

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL I
TESE DEFENDIDA POR MÁRCIA de FÁTIMA
PIMENTA E APROVADA PEI
COMISSÃO JULGADORA EM 16 / 08 / 2002
Antônio Suárez Abreu
ORIENTADOR

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

**Gerenciamento de Relação como
Fator de Qualidade – Um Estudo do Discurso
em Situação de Conflito**

Autora: **Márcia de Fátima Pimenta**
Orientador: **Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu**
Co-orientador: **Prof. Dr. Antônio Celso F. Arruda**

08/2002

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

Gerenciamento de Relação como Fator de Qualidade – Um Estudo do Discurso em Situação de Conflito

Autora: Márcia de Fátima Pimenta

Orientador: Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Celso F. Arruda

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional

Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica / Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2002

S.P. – Brasil

**UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE**

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

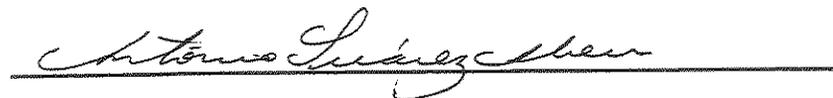
Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Gerenciamento de Relação como
Fator de Qualidade – Um Estudo do Discurso
em Situação de Conflito**

Autora: Márcia de Fátima Pimenta

Orientador: Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Celso F. Arruda



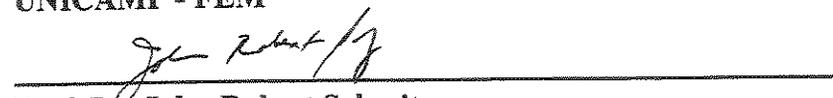
Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu

UNESP - USP



Prof. Dr. Paulo Roberto Gardel Kurka

UNICAMP - FEM



Prof. Dr. John Robert Schmitz

UNICAMP - IEL

Campinas, 16 de agosto de 2002

UNIDADE	BE
Nº CHAMADA	TUNICAMP
	P649g
V	EX
TOMBO BC	54194
PROC.	124102
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	
Nº CPD	

CM00185232-7

BIB ID 293079

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

P649g Pimenta, Márcia de Fátima
Gerenciamento de relação como fator de qualidade - um estudo do discurso em situação de conflito / Márcia de Fátima Pimenta.--Campinas, SP: [s.n.], 2002.

Orientadores: Antônio Suárez Abreu e Antônio Celso F. Arruda.

Dissertação (mestrado Profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Clientes - Contatos. 2. Análise do discurso. 3. Defesa do consumidor. 4. Qualidade dos produtos. I. Abreu, Antônio Suárez. II. Arruda, Antônio Celso F. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. IV. Título.

Dedicatória:

A meus pais Evanir e Gercina, que já devo a vida, dedico este trabalho como um retorno simbólico por tudo que têm me oferecido: amor, educação, cultura, exemplo e filosofia de vida.

Agradecimentos

Ao meu sempre prestativo, orientador Tom, por suas orientações objetivas e carinhosas, além de sua dedicação extra, serei sempre grata.

Aos meus colegas do CenPRA, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho, e que me impulsionaram com suas palavras de incentivo e colaboraram com informações técnicas.

"A verdadeira viagem de descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos. "

Marcel Proust

Resumo

PIMENTA, Márcia de Fátima, *Gerenciamento de Relação como Fator de Qualidade – Um Estudo do Discurso em Situação de Conflito*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2002. 102 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Tem este trabalho o objetivo de fazer uma avaliação da troca de mensagens entre consumidores brasileiros e as quatro principais montadoras do país e suas concessionárias: General Motors, Volkswagen, Ford e Fiat, em situações em que o cliente faz alguma reclamação e recebe delas uma resposta, mediada por revistas ou jornais especializados em automobilismo. Nossa idéia, ao fazer isso, foi dar destaque ao gerenciamento de relação como extensão da qualidade dos produtos dessas empresas.

