9 – A criação do valor e a satisfação do cliente

Segundo Kotler (2000), Peter Drucker constatou, há dezenas de anos atrás, que o principal objetivo de uma empresa é criar clientes. No entanto, os clientes nos dias de hoje deparam-se com um imenso universo de produtos, marcas e fornecedores, pelos quais podem optar. Estudiosos do assunto buscam saber quais as razões que levam os clientes a fazer suas escolhas e acredita-se que eles avaliem, nesse processo, qual a oferta proporciona maior valor. Os clientes procuram maximizar o valor dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura, além das limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Os clientes formam uma expectativa de valor e agem baseados nela. As chances de satisfação e repetição de compra dependem da oferta atender ou não essa expectativa de valor.

A premissa, conclui KOTLER (2000), é que os clientes comprarão mais e mais freqüentemente da empresa que, segundo suas percepções, oferecerem o maior valor. (figura 10)

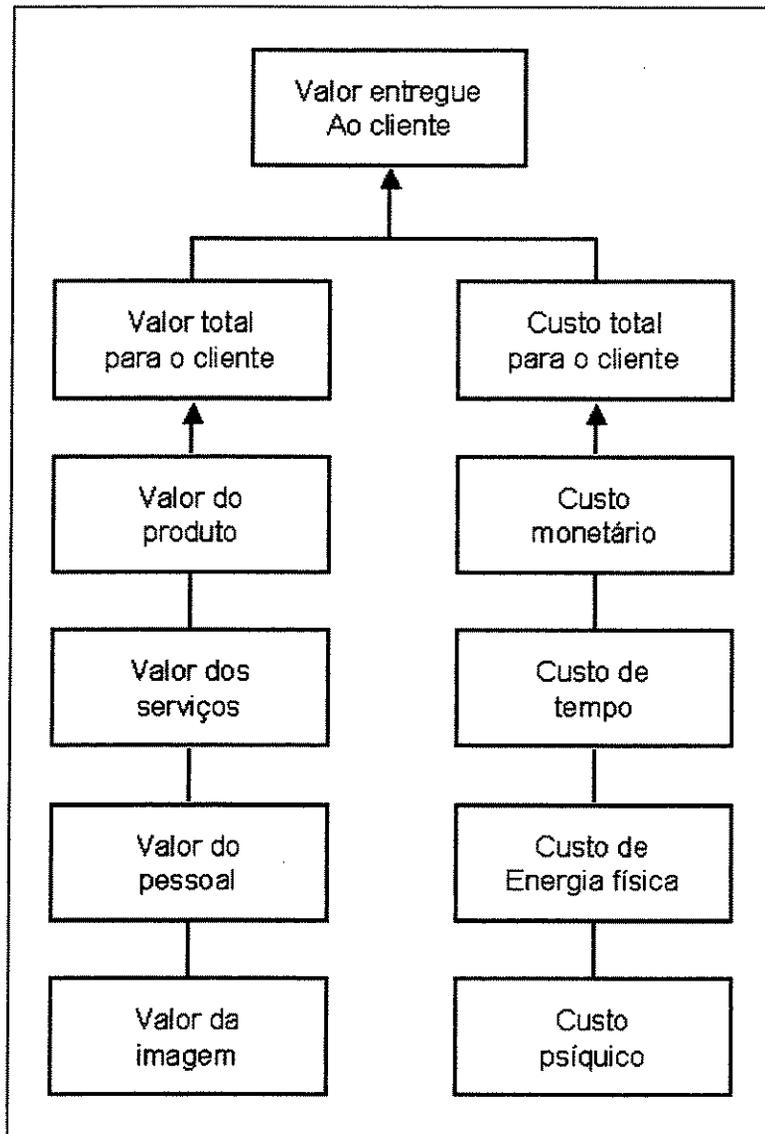


Figura 10 – Determinantes do Valor Entregue ao Cliente

Fonte: KOTLER P, 2000 – Adaptação – Administração de Marketing pg.57.

O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total e o custo total para o mesmo. O valor total, para o cliente, é conjunto de benefícios e vantagens que ele espera de um produto ou serviço. E o custo total, para o consumidor, é o conjunto dos custos que ele tem que desembolsar para ter acesso ao produto ou serviço.

Para LOVELOCK e WRIGHT (2001) a direção da empresa precisa preocupar-se em proporcionar um bom valor aos clientes e tratá-los de maneira imparcial em decisões que envolvam todos os oito P's(*) que são os componentes do modelo. As organizações criam valor oferecendo os tipos de serviços que os consumidores necessitam, apresentando cuidadosamente suas competências e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo.

Em troca, as empresas recebem valor de seus clientes principalmente na forma de dinheiro pago na compra e utilização dos serviços em questão. Essas transferências de valor ilustram um dos principais conceitos de marketing: a troca. Ela acontece quando uma das partes obtém valor da outra em troca de alguma outra coisa de valor. Essas trocas não estão limitadas à compra e venda, elas também ocorrem nas relações entre empregado e empresa, quando estes são remunerados pelo tempo e resultado que entregam às empresas. Em troca os funcionários recebem salários, benefícios e, em muitos casos, participação nos resultados da empresa.

Como consumidores, continua o autor, tomamos regularmente decisões sobre investir tempo, dinheiro e esforço para conseguir um produto ou serviço que atendam aquilo que desejamos. Muitas vezes o serviço desejado está ligado a uma necessidade imediata, como um corte de cabelo ou um conserto de carro.

Como exemplo se poderia citar a contratação de um curso. Quando pagamos por um curso estamos dispostos a assumir uma perspectiva de longo prazo antes que sua compensação se torne realidade. Mas se no final do curso, concluirmos que pagamos mais do que esperávamos, ou que recebemos menos do que o previsto, provavelmente ficaremos frustrados e não repetiremos a

(*) oito P's: 8 P's - *preço, praça, promoção, produto, processo, pessoas, produtividade e lugar (place)*. LOVELOCK e WRIGHT (2001)

compra na mesma organização. Se concluirmos que não recebemos o tratamento adequado durante a entrega do serviço, ainda que o serviço tenha propiciado todos os benefícios desejados, certamente esse tratamento deficitário diminuirá o valor recebido.

A análise do valor e a satisfação do cliente, segundo Kotler (2000), tem uma forte ligação com o preço dos produtos e serviços. Para o autor, um dos problemas econômicos de hoje é o excesso de capacidade produtiva, em outras palavras, o que é escasso atualmente, são os clientes e não os produtos. Inserido neste contexto concentra-se uma forte pressão para melhorar a qualidade e diminuir os preços. Portanto, no cenário atual, o preço é fundamental para aumentar a competitividade dos produtos e serviços, e tem estreito vínculo com a percepção de tudo que é comprado.

Em adição a essa visão, LOVELOCK e WRIGHT (2001) afirmam que a criação do valor, que será percebido pelo consumidor trazendo fidelidade e por conseguinte aumentando a competitividade das organizações, é formada por vários aspectos, entre eles a forma como as organizações recrutam, remuneram, tratam seus funcionários e a ética que adotam, o que contribuirá de forma direta e definitiva para a satisfação dos seus clientes.

As empresas precisam de um conjunto de valores moral e legalmente defensável para nortear suas ações e moldar seus procedimentos com os funcionários e também com os clientes. Na medida do possível, a direção da empresa seria cautelosa em utilizar esses valores como critérios para recrutar e motivar pessoas. Também deveriam esclarecer os valores e expectativas da empresa ao lidarem com potenciais clientes, além de fazerem um esforço para atrair e reter clientes que compartilham e apreciam esses mesmos valores.

Viabiliza-se assim, pela lógica da percepção do valor através da qualidade da ação das pessoas, a integração dos elementos componentes da satisfação dos clientes, unindo as diversas áreas da empresa em torno dos ideais da organização e do irrestrito suporte da alta direção, com foco na resolução de problemas e na melhoria contínua.

A consequência é o aproveitamento de um número maior de oportunidades de negócio, através de mais vendas a consumidores cada vez mais satisfeitos e fiéis, melhorando substancialmente os resultados da empresa, ocorrendo assim, o natural aumento da competitividade a um ponto em que ela será capaz de se sustentar, ao longo prazo, baseada em seu próprio valor.

CAPÍTULO 3

MÉTODO DE PESQUISA

3.1 – Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa pode ser dividida em dois grandes grupos. Para SELTZ et al. (1975); GIL (1987); LAKATOS; MARCONI (1991); CHURCHILL (1999), a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou causal. Para PARASUMARAN (1991); (MATTAR) 1996; MALHOTRA (2001) ela pode ser exploratória ou conclusiva, esta última subdividindo-se em descritiva e causal.

Independentemente do que os autores classificaram, é importante explorar as características de cada um dos grupos para que se possa amparar a natureza da pesquisa em questão, que faz parte do programa de qualidade de serviços examinado neste trabalho.

SELTZ et al. (1975) argumentam que cada pesquisa tem um objetivo único. A principal característica de um estudo exploratório está no fato de se obter novo entendimento sobre o fenômeno permitindo formular um problema mais preciso de pesquisa ou a criação de novas hipóteses.

Os métodos de pesquisa podem ainda ser divididos em dois grandes grupos: métodos de abordagem e método de procedimento.

Inserido no método de procedimento, está o monográfico ou estudo de caso, no qual se orientou este trabalho.

3.1.1 – Principais Diferenças Entre Pesquisas

O quadro 09 mostra as principais diferenças entre os três tipos de pesquisa:

Quadro 08 – Tipos de Pesquisas

	EXPLORATÓRIA	DESCRITIVA	CAUSAL
Objetivos	Gerar insights sobre uma situação; descobrir idéias gerais	Descrever características ou funções de um mercado	Determinar relações de causa e efeito
Características	Flexível, versátil	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes
Amostra / tamanho	Relativamente pequena; subjetivamente selecionada para maximizar a geração de insights úteis	Relativamente grande; objetivamente selecionada para permitir a generalização de descobertas	Relativamente grande; objetivamente selecionada para permitir a generalização de descobertas
Necessidade de dados	Em geral vaga	Bem definida	Bem definida
Interpretação dos dados	Informal; tipicamente qualitativa	Formal; tipicamente quantitativa	Formal; tipicamente quantitativa

Fonte: PARASURAMAN, * Marketing research. [S.I]: Addison-Wesley Publishing, 1991. p. 129; CHURCHILL Jr., G. A. Marketing research: methodological foundations. 7th ed. Fort Worth: Harcourt, 1999. p. 99-140; MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 107.

A visão de LAKATOS e MARCONI (1991) sobre a pesquisa exploratória está na investigação de um estudo empírico em que a formulação de problemas tem as seguintes finalidades:

- Desenvolver hipóteses
- Estreitar a relação entre o pesquisador e o ambiente, ato ou fenômeno
- Clarear conceitos.

Já uma pesquisa quantitativa-descritiva é uma investigação empírica cuja principal finalidade é o esboço das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis chaves. Este tipo de investigação é caracterizado pelo controle estatístico que tem por finalidade suprir dados para a verificação da hipótese.

Com base nas diferentes discussões dos autores, é possível concluir-se que a pesquisa feita nesta dissertação é de natureza quantitativa-descritiva pois:

É uma investigação de pesquisa conclusiva, com o objetivo de esboçar as diretrizes de ação de um programa de qualidade.

Tem por objetivo avaliar um programa com o isolamento de variáveis
O controle estatístico é detalhadamente investigado

CAPÍTULO 4

ESTUDO DO CASO

4.1 – Método do Estudo do Caso

A análise bibliográfica mostrada no capítulo 2, serviu para dar base e ampliar a visão do autor que, embora não tenha utilizado diretamente nenhum dos métodos explorados, utilizou-se dos mesmos dentro do conceito mais amplos da pesquisa como ferramenta de estudos científicos.

O estudo do caso contido neste trabalho examina uma parte relevante do programa de qualidade de serviços, de uma montadora de veículos comerciais, voltado à pesquisa de satisfação de clientes.

Os aspectos qualitativos e quantitativos do programa, são analisados separadamente, pois possuem características e variáveis próprias envolvendo diferentes métodos, cronograma, relatórios entre outros. Esta distinção, entre a parte qualitativa e quantitativa, foi observada durante a pesquisa em que autores comentam que em alguns casos estes métodos não são tão diferentes uma da outra como se imagina (Serson, citado por Zuccolotto, 2000). Continuando o autor afirma que as pesquisas qualitativas podem incluir partes quantificáveis em suas investigações. A característica mais importante na abordagem qualitativa, é a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. Nas pesquisas procura-se destacar o que é relevante para os indivíduos ou empresas pesquisadas, qual interpretação deles em relação ao objeto proposto e as correspondentes quantificações para que se possa avaliar e ponderar relevâncias e requisitos de ação.

O método adotado para elaboração deste trabalho, estudo do caso, concentra-se no estudo dos levantamentos quantitativos e qualitativos – e respectivos planos de ação – contidos num programa de qualidade, voltado à satisfação de consumidores, de uma montadora de veículos comerciais.

4.1.1 - Escolha da Empresa e método adotado para análise dos dados

A escolha da Empresa para o estudo do caso analisado por este trabalho teve os seguintes motivos:

- Facilidade de acesso ao histórico do projeto de qualidade

- Facilidade de acompanhamento e observação de todo processo, desde o planejamento até a coleta e análise dos dados

- Oportunidade de constatar ações pós- pesquisa em toda a rede de concessionários

- Oportunidade de observar o processo de coleta dos dados da pesquisa, em vários níveis – desde o recrutamento, seleção e treinamento dos entrevistadores, até a montagem do relatório final

O envolvimento neste trabalho possibilitou identificar algumas etapas distintas em todo processo do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor como:

- 1 – A Importância do Programa de Satisfação de Clientes dentro da Montadora
- 2 – O planejamento do Programa e suas etapas
- 3 – A execução do Programa
- 4 – Os requisitos de Qualidade exigidos do Fornecedor que executa a pesquisa
- 5 – O impacto dos resultados do Programa (dentro e fora da empresa)
- 6 – As ações de melhoria de qualidade nas concessionárias mais necessitadas – 15 piores dentro do universo de 120 concessionárias
- 7- Os resultados das ações de melhoria nas 15 piores

4.1.2 - Definição das Variáveis Essenciais

O quadro 09 - mostra as dez variáveis e suas características utilizadas na análise do caso em questão:

Quadro 09 – Variáveis Essenciais do Estudo e Suas Características

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Qualidade dos Serviços	Nível de satisfação dos consumidores com os serviços recebidos, incluindo identificação das necessidades reais dos consumidores, satisfação de suas expectativas e capitalização da forma de apresentação e entrega dos serviços.
Eficiência dos Serviços	Grau de acerto nas ações que antecedem e acompanham a entrega dos serviços ao consumidor
Eficácia dos Serviços	Capacidade de acerto na eliminação das falhas nos veículos e antecipação de possíveis desvios que coloquem a satisfação do consumidor em risco
Prazo de Execução dos Serviços	Tempo que envolve todo o processo para eliminar falhas nos veículos, e que afetam a percepção do consumidor influenciando o mesmo quanto à qualidade do serviço recebido.
Preço dos Serviços	Expressão monetária do valor da mão-de-obra e das peças utilizadas na manutenção do veículo.
Relacionamento	Vínculo contínuo conquistado pela concessionária junto ao consumidor decorrente do padrão utilizado para detecção das necessidades e produção e entrega do valor.
Correlação entre o porte da concessionária e a média nacional	Existência de correlação entre o porte da concessionária e a posição na Média Nacional alcançada no Programa de Medição da Satisfação do Consumidor
Correlação entre o grau de variabilidade do nível de serviço oferecido e o porte da concessionária	Correlação entre o desvio padrão da concessionária e o número de Ordens de Serviços, porte da revenda, de cada uma delas.
Correlações entre blocos de questões e média nacional	Correlação entre os blocos de questões, agrupados por atributos, e a média nacional obtida por toda rede.
Efetividade nas ações de melhoria da Montadora junto as 15 piores	Resultados práticos das ações de melhoria investidos nas concessionárias mais carentes de ajuda – 15 piores considerando a classificação nacional do total da rede – 120 concessionárias.

Fonte: Autor do Estudo

4.1.3 - Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento ou método utilizado para obter os dados que serviram de base para as múltiplas análises, foi a entrevista por telefone. Outras formas para se coletar os dados foram tentadas no passado sem trazer resultados favoráveis e seguros ao estudo.

Um dos métodos tentados foi a correspondência. Cartas eram enviadas aos consumidores da marca para que os mesmos respondessem a um questionário. As respostas, além de pouco expressivas em número, traziam a tendência de revelar apenas aqueles consumidores que haviam tido problemas com as concessionárias.

Embora amostras estatísticas fossem definidas por região e por concessionária, os resultados eram tendenciosos e pouco expressivos, por essas razões o instrumento foi descartado.

4.2 – Ambiente do Estudo

Trata-se de um caso real que ocorre há mais de 4 anos em uma montadora de veículos comerciais, com sede no Estado de São Paulo e que conta hoje com aproximadamente 120 concessionárias. Nesse período de 4 anos, mais de 20.000 entrevistas foram realizadas, nas quais o estudo do caso se baseou para análises e conclusões.

O nome da empresa foi omitido com objetivo de preservar a imagem da empresa, embora o estudo do caso comprove que o programa em questão é muito positivo, sob todos os pontos de vista: iniciativa, planejamento, qualidade, ações pós-resultados, entre outros.

Por força de trabalho o autor está envolvido profissionalmente com o fornecedor dos serviços de pesquisa, por isso pôde participar e ver todas as etapas do programa de qualidade de serviços que esta montadora desenvolve.

4.3 – O Programa de Medição da Satisfação do Consumidor

Este programa tem alguns objetivos claros e bem definidos:

- 1- Fazer com que a rede de concessionárias preste cada vez mais um serviço de qualidade aos clientes da rede autorizada;

O Programa de Qualidade – Satisfação do Consumidor – prevê a classificação de toda rede com base na média geral alcançada. Considerando este ranking, a montadora reconhece os primeiros colocados, – 15 primeiros entre os 120 participantes – por meio de bônus pecuniários que ao final de cada exercício financeiro, – ano fiscal – pode significar uma parcela bastante expressiva na receita líquida de cada concessionária contemplada.

- 2- Fortalecer a marca e desta forma ganhar maior confiança e lealdade do consumidor;

Este estudo constatou que somente esta montadora de veículos comerciais no Brasil, tem um Programa de Medição da Satisfação do Consumidor como este que está servindo de base para este estudo. Desta forma, é possível inferir que existe um diferencial bastante expressivo em favor desta montadora, quando se leva em conta toda bibliografia explorada no início deste estudo.

Este diferencial revela que a montadora em questão, está em busca de ferramentas que possam trazer maior confiança e lealdade do consumidor, e desta forma fortalecer a marca.

- 3- Manter e melhorar a participação de mercado da marca versus a concorrência;

Este Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, tem também como objetivo, melhorar a participação de mercado da marca. Em um mercado de 60.000 unidades / ano e 6 montadoras, a concorrência é acirrada. Saber onde estão ocorrendo falhas para melhorar o processo de qualidade dos serviços, traz vantagens frente à concorrência mantendo e melhorando a participação de mercado.

4- Despertar na população interna – funcionários e fornecedores – a responsabilidade pela qualidade dos serviços dispensados ao consumidor

O Programa de Medição da Satisfação do Consumidor é anunciado a cada ano pela Presidência da Montadora, com as metas detalhadas em níveis de média geral de satisfação a ser atingida naquele exercício. Dentro do anúncio, está o percentual de salário variável que toda população receberá, no caso de se atingir a meta estipulada.

Este incentivo reforça a consciência da qualidade entre os funcionários, não só pelo ganho financeiro, mas pela importância que a organização dispensa ao Programa.

4.3.1 – O Planejamento da Montadora

Antes do anúncio formal do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, todos os departamentos envolvidos se reúnem para definir as ações e métodos para o Programa naquele ano, tais como:

- Método da coleta dos dados
- Formato final dos relatórios
- Tratamento estatístico que os dados terão
- Conteúdo e forma dos relatórios escritos
- Qualificação e nível do fornecedor
- Conteúdo do edital de licitação
- Ações corretivas
- Definição de novos processos na rede
- Data e detalhes do anúncio do Programa internamente
- Cronograma de eventos

4.3.2 – O Anuncio do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor

Com a conclusão do trabalho acima descrito, o Presidente da Montadora, faz o anúncio oficial do Programa para aquele ano. Trata-se de um evento de grande importância por todos os aspectos até aqui explorados.

Cartazes são afixados nos locais determinados onde permanecem até o final do exercício. De forma direta estas medidas estão alinhadas com a bibliografia anteriormente explorada. Denton (1999) afirma que a administração deve envolver os funcionários e ensiná-los como proceder e permitir que os mesmos resolvam problemas envolvendo serviços.

O envolvimento da alta administração ratifica a citação acima, na medida em que envolve e motiva toda população.

4.3.3 – A seleção do Fornecedor que irá Executar a Coleta dos Dados – Entrevistas por Telefone com os Consumidores da Marca

Embora todo planejamento e coordenação do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor sejam feitos pela montadora, a coleta dos dados é feita por parceiros especialistas.

A seleção do fornecedor parceiro é feita seguindo critérios rígidos em que se exige uma série de requisitos como:

- 1- Programa de Qualidade do fornecedor parceiro

Os fornecedores que irão participar da licitação devem comprovar que possuem e praticam um programa de qualidade dentro das normas ISO (NBR ISO 9001:2000) – anexo 01 manual de qualidade do fornecedor.

2- Instalações com Pontos de Atendimento

Outro requisito exigido dos participantes é a instalação física com estações de trabalho de telemarketing, dimensionados em função do número de entrevistas a serem realizadas naquela campanha. A parte de telefonia deve permitir que as entrevistas possam ser monitoradas por representantes da montadora, como forma de avaliar o perfil do entrevistador (a).

3- Programas de Informática

É requerido ainda que o fornecedor tenha um sistema de informática confiável e que suporte toda campanha mantendo a integridade dos dados coletados. O sistema deve conter também as seguintes qualificações:

- a) Backup
- b) discagem com base em banco de dados
- c) capacidade de agendar novas chamadas
- d) disponibilidade dos resultados na internet
- e) possibilidade de auditoria
- f) módulos estatísticos
- g) capacidade para registrar comentários dos entrevistados

4 - Gerente de Projeto e Coordenador de Equipe

É requerida ainda a nomeação de um gerente de projeto, que tenha dedicação exclusiva à pesquisa e que atue como interface entre a montadora e o fornecedor. Além deste profissional, a montadora requer que a equipe de entrevistadores atue sob a coordenação de um profissional que, além de monitorar (ouvir) entrevistas, recicle o treinamento como forma de manter e melhorar a qualidade das informações coletadas.

4.3.4 – Treinamento do Fornecedor da Pesquisa

Após a seleção do fornecedor, a montadora acompanha o treinamento de toda equipe de entrevistadores detalhando cada pergunta do questionário e certificando-se de que todos entenderam o significado e pensamento de cada palavra. Após o treinamento teórico, entrevistas-teste são realizadas sob a supervisão de representantes da montadora, visando garantir que o treinamento tenha sido absorvido pela equipe. Faz parte também do treinamento, visita de toda equipe a uma concessionária da marca, para ver *in-loco* alguns modelos de caminhões e os principais componentes, como quinta roda, cabina basculante, diferencial, caixa de marchas, entre outros.

4.4 – Requisitos da Qualidade Exigidos pela Montadora do Fornecedor Responsável pela Execução da Pesquisa.

O Programa de Medição da Satisfação do Consumidor desta montadora, exige que o fornecedor que irá executar a parte do Programa relacionada à coleta dos dados – entrevistas por telefone – tenha alguns requisitos da qualidade implementados, passíveis de serem auditados, tais como: ANEXO I e ANEXO II

- a) mapeamento dos processos
- b) SIPOC's
- c) Instruções de Trabalho
- d) Manual da Qualidade – (NBR ISO 9001:2000)

4.4.1 – Mapeamento dos Processos - Macrofluxo

O fornecedor selecionado para realizar a pesquisa de satisfação dos consumidores, deve estar internamente organizado dentro dos programas de qualidade. O macrofluxo (figura 11), resume o processo desde a participação na licitação, quando elabora uma proposta, até as ações corretivas em casos de detecção de falhas durante o processo.

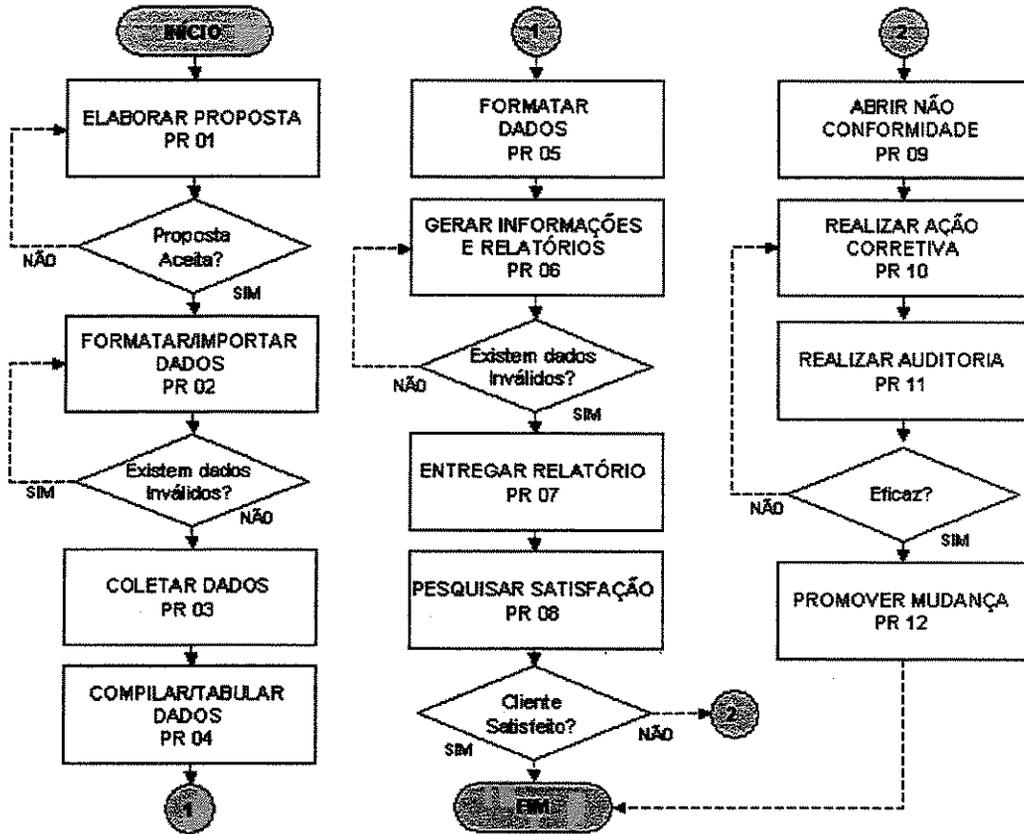


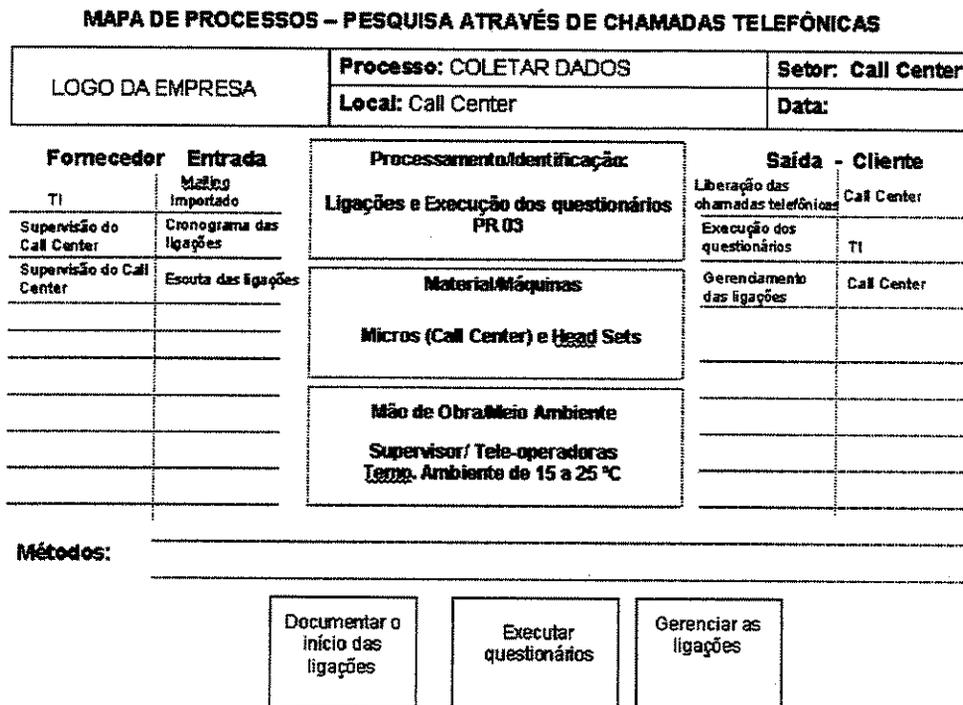
Figura 11 – Macrofluxo do Fornecedor Selecionado para Executar a Pesquisa

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

4.4.2 – SIPOC (Supplier Input Process Output Client)

O conceito de melhoria contínua deve estar evidente no fornecedor responsável pela pesquisa. Um conceito conhecido no mapeamento do processo é o SIPOC (Supplier Input Process Output Client). O exemplo ilustrado no quadro 10, mostra de forma clara o processo das ligações telefônicas feitas para ouvir o cliente durante as entrevistas. Os anexos 01 mostram demais processos do fornecedor.

Quadro 10 – Exemplo de SIPOC do fornecedor



Fonte: Fornecedor da Pesquisa

4.4.3 – Instruções de Trabalho

As instruções de trabalho mostram e detalham as etapas de um trabalho interno, registrando o nome das pessoas e ou organizações que fornecem informações, materiais e outros recursos a serem trabalhados. Esta ferramenta, prevista nas normas ISO (NBR ISO 9001:2000), registra também as entradas e saídas de informações e materiais, passando pelo processo propriamente dito. Essa instrução de trabalho refere-se ao SIPOC anteriormente comentado. Outros exemplos de Instrução de Trabalho estão no anexo 02.

LOGO DA EMPRESA	Procedimento da Qualidade ASSUNTO Coletar dados	PQ PR 03/01 Data: Pág. Página 76 de 88
-----------------	---	---

ELABORADO POR:	Célia	
REVISADO POR:	José	
APROVADO POR:	Carlos	

Data da Revisão	Histórico
23/05/03	Emissão inicial

OBJETIVO

Coletar os dados através de entrevistas por telefone.

ENVOLVIDOS

TI e Call Center

DEFINIÇÕES

TI – Departamento de Tecnologia de Informações.

CALL CENTER – Local onde ocorre a coleta de dados – entrevistas por telefone

REGISTROS

ANEXOS

Não aplicável.

4.5 – Descrição da Atividade

O início da pesquisa através de entrevistas por telefone, é documentado através de e-mail para o cliente avisando que a pesquisa começou e que a primeira chamada foi feita com sucesso. A partir daí, os operadores começam a fazer os questionários, que estarão disponíveis nos terminais, através das ligações telefônicas que são gerenciadas (conforme IT PR 03/01).

4.6 – Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade, elaborado dentro das normas ISO (NBR ISO 9001:2000), também deve estar implementado no fornecedor. A montadora espera que com o Manual da Qualidade implementado no fornecedor, ela obtenha a pesquisa com a maior qualidade possível, além de poder identificar as não-conformidades ocorridas para treinamentos posteriores. O Manual da Qualidade deste fornecedor em questão, foi anexado ao estudo por ser tratar de um documento relevante, considerando o contexto do tema – anexo 03.

4.7 – O questionário – Base para o Levantamento dos Dados

O questionário (quadro 11) foi definido pela montadora e se mantém inalterado nos últimos 4 anos. Este questionário foi elaborado com base nos requisitos que a montadora definiu como essenciais para medir os produtos (bens e serviços) que ela disponibiliza para seus consumidores através da rede de concessionários.

Dentro de cada questão o entrevistado inicialmente escolhe o conceito – ruim, regular, bom e ótimo – e dentro desses conceitos faz uma segunda avaliação, pontuando:

ruim – 1 ou 2	regular – 3, 4 ou 5	bom – 6, 7 ou 8	ótimo – 9 ou 10
----------------------	----------------------------	------------------------	------------------------

Dentro deste critério um entrevistado pode escolher o conceito bom e a nota 8. Trata-se de um conceito bom com tendência a se tornar um ótimo. Uma avaliação bom com nota 6 mostra uma tendência de um regular.

O estudo fez algumas análises tomando por base este questionário:

- Análise do Questionário sob a Visão Estatística
- Agrupamento de questões para posterior análise de correlações

A análise do questionário sob uma visão estatística buscou explorar em quais conceitos o questionário se encaixa e se em algum momento transgrediu alguma premissa básica (quadro 11).

Como forma de explorar os resultados das últimas pesquisas realizadas pelo Programa de Medição da Satisfação do Consumidor e exercitar alguns ensaios, o estudo propôs o agrupamento de questões de mesma convergência, para examinar possíveis correlações e seus pesos.

Quadro 11 – Questionário Utilizado na Pesquisa de Satisfação do Consumidor

Questionário	Ruim		Regular			Bom			Ótimo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Qualidade dos serviços realizados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Eficiência no diagnóstico de todos os defeitos apresentados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Garantia dada aos serviços realizados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Cumprimento dos prazos estabelec para entrega do veículo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Gentileza no atendimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- Disponibilidade de peças de reposição na oficina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- Atenção e explicação técnica sobre os serviços realizados ou a realizar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8- Preço dentro do orçamento inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9- Agilidade no trâmite da documentação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10- Horário de atendimento da oficina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11- Agilidade no atendimento no momento da recepção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12- Nível de conhecimento técnico dos recepcionistas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13- Facilidade de acesso à oficina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14- Atenção e gentileza no atend. telefônico da oficina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15- Qualid. do atend. dos vendedores no balcão de pçs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16- Disponibilidade de pronta entrega de peças no balcão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17- Tempo que o conc. levou para obter as peças que nao tinha de imediato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18- Facilidade de pagamento das peças (descontos, prazos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19- Qualidade do atendimento dos vendedores no telepeças	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20- Necessidade de retorno à oficina para solução do mesmo problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21- Serviço de atendimento de emergência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22- Serviço de atendimento rápido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indicadores	Respostas	
Por este mesmo atendimento recebido, o Sr. voltaria a utilizar os serviços de oficina dessa concessionária?	Sim	Não
Tendo em conta o atendimento recebido, e o que o Sr. acaba de me dizer, o Sr. indicaria os serviços de oficina dessa concessionária a seus amigos ou clientes?	Sim	Não

Fonte: Montadora

4.8 – Análise do Questionário sob uma Visão Estatística

Para estudar e analisar a satisfação dos consumidores do serviço prestado por filiais de uma empresa montadora de automóveis, foi definido pela montadora um questionário com 24 perguntas. O objetivo deste capítulo é entender e analisar este questionário sob o aspecto técnico, permitindo que conclusões sejam tiradas, alicerçando todo estudo.

4.8.1 – As Variáveis

Primeiramente se faz necessário conhecer as variáveis. Existem dois tipos de variáveis: variáveis de Bernoulli (sim ou não) e Multinomiais (alternativas de 1 a 10).

A maior parte do questionário (22 questões) é constituída por variáveis do tipo multinomial, que é uma variável discreta e que pode assumir mais do que duas respostas possíveis. As perguntas desta etapa formam um questionário com respostas estruturadas, isto é, existe um intervalo de valores possíveis, porém discretizados um a um. Esta forma estruturada é mais fácil e eficiente para trabalhar do que a não estruturada, principalmente quando o número de indivíduos avaliados for grande. Além de constituir uma variável multinomial, trata-se de uma variável ordinal, ou seja, a quantidade respondida afeta nos resultados finais. Esta característica ainda será estudada com maior profundidade posteriormente.

Outro tipo de variável é a Bernoulli, que permite a escolha de apenas duas respostas, que aparecem no final do questionário mostrado na página anterior (duas últimas perguntas) com alternativas sim ou não. Especificamente neste caso, estas perguntas foram chamadas de indicadores, o que significa que poderão agrupar ou selecionar respostas. Isto ocorre porque neste tipo de questionário a resposta obtida por cada uma destas variáveis corresponde à síntese do conteúdo do questionário inteiro. A figura 12 mostra o comportamento e o desdobramento de questões desta natureza.

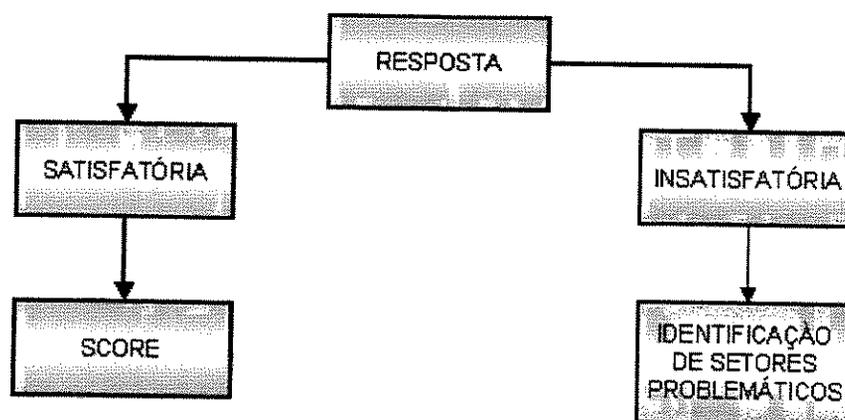


Figura 12 - Modelo Básico de Agrupamento

Fonte: Autor da Pesquisa

Este modelo apresentado acima agrupa apenas dois tipos de indivíduos: aqueles que devem ter suas respostas somadas para se obter uma pontuação (SCORE) e indivíduos que possuem áreas que possivelmente necessitem de análise.

Essas variáveis, em grupo, não constituem, como em uma regressão, variáveis explicativas (características) e variáveis resposta (objetivo). Todas elas apresentam uma informação sobre a satisfação do cliente e poderão assumir, dependendo da modelagem, uma função para a análise.

4.8.2 – Proposições Básicas Estatísticas

O primeiro passo em qualquer estudo de dados é verificar se estes foram coletados obedecendo às regras do estudo e da amostragem. Se verificados estes fatores, fica comprovado que a análise será conclusiva.

De acordo com TUKEY (1977), “é melhor ter uma resposta aproximada de uma questão bem definida, do que uma resposta exata de uma questão mal definida”. Esta afirmação mostra que primeiramente deve se conhecer de forma bem detalhada a situação estudada para com isto extrair informações mais significativas. Este tipo de processo geralmente se inicia por uma completa Análise Exploratória dos dados. Essa análise tem como objetivo a identificação de detalhes e as primeiras características sem que seja necessário fazer qualquer pressuposição.

Geralmente esse processo já traz resultados muito próximos dos finais, mas sua utilidade principal é a formulação de hipóteses e detalhes relevantes. No caso em estudo, essa análise inicialmente mostrará como está a satisfação geral de todas as filiais juntas, o que revela como as extensões da empresa atuam nos segmentos que formam a qualidade dos serviços.

De imediato, é possível perceber que as variáveis devem ter relações entre si. A análise exploratória deverá identificar quais são as variáveis que possuem relacionamentos mais expressivos (quadro Gráfico Matricial). As variáveis com mais e menos frequências também serão destacadas e se necessário for, serão adotados alisamentos ou predeterminação de valores faltantes.

Feitas as predeterminações iniciais, deve-se começar as análises totais e modelagens. A primeira análise pode ser o detalhamento da matriz de correlação. Essa matriz revelará todas as informações sobre a dispersão dos dados e sobre as correlações entre eles. Métodos *Multivariados de Agrupamentos* são extremamente úteis para esse tipo de dados e matriz.

Uma análise mais específica pode ser a análise conjunta (CONJOINT) que utiliza variável ordinal para estruturação de níveis e tipos de resposta. Dentro deste tipo de análise, diversos desdobramentos podem ser utilizados.

Se necessária ainda serão utilizadas análises que requerem menos suposições que são as análises não-paramétricas. A sugestão seria a análise do Tau de Kendal, que é uma pontuação de variáveis ordinais que pode ser utilizada como medida de corte dos indivíduos.

Como o objetivo é classificar as filiais, podemos utilizar o Discriminante(s) dos dados para diferenciar os indivíduos. Este tipo de ferramenta utiliza medidas de distância para agrupar indivíduos ou para selecioná-los de acordo com uma restrição. Nesse caso, serão agrupados indivíduos semelhantes e tentar obter regras para determinações de clientes melhores, atendidos ou não; ou classificar as filiais em grupos de satisfação, como por exemplo: Qualidade de Serviço 1, 2 e 3, sendo uma categorização que diferencie as melhores filiais das razoáveis e as de qualidade inferior. Outros modelos de classificação podem ser usados: Árvore de Classificação, que produz gráficos chamados dedogramas, que representam de forma completa a relação entre as respostas.

Assim sendo, com os resultados obtidos pelo questionário proposto (quadro 11), será extraída a maior quantidade possível de informação para detalhamento da satisfação ou do comportamento dos clientes, para inferências sobre a qualidade dos serviços prestados e para que futuros avanços nos programas de qualidade.

4.8.3 – Análise da Amostra Utilizada

Embora a montadora não tenha utilizado um critério estatístico para definir o número de entrevistas a serem feitas por concessionária (quadro 12), que na prática é a amostra utilizada, não se pode afirmar que esta amostra esteja completamente distante do tamanho ideal. O que se pode propor, e o estudo faz isto no capítulo 05 – Resultados e Discussões – é o uso de uma fórmula baseada em fundamentos estatísticos.

O que pode ser visto como positivo é que existe um critério único para todas as concessionárias, que conhecem as regras do Programa. As concessionárias sabem onde se situam na questão amostra, pelo seu porte que é classificado pelo número de ordens de serviço / ano – OS's.

Quadro 12 – Amostra Utilizada Pelo Programa

AMOSTRA ATUAL COM BASE NO NUMERO DE OS's	
PORTE DA CONCESSIONÁRIA	AMOSTRA
ATÉ 350 OS's / MÊS (pequena)	30 ENTREVISTAS
DE 351 A 750 (média)	40 ENTREVISTAS
ACIMA DE 751 (grande)	50 ENTREVISTAS

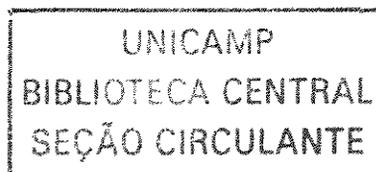
Fonte: Montadora

4.8.4 – Agrupamento de Perguntas do Questionário – Estudo de Correlações

Buscando aproveitar as ferramentas estatísticas, o estudo do caso, agrupou algumas questões dentro de seis atributos (quadro 13). Estes blocos permitiram que algumas análises fossem feitas, procurando identificar possíveis correlações entre seis atributos e a média nacional.

O estudo parte da premissa que os seis blocos de questões formam opiniões homogêneas, porém sem a certeza de que os agrupamentos seriam exatamente os mesmos, caso fosse feito por outro autor. O objetivo maior foi realizar ensaios que pudessem agregar valor a esta dissertação e a outras no futuro.

Os agrupamentos possuem algumas características peculiares que diferenciam um do outro, como por exemplo o número de questões de cada um deles. Existem grupos formados por 8 questões, enquanto outros são formados por duas ou uma questão, como é o caso do atributo preço. Em relação a este último a pergunta se refere se o preço ficou dentro do orçamento inicial. Esta pergunta poderia estar no grupo das perguntas referentes à eficiência, uma vez que mede quão próximo o preço final do serviço realizado, ficou do preço inicial orçado. No entanto, as colocações dos entrevistados durante a pesquisa, demonstram que esta pergunta tem relação direta com aquilo que o consumidor pensa a respeito do preço pago pelo serviço / peças, dentro do conceito maior de custo x benefício.



O fato de haver um certo desequilíbrio no número de questões por bloco de atributos traz um aparente desconforto sob o ponto de vista estatístico, que será posteriormente analisado.

Quadro 13 – Agrupamento de Perguntas do Questionário

VARIÁVEIS ESSENCIAIS	Nº	DESCRIÇÃO
Qualidade de Serviços (QS)	01	Qualidade dos serviços realizados
	20	Necessidade de retorno à oficina para solução do mesmo problema
Eficiências dos Serviços (EE)	02	Eficiência no diagnóstico de todos os defeitos apresentados
	06	Disponibilidade de peças na reposição da oficina
	10	Horário de atendimento da oficina
	13	Facilidade de acesso à oficina
	16	Disponibilidade de pronta entrega de peças no balcão
	19	Qualidade do atendimento dos vendedores no telepeças
	21	Serviço de atendimento de emergência
	22	Serviço de atendimento rápido
Eficácia dos Serviços (EF)	03	Garantia dada aos serviços realizados
	07	Explicação técnica sobre os serviços realizados
	09	Agilidade no trâmite da documentação
	12	Nível de conhecimento técnico dos recepcionistas
Prazo de Execução dos Serviços (LT)	04	Cumprimento dos prazos estabelecido para entrega do veículo
	11	Agilidade no atendimento no momento da recepção
	17	Tempo que o concessionário levou para conseguir peças que não tinha em estoque
Preço dos Serviços (PS)	08	Preço dentro do orçamento inicial
Relacionamento (RT)	05	Gentileza no atendimento
	14	Atenção e gentileza no atendimento telefônico
	15	Qualidade do atendimento no balcão de peças
	18	Facilidade de pagamento das peças – descontos

Fonte: Autor do Estudo

Além desses agrupamentos, o estudo analisou também a existência de correlações entre a média do bloco de 4 perguntas (1, 2, 4 e 8) que a montadora define como sendo perguntas vitais ao questionário, com a média geral obtida. A definição de vital para estas perguntas é tão relevante que os questionários que não trouxeram as quatro questões respondidas são descartados e não entram na tabulação para obtenção da média geral. Essas perguntas tratam dos seguintes assuntos:

Quadro 14 – Agrupamento de Perguntas Vitais ao Questionário

Perguntas Vitais (PV)	01	Qualidade dos serviços realizados
	02	Eficiência no diagnóstico de todos os defeitos apresentados
	04	Cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega do veículo
	08	Preço dentro do orçamento inicial

Fonte: Autor do Estudo

Partindo-se da premissa que os agrupamentos dos quadros 13 e 14 são relevantes, o estudo realizou uma série de ensaios de correlação entre os atributos agrupados e as médias gerais alcançadas (classificação nacional – clasnac).

4.8.5 – Análise das Correlações: Agrupamentos de Questões e a Media Nacional

O conjunto de dados que proporcionou os estudos de correlações que veremos a seguir, teve sua origem nos resultados práticos da pesquisa (Programa de Medição da Satisfação do Consumidor), realizada no ano de 2003 com 4800 questionários respondidos.

Quadro 15 – Correlação de Pearson

Correlations: PV; EF; QS; EE; LT; PS; RT; clasnac							
	PV	EF	QS	EE	LT	PS	RT
EF	0,782						
QS	0,594	0,525					
EE	0,722	0,811	0,422				
LT	0,825	0,795	0,409	0,788			
PS	0,746	0,460	0,296	0,469	0,542		
RT	0,764	0,770	0,354	0,785	0,813	0,559	
clasnac	-0,842	-0,827	-0,597	-0,876	-0,813	-0,608	-0,839
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
LEGENDA							
QS	Qualidade de Serviços						
EE	Eficiência dos Serviços						
EF	Eficácia dos Serviços						
LT	Prazo de Execução dos Serviços						
PS	Preços dos Serviços						
RT	Relacionamento						
PV	Perguntas Vitais – definidas pela montadora						

Fonte: Autor do Estudo

O objetivo desta parte do estudo, considerando este capítulo das análises estatísticas e as possíveis correlações, foi de encontrar valores mais próximos de 1 ou -1, que representam relacionamentos lineares máximos, crescentes ou decrescentes respectivamente. O estudo procura a priori, localizar valores de maior peso negativo (-1), uma vez que quanto melhor a concessionária estiver posicionada no ranking nacional – classificação mínima -, maior será a média alcançada pela avaliação feita pelo Programa – atributos com respostas máximas.

O resultado observado no quadro (quadro 15), das correlações entre as Perguntas Vitais e a Classificação Nacional tem coeficiente -0,842 e está próxima de -1, mostrando que existe uma relação decrescente forte entre as quatro questões definidas pela Montadora como Vitais e o resultado da Classificação Nacional.

Este coeficiente robusto, indica que o peso destas questões tem relevância nos resultados da média geral. Entre as quatro questões estão a qualidade dos serviços realizados e o preço dentro do orçamento inicial.

O maior coeficiente pode ser observado na coluna do atributo Eficiência dos Serviços (EE) com -0,876. Este bloco de questões (quadro 15) reúne oito questões e desta forma traz maiores chances de ter um resultado de correlação com um maior peso, mas também pode ser analisado pela importância das perguntas que, com certeza são de maior relevância para o consumidor. Nele estão as perguntas sobre o horário de funcionamento das oficinas e a eficiência do diagnóstico dos defeitos apresentados pelo veículo.

Outro coeficiente que está em destaque é o coeficiente da eficácia (EF) com índice de -0,827. Embora com apenas quatro questões, revela ter uma importância bastante relevante para a satisfação do consumidor. Nesse bloco estão as perguntas sobre a garantia dada aos serviços, peças utilizadas e o nível de conhecimento técnico dos recepcionistas.

Os menores coeficientes, -0,608 e -0,597, se referem aos atributos preço e dentro do orçamento inicial (PS) e qualidade (QS) respectivamente. O fato de serem os menores não significa que o consumidor considera o preço ou a qualidade como atributos de menor importância. Estes dois blocos contêm menos questões (preço 1 pergunta e qualidade 2), resultando em índices menores, porém expressivos dentro do contexto analisado.

A matriz - Figura 13 - é na verdade um gráfico matricial com linhas de tendência que mostra as possíveis correlações entre a classificação nacional - última linha na horizontal - e os sete blocos de questões que formam os atributos anteriormente explorados, com base nos coeficientes.

Quanto maior a concentração dos pontos em torno da linha diagonal, maior a correlação entre as variáveis. Essa figura permite identificar também a correlação entre as variáveis, até então não exploradas.

É possível identificar visualmente que é forte a correlação entre as perguntas vitais e (PV) e o prazo de entrega do veículo (LT). O mesmo ocorre entre as variáveis eficácia (EF) e eficiência (EE).

Gráfico Matricial (Com Linha de Tendência)
Blocos de Atributos x Classificação Nacional

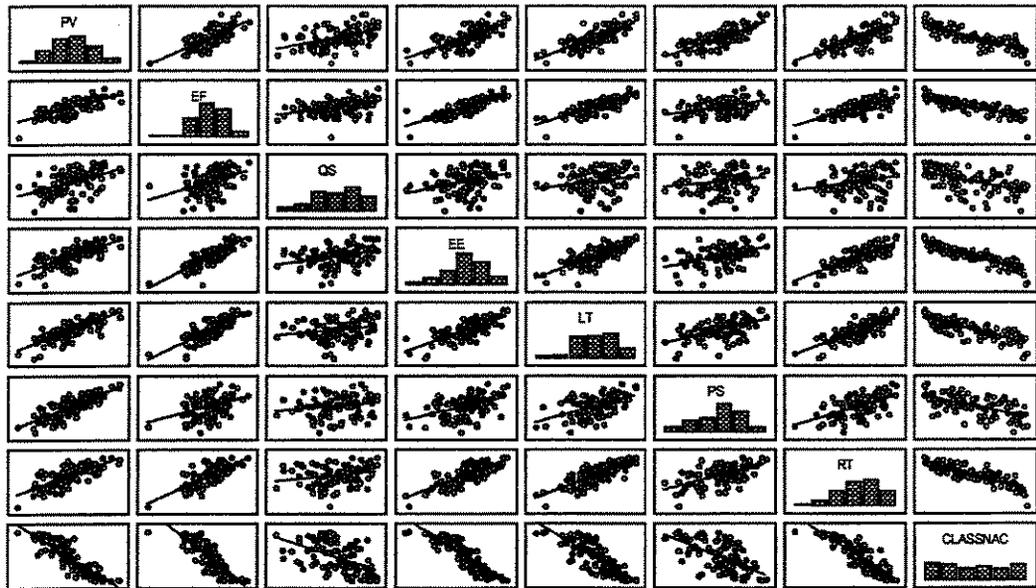


Figura 13 – Blocos de Atributos x Classificação Nacional

Fonte: Autor do Estudo

4.8.6 – Análise e Gráfico Esquemático de Caixa - Boxplot

O gráfico abaixo permite uma análise comparativa dos atributos definidos e explicados nas páginas 86 e 87, oferecendo um recurso visual claro quanto a posição de cada atributo bem como o peso que cada um deles trás em si mesmo.

Primeiramente podemos destacar os atributos com esquemas mais compactos o que sugere menores variâncias. Essa característica reflete uma caráter mais homogêneo destes atributos, os quais podemos destacar EE, RT e EF. O atributo PV possui uma massa de dados também compacta porém com mais valores destoantes.

Da mesma forma, também observamos atributos com distribuições mais dispersas o que significa maior variância e assim uma certa heterogeneidade. Os atributos PS e QS se destacam com esta característica.

Esse gráfico e os detalhes observados, além de mostrar de forma bem completa a distribuição dos atributos e comparações entre eles, permite para trabalhos futuros, a identificação de atributos que podem ser ponderados com pesos maiores ou menores dependendo da sua variabilidade. Uma ponderação baseada nesta estatística (variância) trás resultados como médias, escores etc, mais fidedignos e justos com a realidade de cada atributo.

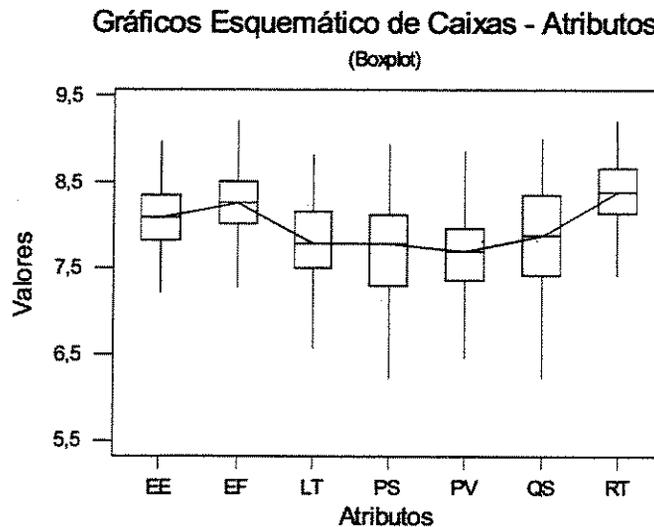


Figura 14 – Gráfico Esquemático de Caixas - Atributos

Fonte: Autor do estudo

4.8.7 – Correlação: Porte da Concessionária e a Classificação Nacional

Uma outra análise feita, ainda utilizando a correlação de Pearson, foi o estudo da existência de correlação entre o porte da concessionária – medida pelo número de OS's - e a classificação nacional – posição em que a concessionária se classificou dentro do universo. Esta pesquisa procurou saber se existia relação entre o tamanho da concessionária e a qualidade dos serviços prestados aos consumidores, que é medida pelo Programa – Estudo do Caso.

Se o resultado desta análise apontasse correlações, como por exemplo quanto maior a concessionária maior a pontuação, ou, quanto menor a concessionária maior a classificação, mudaria o curso do estudo que deveria então investigar as razões que levaram a tais resultados, e permitiria concluir algumas hipóteses como:

- **A** – Concessionárias de grande porte têm maiores ou menores condições de prestar um serviço de qualidade à altura das expectativas dos consumidores; ou,
- **B** – Concessionárias de pequeno porte têm maiores ou menores condições de prestar um serviço de qualidade à altura das expectativas dos consumidores;

No entanto, como mostra a figura 14, e o coeficiente (0,028) não existe nenhum tipo de relação entre o porte da concessionária e as pontuações medidas pelo Programa. A nuvem dispersa no gráfico aponta para a inexistência de correlação entre as duas variáveis.

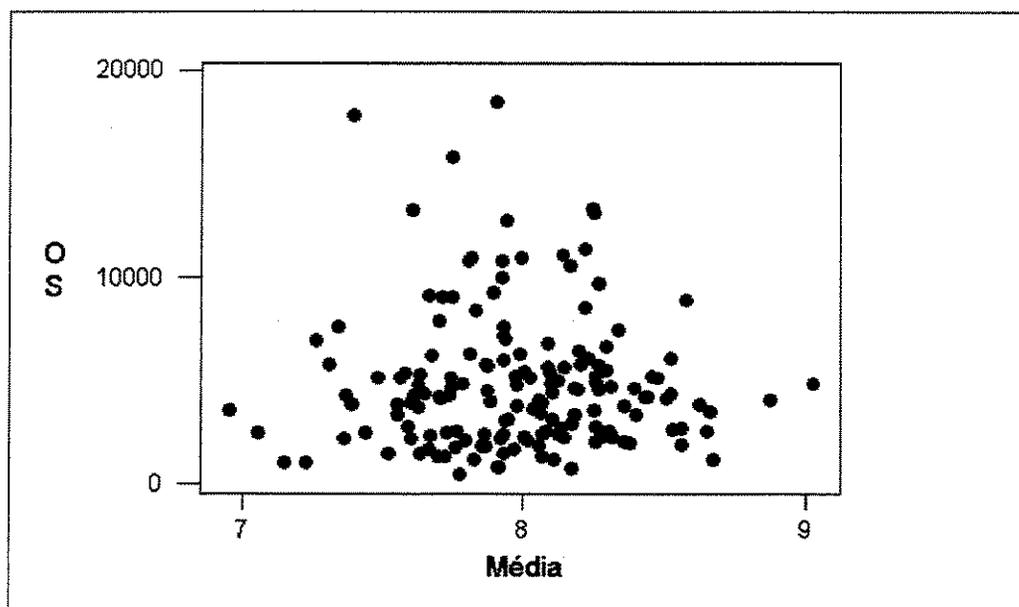


Figura 15 – Correlação: OS x Média

Fonte: Autor do Estudo

Correlação de Pearson entre OS x Média = -0.028
P Valor = 0.723

4.8.8 – Correlação: Porte da Concessionária e Desvio Padrão

Esta análise procurou identificar relações entre o porte das concessionárias e o coeficiente de variabilidade apresentado pelas médias obtidas no Programa.

Se o resultado desta análise apontasse correlações, como por exemplo quanto maior a concessionária, menor o desvio padrão das médias alcançadas pelas concessionárias – estabilidade no grau de prestação de serviços –, iria direcionar o estudo para outras análises e permitiria concluir algumas hipóteses como:

- **A** – Concessionárias de grande porte, reúnem maiores ou menores condições, de apresentar uma uniformidade na qualidade dos serviços prestados, e com isso atingir ou superar as expectativas dos consumidores.

- **B** – Concessionárias de pequeno porte, reúnem maiores ou menores condições, de apresentar uma uniformidade na qualidade dos serviços prestados, e com isso atingir ou superar as expectativas dos consumidores.

Porém, a figura 15 e o coeficiente (0,112) encontrado pelo teste da correlação, apontam para uma completa ausência de relação entre as variáveis estudadas. Não é possível concluir que o porte da concessionária tenha influência na estabilidade dos serviços prestados ao consumidor. Assim sendo, é possível concluir que as melhores ou piores posições no ranking nacional das concessionárias, medido pelo Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, estejam aleatoriamente distribuídas em todo universo.

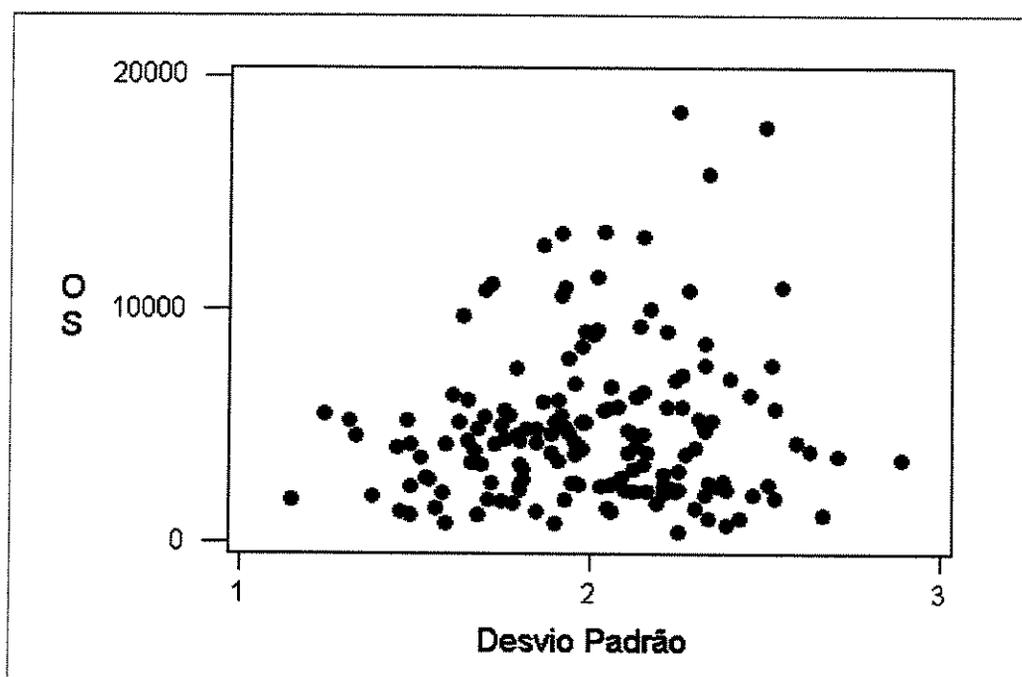


Figura 16 – Correlação: OS x Desvio

Fonte: Autor do Estudo

Correlação de Pearson entre OS e Desvio = 0.112
P Valor = 0.160

4.9 – Ações Pós-Programa de Medição da Satisfação do Consumidor

Após cada Programa, a montadora analisa a posição de cada concessionária dentro do ranking gerado entre a maior e menor nota obtida – média geral de todos atributos.(score).

Um tratamento especial é dado às 15 melhores e às 15 piores desse ranking. Para as melhores, existe um reconhecimento e a concessão de vantagens nas políticas de comercialização que acabam revertendo em benefícios pecuniários. E para as 15 piores um plano de ação corretiva, considerando muitos conceitos da gestão da qualidade.

4.9.1 – Ações Corretivas – 15 Piores

Ao final de cada Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, a montadora identifica e coloca em prática as ações previstas nos Manuais da Qualidade da Empresa. Entre estas ações, está o Plano de Melhoria das concessionárias que tiveram as piores avaliações.

As 15 piores, dentro do ranking nacional, recebem um esforço especial da montadora no sentido de identificar as razões que levaram os clientes a avaliá-las com tais pontuações. Uma vez identificadas as causas, a montadora juntamente com a concessionária, desenvolvem Planos com Ações Corretivas.

4.9.2 – Métodos Utilizados na Ações Corretivas

Os métodos utilizados no Plano de Ação para melhoria dos serviços fornecidos pelas concessionárias são:

- Técnicas de brainstorm

- 5W 2H

- PDSA

O brainstorm é desenvolvido com a participação do Gerente Regional da montadora, que conduz as primeiras reuniões, e depois disso delega ou não a continuidade dos trabalhos ao Representante Regional. Em alguns casos a montadora deixa inteiramente a cargo da concessionária a conclusão das ações que essa ferramenta pode gerar.

A ferramenta 5W's e 2H's é feita em conjunto, montadora e concessionária (quadro 16), e serve como guia para a identificação e solução de muitos problemas apontados pelo Programa de Medição da Satisfação do Cliente. As origens das falhas são detectadas e incluídas nos Planos de Ação. ANEXO III.

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO - DEALER STANDARDS

Concessionário – NOME DA EMPRESA									
Conta : 1234567									
Item	WHAT O QUE	WHY POR QUÊ	HOW COMO	Módulo	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	Status	Observação
I.1.5	Disponibilizar o relatório analítico de custo e despesas pertinente a oficina para o Gerente de Serviço	O acesso possibilita a identificação de fatores que comprometem o resultado financeiro positivo da Ofic.	Analisar detalhadamente as despesas e receitas do dpto, realizando ações que diminuam os custos e despesas e aumentar a receita.	Dealer	Claudemir e Ruan	Oficina	6 mese	0%	
I.1.7	Utilizar a TTR na abertura da OS	Melhorar o rendimento e ter referencial para cobrança de serviços informando ao mecânico quantas horas ele tem para fazer o reparo	Em todas as OS's que não utilizem tempo real, a TTR deverá ser inserida na abertura.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	60%	
I.2.6	Melhorar os pontos ruins e regulares do CSI.	Fortalecimento da imagem do Concessionário perante o cliente objetivando a satisfação do mesmo e consequentemente o aumento nos atendimentos.	Elaborar plano de ação visando melhorar os itens ruins e regulares.	CSI	Ruan	Oficina	1 ano	0%	
I.5.3	Realizar o follow-up de ações de troca e saneamento	Evitar insatisfação do cliente, garantir a recella, controlando as peças evitando o aumento de custo que e futuras cobranças da DCBR	Implantar controle de ações de troca/saneamento. Verificar periodicamente as ações junto a DCBR.	Dealer	Ruan	Oficina	6 mese	0%	
L.2.3	Divulgar as IS's junto aos MOD's	As IS's são documentos técnicos que visam informar a Concessionária as alterações no produto bem como o reparo de defeitos constatados no projeto.	Manter atualizado o arquivo de IS's. Divulgar e discutir a adoção das novas IS's com os MOD's registrar em ata.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	0%	

Fonte: Montadora

O PDSA ocorre com subsídios das ações desenvolvidas pelas ferramentas descritas anteriormente, e seguem as teorias de priorização das ações.

Após as ações terem sido desenvolvidas e aceitas pelas partes - montadora e concessionárias - um cronograma é feito monitorado por um sistema informatizado, que cobra as partes das ações que devem ser tomadas naquele dia.

4.10 – Análise dos Resultados Obtidos

A figura 16 mostra o resultado de uma concessionária na pesquisa (Programa de Medição da Satisfação do Consumidor) realizada em 2003. O exemplo selecionado é a concessionária classificada em primeiro lugar entre as 120 participantes - classificação nacional. Na parte inferior do questionário existe um gráfico com os resultados da mesma concessionária nas últimas quatro pesquisas.

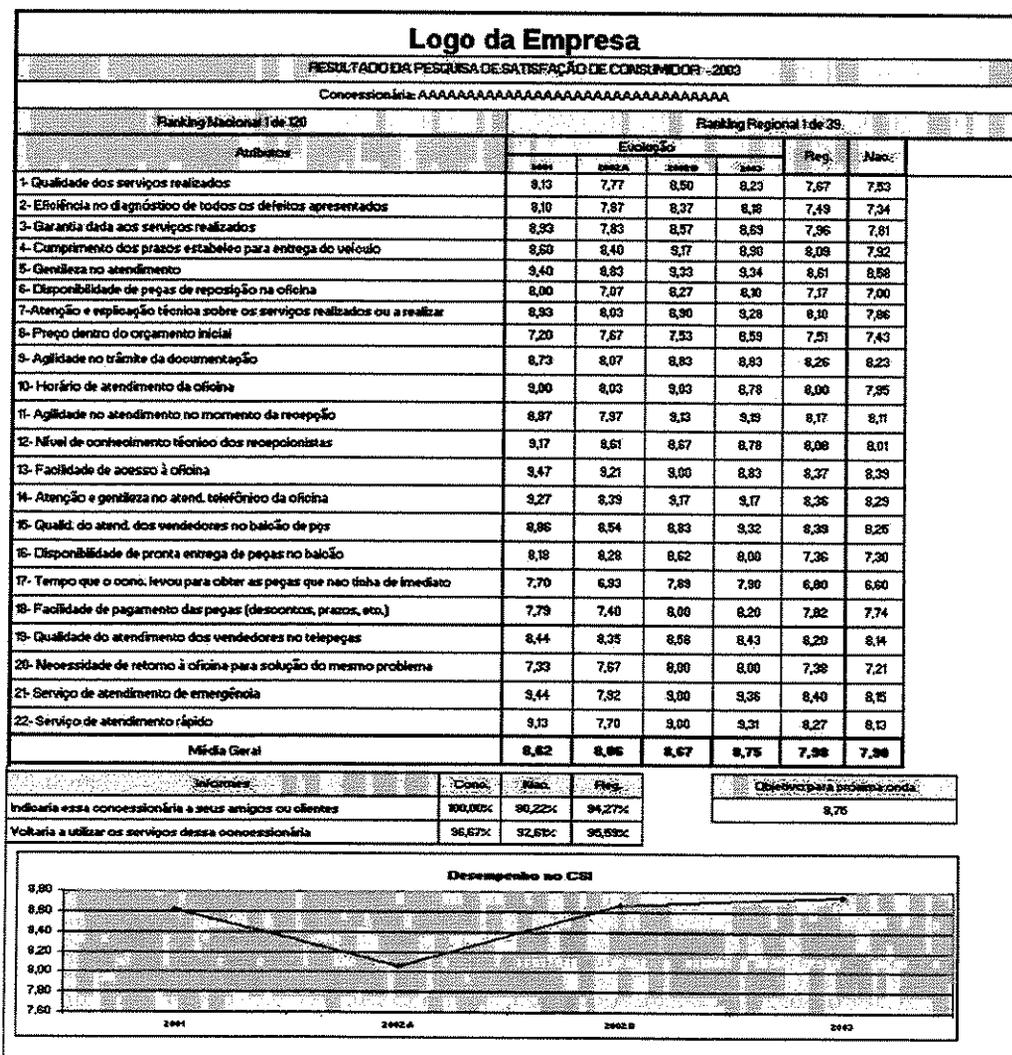


Figura 17 – Resultado da Pesquisa – Primeira Classificada do Ranking

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

A figura 17 mostra o resultado da concessionária classificada em 85º lugar entre as 120 concessionárias participantes.(Programa de Medição da Satisfação do Consumidor) realizada em 2003. É mais um exemplo, com objetivo de tornar mais claro a forma como se ocorre a apuração e divulgação dos resultados do Programa. Cada concessionária tem acesso somente aos seus resultados.

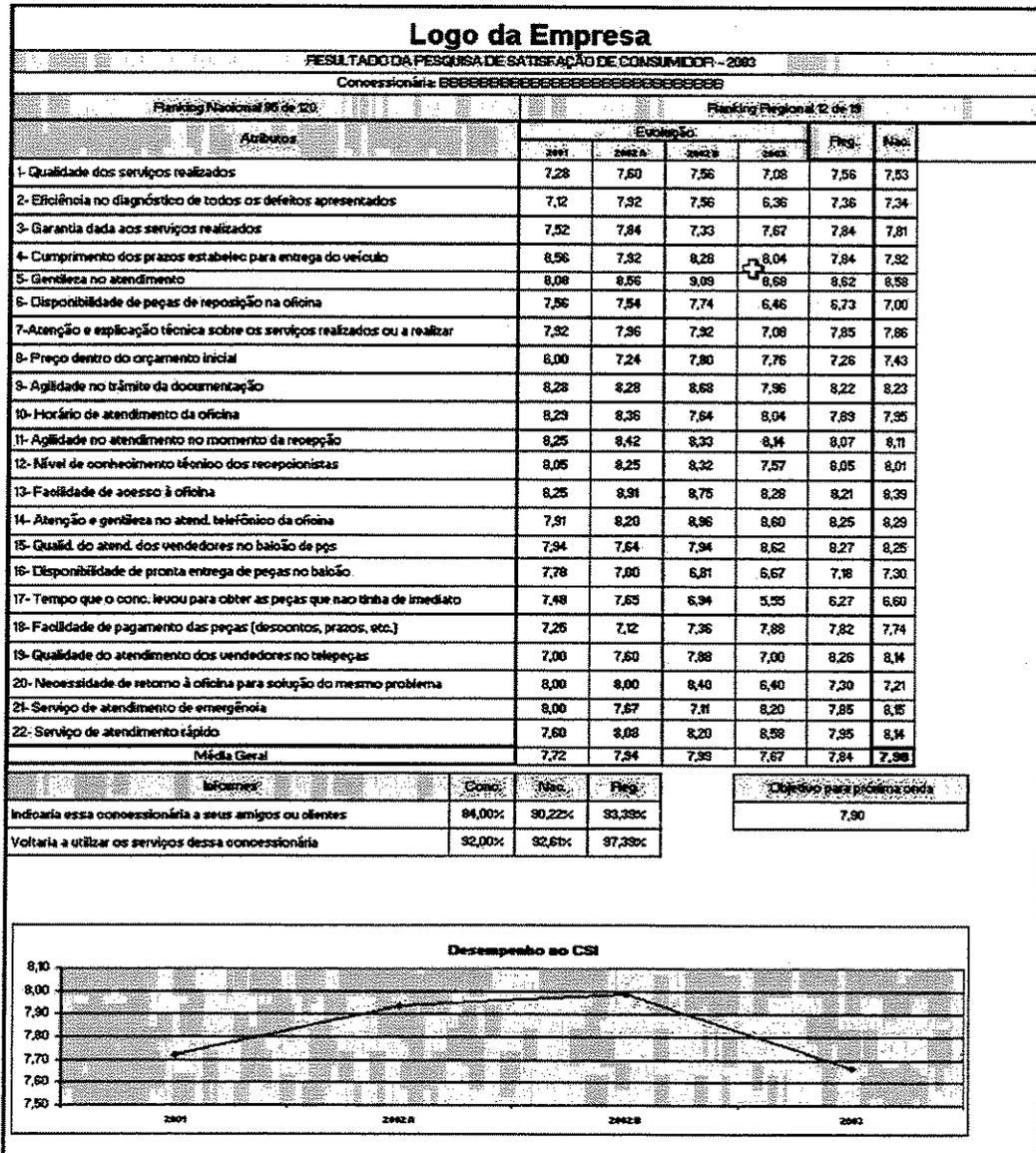


Figura 18 – Resultado da Pesquisa – Octogésima Quinta Classificada do Ranking

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

O estudo fez também a análise do comportamento, nas últimas 4 pesquisas, das 15 piores, das 15 melhores e das 120 concessionárias. Somado os questionários dos últimos três anos (quatro pesquisas), o estudo teve acesso a 19.000 entrevistas e seus resultados.

É possível observar na figura 18 (15 melhores concessionárias na classificação nacional), que a variabilidade (desvio padrão) apresentada nos últimos quatro Programas é bastante pequena. É razoável concluir, que os processos de preparação e entrega dos serviços ao consumidor, nestas concessionárias, tendem a uma estabilidade e por consequência tendem a manter posições de destaque na classificação nacional.

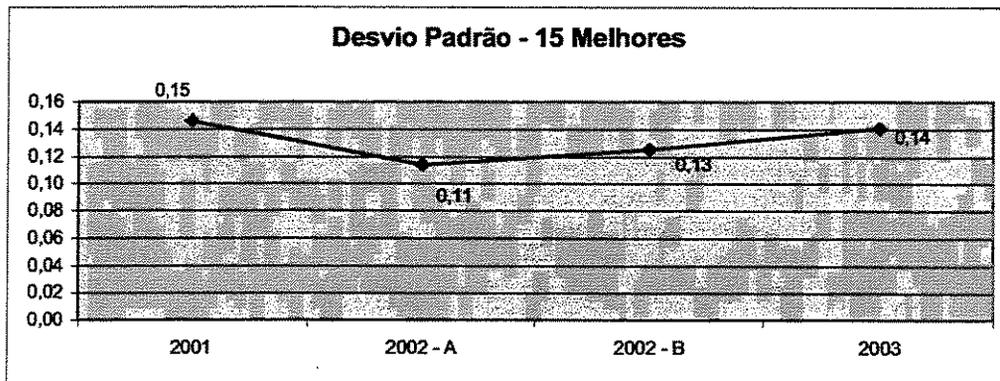


Figura 19 – Desvio Padrão – 15 Melhores

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

A figura 19 mostra o comportamento das 15 melhores concessionárias nas últimas quatro pesquisas e tem por objetivo dar uma visão da pontuação que estas concessionárias juntas conseguem obter.

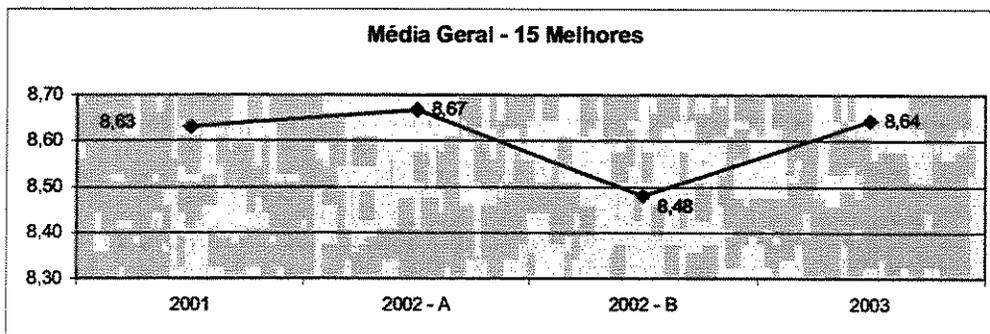


Figura 20 – Média Geral - 15 melhores

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

O resultado do desvio padrão das 15 piores concessionárias entre as 120 participantes pode ser visto na figura 20. A variabilidade observada é bem maior do que a apresentada entre as 15 melhores. Enquanto no primeiro exemplo a variação se move apenas 0,04 pontos - 0,15 em 2001 para 0,11 em 2002-A - neste caso a variação é de 0,15 pontos - 0,24 em 2001 para 0,09 em 2002-B - É razoável concluir neste caso que as piores concessionárias são menos estáveis que as melhores no que diz respeito a preparação e entrega dos serviços ao consumidor.

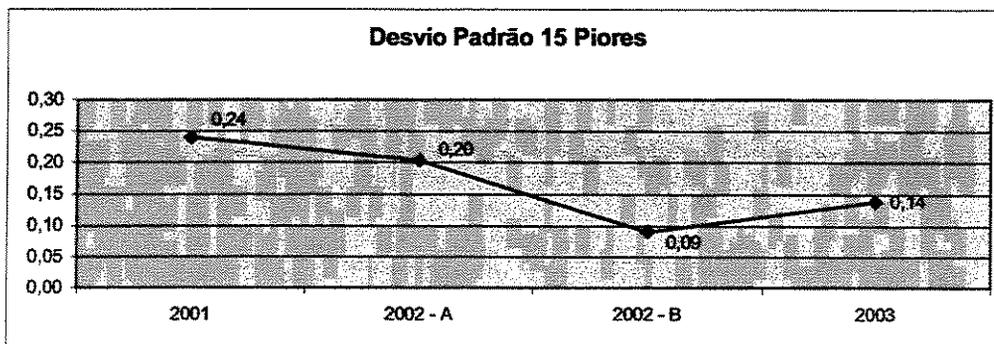


Figura 21 – Desvio Padrão – 15 piores

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

A figura 21 mostra o comportamento das 15 piores concessionárias nas últimas quatro pesquisas. É possível observar uma tendência de melhoria na pontuação obtida que pode ser atribuída às ações corretivas que a montadora adota para as concessionárias classificadas em posições impróprias aos objetivos da organização.

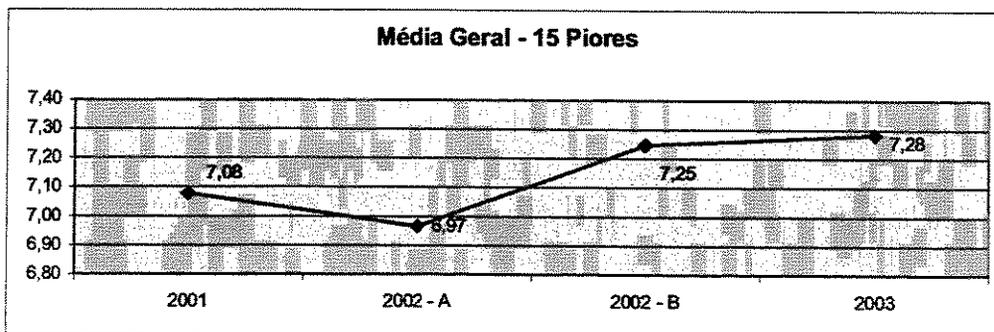


Figura 22 – Media Geral – 15 Piores

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

A média do desvio padrão obtido entre as 120 concessionárias que participam do Programa nos últimos 3 anos está ilustrada na figura 22. Os coeficientes apresentados servem de comparação com os quadros anteriores e são bastante diferentes, tanto das 15 piores como das 15 melhores. A instabilidade (media das 120 concessionárias) é bem maior. É razoável concluir que entre as 15 piores existe uma ação mais forte por parte da montadora e as 15 melhores, se destacam por esforço próprio.

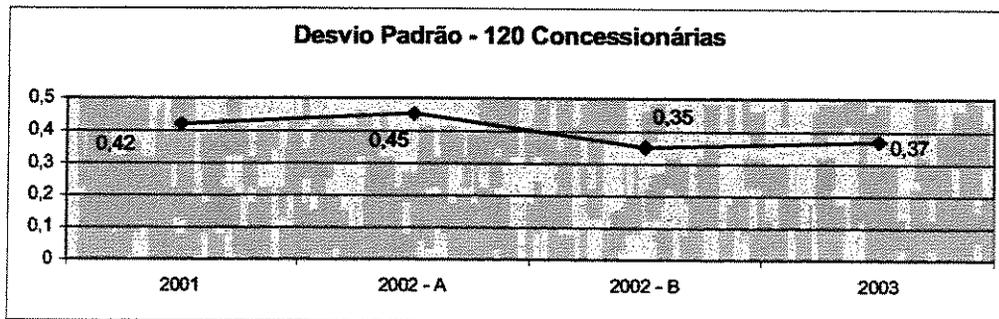


Figura 23 – Desvio Padrão – 120 concessionárias

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

A figura 23 (Média Geral entre as 120 concessionárias), tem objetivo de disponibilizar uma referência geral para servir de comparação e facilitar o entendimento do leitor. O gráfico mostra uma tendência de melhoria das avaliações o que é positivo para a montadora e a aplicação das ações corretivas.

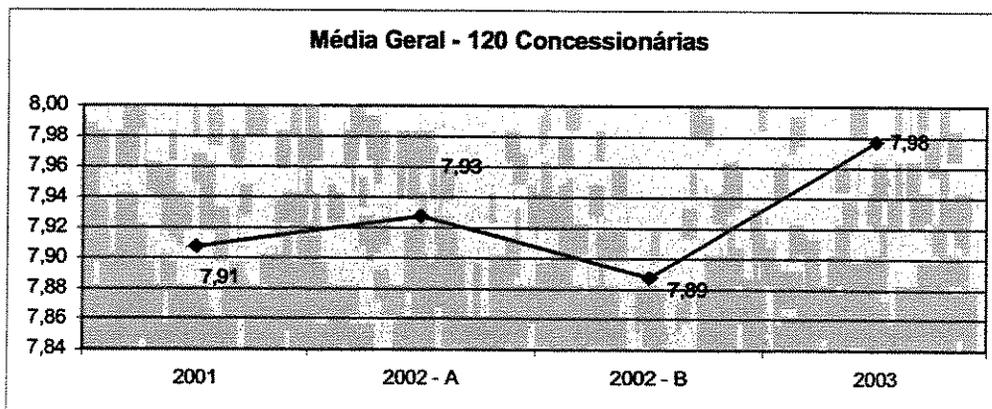


Figura 24 – Media Geral – 120 concessionárias

Fonte: Fornecedor da Pesquisa

4.11 – Análise das Variáveis Essenciais do Estudo

Após as análises feitas até esta etapa, o estudo volta às Variáveis Essenciais, definidas no início do Estudo do Caso, para verificar quais delas, e de que forma foram identificadas pelo trabalho.

Quadro 17 – Síntese da Análise das Variáveis Essenciais do Estudo – Parte 1

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	VERIFICAÇÃO DA CARACTERÍSTICA	COMENTÁRIO
Qualidade dos serviços	Nível de satisfação dos consumidores com os serviços recebidos, incluindo identificação das necessidades reais dos consumidores, satisfação de suas expectativas e capitalização da forma de apresentação e entrega dos serviços.	VERIFICADO	Mesmo não alcançando a maior avaliação entre o grupo de atributos, o conceito é bem assimilado e percebido pelos consumidores da marca (clientes das concessionárias que formam a rede de distribuidores)
Eficiência dos Serviços	Grau de acerto nas ações que antecedem e acompanham a entrega dos serviços ao consumidor	VERIFICADO	O conceito foi bem assimilado e bem avaliado pelos consumidores entrevistados..
Eficácia dos Serviços	Capacidade de acerto na eliminação das falhas nos veículos e antecipação de possíveis desvios que coloquem a satisfação do consumidor em risco	VERIFICADO	Além de percebida a eficácia é bem avaliada. Mostrou também que tem forte correlação na média nacional .
Prazo de Execução dos Serviços.	Tempo que envolve todo o processo para eliminar falhas nos veículos, e que afetam a percepção do consumidor influenciando o mesmo quanto à qualidade do serviço recebido.	VERIFICADO	É extremamente importante para os proprietários de caminhões, o tempo que os veículos ficam parados para manutenção. Conceito claro e assimilado.
Preços dos Serviços	Expressão monetária do valor da mão-de-obra e das peças utilizadas na manutenção do veículo.	VERIFICADO	Esta variável está assimilada, porém não mostrou ser a que tem maior peso na correlação com a média nacional, o que não quer dizer que não seja importante .

Fonte: Autor do Estudo

Quadro 18 – Síntese da Análise das Variáveis Essenciais do Estudo – Parte 2

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	VERIFICAÇÃO DA CARACTERÍSTICA	COMENTÁRIO
Relacionamento	Vínculo contínuo conquistado pela concessionária junto ao consumidor decorrente do padrão utilizado para detecção das necessidades e produção e entrega do valor	VERIFICADO	Esta variável está assimilada, e tem peso destacado nos resultados das correlações e também da média por grupo de atributos
Correlação entre o porte da concessionária e a média nacional.	Existência de relação entre o porte da concessionária, medida pelo n° de OS's e a posição na média nacional.	NÃO VERIFICADO	Tanto o gráfico como o baixo coeficiente, provaram que não existe nenhuma correlação entre essas variáveis.
Correlação entre o porte da concessionária e o grau de variabilidade na prestação dos serviços	Existência de relação entre o porte da concessionária, medida pelo n° de OS' e a variabilidade apresentada na prestação dos serviços	NÃO VERIFICADO	O resultado da análise do desvio padrão x o porte da concessionária provam que não existe correlação entre as duas variáveis.
Correlações entre blocos de questões e média nacional	Correlação entre os blocos de questões, agrupados por atributos, e a média nacional obtida por toda rede.	VERIFICADO	Esta presente e varia conforme mostra a figura 13 na pg 90.
Efetividade nas ações de melhoria da Montadora junto as 15 piores	Resultados práticos das ações de melhoria investidos nas concessionárias mais carentes de ajuda – 15 piores considerando a classificação nacional do total da rede – 120 concessionárias..	VERIFICADO	Os resultados das ações da montadora junto as 15 piores pode ser considerado como presente, pela aplicação de ações corretivas refletidas na figura 21 página 102.

Fonte: Autor do Estudo

A priori é possível concluir que, se o pressuposto estabelecido - variáveis essenciais -for válido, a maioria das variáveis foi observada pelo estudo. O objetivo em estabelecer estas variáveis foi para se ter um roteiro de questões relevantes ao tema levando em conta a ferramenta adotada pelo Programa – pesquisa de satisfação de clientes – e suas ações antes, durante e depois da coleta dos dados.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 – Comentários

Este trabalho teve como objetivo demonstrar que a iniciativa adotada por uma montadora de veículos, em ouvir seus consumidores, pode ser um instrumento valioso na melhoria do atendimento aos mesmos, isso porque o resultado da pesquisa, que essa montadora realiza, traz informações relevantes uma vez que o estudo mede e controla a qualidade dos serviços bem como a disponibilidade de peças de reposição da rede de concessionárias filiadas à marca. O estudo destacou aspectos como as dimensões da qualidade, a relação entre a montadora e a rede de concessionárias (clientes da montadora), os cuidados empregados na coleta dos dados e os benefícios que esse controle traz à cadeia como um todo: montadoras, concessionárias e consumidores.

O referencial teórico analisado durante o trabalho, permitiu constatar que, embora o Programa de Medição da Satisfação do Consumidor não tenha tido origem em ambientes que pudessem dar a ele embasamento científico, traz consigo atributos relevantes que compensam de certa forma esta aparente deficiência.

Um dos resultados de análises feitas durante o trabalho que revelam que o Programa tem isonomia no tratamento com as concessionárias, é a ausência de correlação entre posição da concessionária na classificação nacional e o seu porte. Isto revela que todas concorrem de forma análoga no Programa.

A consistência dos resultados das análises por bloco (agrupamento de questões) e sua similaridade permite deduzir que o Programa possui uma maturidade e coerência de método no que diz respeito à coleta dos dados e suas análises.

Um aspecto relevante e constatado pelo estudo, está nas ações que a montadora toma após cada pesquisa tendo por base as falhas apontadas pelos entrevistados.

O resultado destas ações pôde ser visto capítulo 4 item 10 – Análise dos Resultados – em que as médias das 15 piores crescem e a variabilidade das avaliações diminui.

Programas com este perfil trazem evolução da qualidade dos serviços prestados aos consumidores e, poderão criar diferenciais competitivos e sustentáveis de mercado, pelas organizações que o adotarem.

Albrecht (1992), citado na revisão bibliográfica, define que existe arrogância organizacional, que faz com que alguns executivos assumam que sabem exatamente o que os clientes querem ou o que é melhor para eles. Esses executivos tentam empurrar sua idéia do produto ou serviço para cima dos clientes ao invés de pesquisar, descobrir a verdade e implementá-la. Isto acontece com freqüência em muitas indústrias como, por exemplo, a indústria hoteleira.

Ao longo das últimas décadas, continua o autor, as maiores cadeias de hotéis do mundo se dedicam a oferecer amenidades como: TV em banheiros, xampus especiais, calçadeiras, gravadores de vídeo, até a personalização de quartos para executivos com toda tecnologia eletrônica disponível no mercado. Nada disso, entretanto, parece ter levado em consideração as opiniões e reais necessidades dos clientes.

Zeithami, Parasuraman e Berry (1990), considerando as diversas abordagens possíveis do processo de qualidade, preconizam que a visão dos dirigentes das organizações quanto à qualidade de um produto ou serviço, pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, daí a relevância dos instrumentos de pesquisa, acompanhamento e avaliação da satisfação dos clientes para que se possa quantificar e analisar a qualidade real e a qualidade percebida.

Portanto o Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, é um instrumento que reúne apoio de vários autores, que ratificam a importância de ouvir o cliente para poder satisfazer suas necessidades e expectativas.

Quanto a existência de critérios de equidade no tratamento com as concessionárias que participam do Programa de Medição da Satisfação do Consumidor, o estudo identificou que não existe correlação entre o porte da concessionária e a classificação nacional – ranking das concessionárias após pesquisa. Isto significa que, tanto as concessionárias de pequeno como as de grande porte, concorrem de forma análoga no Programa, reunindo as mesmas chances de classificação no ranking, e com isto alcançar os benefícios nas políticas de comercialização da montadora.

Um aspecto relevante e constatado pelo estudo, está nas ações que a montadora toma após cada pesquisa tendo por base as falhas apontadas pelos entrevistados – não conformidades. Estudos informais feitos em paralelo com esta dissertação, indicam que não são poucas as empresas que realizam pesquisas, identificam falhas e não implementam ações que minimizem ou eliminem as causas das insatisfações identificadas.

Os resultados destas ações foram explorados e constatados durante o estudo. A evolução da classificação das 15 piores, em pontuação, é uma evidência dos resultados das ações de melhoria.

A sugestão de melhoria para este Programa está na adoção de critério para:

A) definição de amostra para a pesquisa. A escolha de uma fórmula que calcule a amostra de maneira mais precisa, trará maior credibilidade aos resultados encontrados e nivelará o tratamento a todas as concessionárias que participam do Programa.

Esta fórmula – equação 02 -, utiliza dados e conhecimentos acumulados em estudos anteriores – desvio padrão – que aumenta a precisão da representatividade da amostra quando leva em conta a dispersão de dados históricos, melhorando desta forma as projeções para o universo que está sendo estudado.

Equação 02 – Formulas para Cálculo Amostral

$$n = \frac{\left(\frac{tS}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{tS}{d}\right)^2}$$

Fórmula: Tamanho Amostral de Populações finitas, utilizando a variância:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Nd^2}{\chi^2 S^2}}$$

Fórmula: Tamanho amostral com aproximação pela Distribuição Qui-Quadrado:

Fonte: Autor da Pesquisa

N	Tamanho da população
d	Erro especificado a priori
t	Valor que determina o percentil de alfa (%) em uma distribuição Normal
χ	Valor que determina o percentil de alfa em uma distribuição Qui-Quadrado
n	Tamanho da amostra que se quer identificar
S	Desvio padrão

B) Utilizar como critério para desempate o desvio padrão e não as centésimas e milésimas como é feito hoje. Em caso de duas ou mais concessionárias empatarem com média geral 7,85, o critério atualmente utilizado é verificar quais casas aparecem após o centesimal 5. Utilizar mais uma aproximação (casas centésimas e milésimas), aumenta o erro e podem ser questionadas. Assim sendo a utilização do menor desvio padrão para desempate, oferece maior coerência e credibilidade ao programa.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho teve por objetivo estudar o Programa de Qualidade em Pós Venda de uma Montadora de Veículos Comerciais e suas variáveis no que diz respeito aos conceitos teóricos e práticos adotados pelo mesmo.

O ponto de partida foi uma base de dados dos últimos 3 anos, abrangendo 4 pesquisas e contendo aproximadamente 19.000 questionários respondidos.

O referencial teórico explorado no início do trabalho, permitiu concluir que o Programa em questão possui fundamentos próprios muito próximos das idéias amparadas pelos autores consultados, no que se refere à satisfação do consumidor, suas necessidades e expectativas.

Sob o ponto de vista da Gestão Estratégica da Qualidade, o Programa desempenha um papel em linha com: práticas atualmente observadas (empresas que são referência no mercado), e teóricas, adotando ações dentro do que é ensinado hoje nas academias.

O trabalho explorou desde o questionário utilizado pelo fornecedor de serviços (empresa que executou as últimas pesquisas de satisfação do cliente), até os resultados finais e suas implicações práticas, como implementação de planos de ações corretivas, passando pelas exigências da montadora quanto à qualidade da coleta dos dados, suas análises e relatórios.

Os ensaios estatísticos baseados em correlações, revelaram que o Programa de Pós Venda da Montadora, tem ética e características relevantes no contexto da Gestão Estratégica pela Qualidade de Serviços, com os seguintes destaques:

- É um Programa da Presidência da Montadora.
- Todos os funcionários ganham quando a meta do ano (pontuação mínima) é atingida.
- As concessionárias que se destacam (15 melhores), são reconhecidas com ganhos significativos.
- As concessionárias (15 piores) recebem tratamento especial. Ações corretivas são desenvolvidas e implementadas em cada uma delas dentro dos princípios modernos da Gestão da Qualidade.
- Os resultados práticos quanto à recuperação das concessionárias (15 piores) são vivíveis revelando que as ações de melhoria surtem efeitos desejados.

O presente estudo possibilitou análises que se transformaram em sugestões práticas para melhorar os procedimentos atualmente adotados.

Como primeira conclusão podemos afirmar que se trata de um Programa relevante dentro dos conceitos e fundamentos da Gestão Estratégica pela Qualidade;

Mantém a consciência, compromisso e cultura da equipe pela Qualidade dos serviços e produtos fornecidos, e

Cria um diferencial de competitividade no mercado em que atua por ser a única montadora que investe em um Programa desta natureza.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se citar a oportunidade que o estudo do caso proporciona como:

Estratificar as análises dos resultados das pesquisas por região com objetivo de identificar possíveis comportamentos localizados por cultura, localização geográfica ou clima, resultando em diferentes expectativas, necessidades ou exigências dos consumidores.

Explorar o questionário utilizado analisando questão a questão, em busca de melhorar a comunicação com o entrevistado

Exercitar a ponderação entre as perguntas do questionário. É possível que exista perguntas com maior peso sob a visão do cliente. Se isto for identificado os resultados poderão ser mais precisos, melhorando as informações provenientes do Programa.

Estudar amostras por porte (tamanho) de concessionária. Este estudo pode dar ao Programa, alternativas de redução de custo (número de entrevistas por concessionária) e ao mesmo tempo melhorar a confiabilidade do estudo.

BIBLIOGRAFIA

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 8402**. Rio de Janeiro, 1990.

ABEMD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO – Código Brasileiro de Auto-Regulamentação do Marketing Direto – Aprovado em 12/03/97

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BABAKUS, E., BOLLER G.W., **An empirical assessment of Servqual Scale**, Journal of Business Research, v.24, p.254-68, 1992.

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Brown, S.W., Swartz, T.A., **A gap analysis of professional service quality** .Journal of Marketing v.53, nº 2, p. 92-8, 1989.

CARMAN, J.M. Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVIQUAL dimensions. **Journal of Retailing**. Spring 1990, Vol66, Iss1; pag57, 43p.

CHURCILL, Gilbert; PETER, J.Paul. **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CONOVER, W. J., “Practical Nonparametric Statistics”, Wiley, 1999.

Mestrado USP - “*Conjoit Analysis*”

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENATRAN, Departamento Nacional de Trânsito –
www.denatran.gov.br/consultas_online.htm. Disponível da internet no dia 20/03/04

DENTON, D.K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1991

DRUCKER, Peter. **A administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, vol 14. 1989

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GALLINDO, F. M. **Avaliação da Qualidade de Serviços em Site de Varejo Eletrônico**
Disponível em www.crie.coppe.ufrj.br/home/teses/ Acesso em 03/03/04

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

GRONROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRONROOS, Cristian. *A service quality model and its marketing implications*, *European Journal of Marketing* v.18, n° 4, p. 36-44, 1984.

HOROVITZ, J. **Qualidade de Serviço: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.172p.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESSON, John E.G.. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

JURAN, J.M. **Quality control handbook.** New York: McGraw Hill, 1962

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

JOHNSON, R. A. Wichern D. W. "*Applied Multivariate Statistical Analysis*". Fourth Edition, Prentice Hall. 1998

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1974.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.
Administração Estratégica. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2002.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus, 1993

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M de A. **Fundamentos da Metodologia Científica** 3 ed. São Paulo: Atlas, 199.

LOURES, CARLOS AUGUSTO SILVA. **Percepção de Qualidade em Serviços**. São Paulo. 2003

Disponível em www.tese.usp.br/teses/disponiveis – Acesso em 18/03/04

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing** São Paulo: Atlas 1996.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MACHLINE, C; ROJO, F.J.G.; PSILLAKIS, H.M.; FERRACIÙ, J.S.S. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NAGLE, Thomas T e HOLDEN, Reed K. – **The Strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making** – Upper Saddle River, Prentice- Hall, 1995 – p 409.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total: T.Q.M.** São Paulo: Nobel, 1994.

O Estado de São Paulo – O custo dos transportes rodoviários no Brasil
www.estadão.com.br/safra_2003/caminhoes.pdf. Disponível na página do Jornal no dia 18/03/04

O Estado de São Paulo – O custo dos transportes rodoviários no Brasil
www.estadão.com.br/safra_2003/caminhoes.001.htm. Disponível na página do Jornal no dia 18/03/04

O Estado de São Paulo – A safra de grãos no Brasil e o transporte rodoviário
www.estadão.com.br/ext/especiais/forum/pauta/index74.htm Disponível na página do Jornal no dia 18/03/04

O Estado de São Paulo – AE Setorial OESP – Site – SP 12/2/4
<http://note2.abcp.org.br:8080/Procucao/clipp/clipp.nsf/0/a>

Disponível na página do Jornal no dia 24/03/04

OLIVER, R.L., A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision, *Journal of Marketing Research*, v.17, nº 4, November, p.460-69, 1980

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, v. 49, nº 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for mensuring Consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring 1988; Vol64, Iss1; pag12, 29p.

PARASURAMAN, A, ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: Delivering quality service. *Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: Refinement and reassessment of the Serqual Scale, *Journal of Retaling*, v.67, nº 4, p.420-50, 1991.

RENAVAN, Registro Nacional de Veículos Automotores –
www.denatran.gov.br/consultas_online.htm . Disponível da internet no dia 20/03/04

SLACK,N. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Editora Atlas, 1993. 193p.

TUKEY, J. — *Exploratory Data Analysis*. U.S.A.: Addison Wesley, 1977

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. *Delivering Quality Service: balancing customer perception and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ZAIRI, M, *Measuring perfomance for business resolt*. London: Chapman & Hall, 1994.

ZUCCOLOTTO, Paulo Antonio da Graça Lima. **O atendimento telefônico a clientes como indutor de melhoria de processos.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000.

WAGNER III, J.A.; HOLLEMBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2003

WAGNER III, J.A.; HOLLEMBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

VAVRA, T.G., *Improving your measurement of customer satisfaction*, Milwaukee: ASQ – Quality Press, 1982.

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: FORMATAR /IMPORTAR DADOS	Setor: TI
	Local: Sala De Informática	Data:

Fornecedor	Entrada	Processamento/Identificação:	Saída - Cliente
Diretoria	Ordem de serviço	Input do mailing no sistema PR 02	Mailing em CD ou e-mail
TI	Verificação do mailing		Mailing formatado
TI	Input do mailing	Material/Máquinas Micro CD contendo mailing	Mailing verificado, formatado e importado
TI	Mailing pronto		Mailing importado
		Mão de Obra/Meio Ambiente	

Métodos:



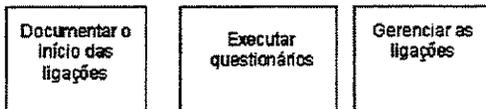
NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: COLETAR DADOS	Setor: Call Center
	Local: Call Center	Data:

Fornece	Entrada	Processamento/Identificação:	Saída - Cliente
TI	Método Importado	Ligação e Execução dos questionários PRO3	Liberação das chamadas telefônicas
Supervisão do Call Center	Cronograma das ligações		Execução dos questionários
Supervisão do Call Center	Escolta das ligações	Material/Máquinas	Gerenciamento das ligações
		Micros (Call Center) e Head Sets	
		Mão de Obra/Meio Ambiente	
		Supervisor/ Tele-operadoras	
		Temp. Ambiente de 15 a 25 °C	

Métodos:



NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: COMPILAR / TABULAR DADOS	Setor: TI
	Local: Sala de Informática	Data:

Fornecedor	Entrada	Processamento/Identificação: Ordenamento dos dados e extração dos Resultados PR 04	Saída - Cliente
Call Center	Dados coletados	Material Máquinas Micro	Banco de dados e os resultados finais
TI	Impute dos dados coletados no SER		Dados imputados no SER
		Mão de Obra/Meio Ambiente	TI
			Depto. de Pesquisa

Métodos: IM – 01

Informar TI
Do fim da
Coleta de dados

Impute dos
dados no
SER

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: VERIFICAR E CORRIGIR DADOS	Setor: TI
	Local: Sala de Informática	Data:

Forneecedor	Entrada	Processamento/Identificação:	Saída - Cliente
TI	Banco de dados	Processamento/Identificação: Conferir todos os relatórios gerados Colocar esses relatórios em formato CD E papel – PR.05	Verificação e correção dos dados
	Formatar dados verificados e corrigidos		Dados formatados E corrigidos
		Material/Máquinas Micro Impressora (Informática) CDR	TI
		Mão de Obra/Meio Ambiente	TI

Métodos:

IM – 01



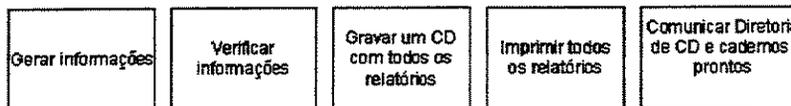
NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 EFETIVAÇÃO DATA VISTO
-----------------	-------------------------------	--

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: GERAR INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS	Setor: TI
	Local: Sala de Informática	Data:

Fornecedor		Entrada	Processamento/Identificação:	Saída - Cliente	
TI	Dados formatados E corrigidos		Conferir todos os relatórios gerados Colocar esses relatório em formato CD E papel – PR 06	Informações	Depto de
Depto de Pesquisa	Verificar informações			Informações verificadas	
	Corrigir informações		Material/Máquinas Micro Impressora (Informática) CDR	Informações corrigidas	
TI	Gravar CD e imprimir todos os relatórios			CD gravado e Relatórios impressos	Diretoria
			Mão de Obra/Meio Ambiente		

Métodos: IM – 01



NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

MAPA DE PROCESSOS – PESQUISA ATRAVÉS DE CHAMADAS TELEFÔNICAS

LOGO DA EMPRESA	Processo: ENTREGA DOS RELATÓRIOS		Sector: Entrega	
	Local:		Data:	
Fornecedor	Entrada	Processamento/Identificação: Assegurar recebimento dos relatórios PR-07		Saída - Cliente
Diretoria da Reinaux	CD e cadernos dos relatórios finais	Material/Máquinas Carro		Confirmação de recebimento
Motobista da Reinaux	AR (Aviso de recebimento)			Comeios/Sedex Carro/Motobista
		Mão de Obra/Meio Ambiente Depto de Entregas		

Métodos:

Receber instruções para a entrega

Registrar o recebimento do produto

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 <u>EFETIVAÇÃO</u> DATA VISTO
-----------------	---------------------------------------	---

ANEXO II

O presente Manual da Qualidade descreve o Sistema de Qualidade válido para:

NOME DA EMPRESA

CNPJ -02.449.7999/0001-23

IE -

Rua Tiradentes, 446 – conj. 34 – sala 21
Campinas – SP – Brasil - CEP 13023-190

Telefone – (19) 3731-2400

Fax – (19)

Home Page www.nomedaempresa.com.br

E-mail nomedaempresa@nomedaempresa.com.br

A implantação deste Manual é obrigatória, a partir do momento de sua aprovação.

Campinas, 05 de setembro de 2003.

Carlos Eduardo
Diretor Presidente

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00
		EFETIVAÇÃO
		DATA VISTO

Folha de Controle de Emissão, Revisão e Aprovação do MQ

		DATA	NOME	VISTO
Revisão Nº 01	Elaboração			
	Revisão			
	Aprovação			
Revisão Nº 02	Elaboração			
	Revisão			
	Aprovação			
Revisão Nº 03	Elaboração			
	Revisão			
	Aprovação			
Revisão Nº 04	Elaboração			
	Revisão			
	Aprovação			
Revisão Nº 05	Elaboração			
	Revisão			
	Aprovação			

Páginas Revisadas	Histórico	Nº Rev.	Data da Emissão
Todas	Emissão inicial	0	05/08/2002

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 EFETIVAÇÃO DATA VISTO
-----------------	---------------------------------------	--

ÍNDICE

ASSUNTO PÁGINA

0. TERMO DE VALIDAÇÃO

1. CONTROLE DE EMISSÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

2. ÍNDICE DO MANUAL DA QUALIDADE

3. INTRODUÇÃO

3.1. Generalidades 3.2. Campo de Aplicação

3.3. Exclusões

3.4. Análise crítica, Aprovação e Controle das revisões do Manual

3.5. Referências Normativas

3.6. Definições, Abreviaturas e Siglas

4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1. Requisitos Gerais

4.2. Requisitos de Documentação

4.2.1. Generalidades

4.2.2. Manual da Qualidade

4.2.3. Controle de Documentos

4.2.4. Controle de Registros

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 EFETIVAÇÃO DATA VISTO
-----------------	---------------------------------------	---

5. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO:

- 5.1. Comprometimento da Direção
- 5.2. Foco do Cliente
- 5.3. Política da Qualidade
- 5.4. Planejamento
 - 5.4.1. Objetivos da Qualidade
 - 5.4.2. Planejamento do SGQ
- 5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação
 - 5.5.1. Responsabilidade e autoridade
 - 5.5.2. Representante da Direção
 - 5.5.3. Comunicação Interna
- 5.6. Análise Crítica pela Direção
 - 5.6.1. Generalidades
 - 5.6.2. Entrada para Análise Crítica
 - 5.6.3. Saídas da Análise Crítica

6. GESTÃO DE RECURSOS

- 6.1. Provisão de Recursos
- 6.2. Recursos Humanos
 - 6.2.1. Generalidades
 - 6.2.2. Competência, Conscientização e Treinamento
- 6.3. Infra – estrutura
- 6.4. Ambiente de Trabalho

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 EFETIVAÇÃO DATA VISTO
-----------------	---------------------------------------	---

7. REALIZAÇÃO DO PRODUTO

- 7.1. Planejamento da Realização do Produto
- 7.2. Processos Relacionados a Clientes
 - 7.2.1 Determinação dos Requisitos relacionados ao Produto
 - 7.2.2 Análise Crítica dos Requisitos relacionados ao Produto
 - 7.2.3. Comunicação com o Cliente
- 7.3. Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.1 Planejamento de Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.2. Entradas de Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.4 Análise Crítica de Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.5. Verificação de Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.6. Validação de Projeto e Desenvolvimento
 - 7.3.7. Controle de Alterações de Projeto e Desenvolvimento
- 7.4. Aquisição
 - 7.4.1. Processo de Aquisição
 - 7.4.2. Informações de Aquisição
 - 7.4.3. Verificação do Produto Adquirido
- 7.5. Produção e Fornecimento de Serviços
 - 7.5.1. Controle de Produção e Fornecimento de Serviço
 - 7.5.2. Validação dos Processos de Produção
 - 7.5.3. Identificação e Rastreabilidade
 - 7.5.4. Propriedades do Cliente
 - 7.5.5. Preservação do Produto
- 7.6. Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 <u>EFETIVAÇÃO</u> DATA VISTO
-----------------	---------------------------------------	---

8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

- 8.1. Generalidades
- 8.2. Medição e Monitoramento
 - 8.2.1. Satisfação dos Clientes
 - 8.2.2. Auditorias Internas
 - 8.2.3. Medição e Monitoramento de Processos
 - 8.2.4. Medição e Monitoramento de Produtos
- 8.3. Controle de Produto Não – Conforme
- 8.4. Análise de Dados
- 8.5. Melhorias
 - 8.5.1. Melhoria Contínua
 - 8.5.2. Ações Corretivas
 - 8.5.3. Ações Preventivas

NOME DA EMPRESA	MANUAL DA QUALIDADE MQ 001	REVISÃO:00 EFETIVAÇÃO DATA VISTO
-----------------	-------------------------------	--

3. INTRODUÇÃO:

Quem somos: A Empresa é consciente de sua participação no segmento de pesquisa mercadológica onde atua há mais de sete anos, sempre dispostos a alcançar e superar as expectativas de nossos clientes onde os desafios estejam baseados na criatividade e na investigação.

Infra Estrutura para coleta de dados:

<p>1. hardware</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor de grande porte; • Sistema automático de backup; • No break (para 20 estações/20 minutos); • Manutenção própria. 	<p>2. software</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa próprio para coleta e tabulação de dados; • Sistema atualizado de proteção anti-vírus; • Últimas versões dos programas de escritório; • Programas de desenvolvimento de novos produtos; 	<p>3. Central telefônica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Central telefônica digital Telcion; • 20 troncos programáveis; • DDR; • Tarifador por ramal.
--	---	---

Área de Atuação: Nossa rede de informação e contatos, se estende desde Manaus até Porto Alegre, cobrindo todas as capitais, o Centro Oeste e outras 40 cidades de porte representativo no cenário sócio-econômico brasileiro.

Valores: Seguimos princípios que asseguram um padrão justo, ético e profissional quando se trata de negócios.

Política da Qualidade: Está alicerçada em valores e padrões que propiciaram nosso desenvolvimento, sem perder de vista o principal foco: nossos clientes.

ANEXO III

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO - DEALER STANDARDS

Dealer nr. 00 EPS-002203

Data : 18/03/2003

Concessionário - AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

Conta : 21471000

Item	WHAT O QUE	WHY POR QUÊ	HOW COMO	Módulo	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	Status	Observação
I.1.5	Disponibilizar o relatório analítico de custo e despesas referente a oficina para o Gerente de Serviço	O acesso possibilita a identificação de fatores que comprometem o resultado financeiro positivo da Ofic.	Analisar detalhadamente as despesas e receitas do dpto, realizando ações que diminuam os custos e despesas e aumentar a receita.	Dealer	Claudemir e Ruan	Oficina	6 meses	0%	
I.1.7	Utilizar a TTR na abertura da OS	Melhorar o rendimento e ter referencial para cobrança de serviços informando ao mecânico quantas horas ele tem para fazer o reparo	Em todas as OS's que não utilizem tempo real, a TTR deverá ser inserida na abertura.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	60%	
I.2.6	Melhorar os pontos ruins e regulares do CSI.	Fortalecimento da imagem do Concessionário perante o cliente objetivando a satisfação do mesmo e consequentemente o aumento nos atendimentos.	Elaborar plano de ação visando melhorar os itens ruins e regulares.	CSI	Ruan	Oficina	1 ano	0%	
I.5.3	Realizar o follow-up de ações de troca e saneamento	Evitar insatisfação do cliente, garantir a receita, controlando as peças evitando o aumento de estoques e futuras cobranças da DCBR	Implantar controle de ações de troca/saneamento. Verificar periodicamente as ações junto a DCBR.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	0%	
L.2.3	Divulgar as IS's junto aos MOD's	As IS's são documentos técnicos que visam informar a Concessionária as alterações no produto bem como o reparo de defeitos constatados no projeto.	Manter atualizado o arquivo de IS's. Divulgar e discutir a adoção das novas IS's com os MOD's registrar em ata.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	0%	

Claudemir Beletti
Diretor

Ruan Ferreira
Gerente Serviço

Antônio de Pádua
Repres. DaimlerChrysler

(OBS) Os nomes acima não correspondem a realidade

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO - DEALER STANDARDS

Dealer nr. => EPS-002/003

Data : 18/03/2003

Concessionário - AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

Conta : 21471000

Item	WHAT O QUE	WHY POR QUÊ	HOW COMO	Módulo	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	Status	Observação
L.1.5	Disponibilizar o relatório analítico de custo e despesas referente a oficina para o Gerente de Serviço	O acesso possibilita a identificação de fatores que comprometem o resultado financeiro positivo da Ofic.	Analisar detalhadamente as despesas e receitas do dpto, realizando ações que diminuam os custos e despesas e aumentar a receita.	Dealer	Claudemir e Ruan	Oficina	6 mese	0%	
L.1.7	Utilizar a TTR na abertura da OS	Melhorar o rendimento e ter referencial para cobrança de serviços informando ao mecânico quantas horas ele tem para fazer o reparo	Em todas as OS's que não utilizem tempo real, a TTR deverá ser inserida na abertura.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	60%	
L.2.6	Melhorar os pontos ruins e regularas do CSI.	Fortalecimento da imagem do Concessionário perante o cliente objetivando a satisfação do mesmo e consequentemente o aumento nos atendimentos.	Elaborar plano de ação visando melhorar os itens ruins e regulares.	CSI	Ruan	Oficina	1 ano	0%	
L.5.3	Realizar o follow-up de ações de troca e saneamento	Evitar insatisfação do cliente, garantir a receita, controlando as peças evitando o aumento de estoques e futuras cobranças da DCBR	Implantar controle de ações de troca/saneamento. Verificar periodicamente as ações junto a DCBR.	Dealer	Ruan	Oficina	6 mese	0%	
L.2.3	Divulgar as IS's junto aos MOD's	As IS's são documentos técnicos que visam informar a Concessionária as alterações no produto bem como o reparo de defeitos constatados no projeto.	Mantido atualizado o arquivo de IS's. Divulgar e discutir a adoção das novas IS's com os MOD's registrar em ata.	Dealer	Ruan	Oficina	6 meses	0%	

Claudemir Beletti
Diretor

Ruan Ferreira
Gerente Serviço

Antônio de Pádua
Repres. da Montadora

(OBS) Os nomes acima não correspondem a realidade

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO - DEALER STANDARDS

Dealer nr. ⇒ EGF-007/03

Data : 17/03/2003

oncessionário - AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

Conta : 2437800

Item	WHAT O QUE	WHY POR QUÊ	HOW COMO	Módulo	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	Status	Observação
I.1.1	Elevar o resultado do CSI.	Para aumentar o índice de satisfação dos clientes.	Melhorando o estoque de peças de reposição.	CSI	Rebouças	Dep. de reparar v/c.	17/08/03	50%	
I.1.6	Concluir o plano de ação anterior.	Para melhorar o nível de atendimento ao clientes internos e externos.	Realizando os itens pendentes.	DS	Augusto	Dep. de Serviço.	01/08/03	50%	
I	1.2/1.2.3 - Realizar pesquisa de mercado, e analisar a concorrência. 1.3/1.3.3 Implantar sistemática de visitas a clientes com registro e CSI próprio. 1.5.5 - Os clientes assinarem 100 % das OS emitidas.	Para elevar o resultado departamental. Elevar o resultado departamental e a satisfação dos clientes. Para evitar problemas jurídicos, e melhorar a satisfação dos clientes.	Através de pesquisas por telefone, e visitas in-loco. Visitando os clientes e fazendo pesquisas por telefone. Solicitando aos clientes assinarem.	DS	Rebouças / Augusto	Dep. de Serviço.	17/8/2003	0%	
J.1.4	Passarem a assislr o programa Teia - Rede.	Para melhorar o nível de conhecimento de equipe.	Assistindo a Tele-Rede.	DS	Augusto	Dep. de Serviço	20/8/2003	0%	
				DS	Augusto	Sala de Reunião.	30/08/03	0%	

Claudemir Beletti
Diretor

Ruan Ferreira
Gerente Serviço

Antônio de Pádua
Repres. da Montadora

(OBS) Os nomes acima não correspondem a realidade

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO - DEALER STANDARDS

Dealer nr. ⇒ AT032/03DS

Data: 12/05/2003

Concessionário - AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

Conta : 23830000

Item	WHAT O QUE	WHY POR QUÊ	HOW COMO	Módulo	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	Status	Observação
1.1.8	O retorno de serviços é devidamente registrado/controlado/administrado	Aumentar a qualidade dos serviços executados controlando os índices de retorno interno e externo e atuando sobre as causas.	implantar controle de retorno interno e externo, implantar gestão à vista do índice e atuar nas causas detectadas	DS	Marcos	Gerência	31/8/2003	1.1.8	
1.2.2	Faz uso das informações do seu mercado de atuação para prospecção de negócios	Aumentar a atuação comercial, planejando melhor as ações da Microdiesel em sua área operacional.	Obter dados da frota circulante na sua área operacional, concorrência, grandes frotilistas, operações logísticas e desenvolver estratégia de atuação.	DS	Marcos	Gerência	31/8/2003	1.2.2	
1.3.1	Há sistemática de controle de visitas à clientes com registro do assunto e quem as realizou	Atuar de forma mais ativa em sua área operacional realizando visitas externas à clientes, controlando o resultado.	implantar sistemática de visitas externas a clientes, disponibilizar pessoal para a função, se necessário contratar e implantar controle dos resultados	DS	Marcos	Gerência	31/8/2003	1.3.1	
1.3.3	Fazer pesquisa própria de satisfação de clientes e tratar as reclamações	Trabalhar na percepção dos clientes visando aumentar a satisfação atuando nas causas das reclamações.	implantar pesquisa própria, disponibilizar pessoal para a função, se necessário contratar e implantar controle dos resultados	DS	Marcos	Gerência	31/8/2003	1.3.3	
8	Preço final de acordo com o orçamento combinado	Atuar na percepção do cliente quando a relação preço /valor	implantar pesquisa interna e atuar nas causas do problema conforme à percepção do cliente	CSI	Marcos	Gerência	31/8/2003	8	
17	Tempo que o concessionário leva para obter as peças que não linha de imediato	Atuar na percepção do cliente em relação ao tempo de espera do reparo.	implantar pesquisa interna e atuar nas causas do problema conforme à percepção do cliente	CSI	Marcos	Gerência	31/8/2003	17	

Claudemir Beletti
Diretor

Ruan Ferreira
Gerente Serviço

Antônio de Pádua
Repres. da Montadora

(OBS) Os nomes acima não correspondem a realidade