Em nossa análise, focalizamos, sobretudo, a linguagem utilizada nas respostas das montadoras e concessionárias. Procuramos interpretar seus discursos a partir do modelo de GRICE (1982), atualizado pela Teoria dos Espaços Mentais de FAUCONNIER e TURNER (2002). Cumprida essa tarefa, pudemos constatar a total inadequação da linguagem utilizada por essas quatro grandes montadoras, no gerenciamento de conflitos com seus clientes. Sugerimos, para conseguir um diferencial positivo na resolução de conflitos, uma mudança de foco, transferindo-o do produto para a pessoa humana do cliente. Sugerimos, também, a utilização de uma linguagem mais amigável, expondo o enunciador do texto, em vez de escondê-lo.

Palavras-Chave:

Gerenciamento, relação, discurso, linguagem, qualidade.

Abstract

PIMENTA, Márcia de Fátima, *Relationship Management as a Quality Factor - A Study of Speech in Situation of Conflict*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2002. 102 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The goal of this dissertation is to make an evaluation of the messages exchanged between Brazilian consumers and the four main assembly plants of the country and their concessionaries: General Motors, Volkswagen, Ford and Fiat in situations where, after making a number of complaints, the consumers receive the relies mediated by magazines or periodicals specialized in motoring. Our idea, when writing this, was to stress the relation management as extension of the product quality of these companies.

In our analysis, we focus, mainly, the language used in the answers given by the assembly plants and concessionaries. We try to interpret their speeches based on GRICE'S MODEL (1982) updated by The Theory of the Mental Spaces of FAUCONNIER and TURNER (2002). After finishing this work, we could notice that the language used by these four big assembly plants was inappropriate for management of conflicts with their clients. To obtain a good resolution of the conflicts the focus should be changed from the product to the client. We also suggest utilization of a more direct and honest language, showing the enunciator of the text, instead of hiding himself.

Key words:

Management, relationship, speech, language, quality.

Índice

NOMENCLATURA	III
INTRODUÇÃO	1
1 CULTURA EMPRESARIAL	4
1.1 A Empresa como Instituição – Cultura e Valores	4
1.2 Quando uma prática discursiva se transforma em instituição através da criação de seus próprios discursos	7
2 UMA HISTÓRIA DA QUALIDADE	9
2.1 O que é Normalização	11
2.2 A ISO	12
2.3 Os Prêmios da Excelência	14
3 O DISCURSO DA QUALIDADE	17
4 A LINGUAGEM HUMANA COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO	22
4.1 As Funções da Linguagem Humana	24

4.2 Teoria dos Espaços Mentais	27
4.3 Uso dos marcadores de atenuação	30
5 ANÁLISE DOS DADOS	33
5.1 Análise da qualidade do relacionamento entre as prestadoras de serviços na área automobilística e seus clientes	35
5.2 GENERAL MOTORS	35
5.2.1 Conclusão - GENERAL MOTORS	44
5.3 FIAT.....	45
5.3.1 Conclusão - FIAT	55
5.4 VOLKSWAGEM.....	56
5.4.1 Conclusão – VOLKSWAGEM.....	64
5.5 FORD.....	66
5.5.1 Conclusão – FORD.....	73
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	74
CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

Nomenclatura

Abreviações

GM General Motors do Brasil S.A.

VW Volkswagen

Siglas

ABNT “Fundada em 1940, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – é o órgão responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro. Sediada na cidade de São Paulo/ Brasil, a ABNT é uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como Fórum Nacional de Normalização – ÚNICO – através da Resolução n.º 07 do CONMETRO, de 24.08.1992. É membro fundador da ISSO - *International Organization for Standardization*, da COPANT - Comissão Pan-americana de Normas Técnicas e da AMN - Associação Mercosul de Normalização (ABNT, 2001)”.

CDC Código de Defesa do Consumidor

FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
ISO	<p>“A ISO - <i>International Organization for Standardization</i> é uma federação internacional de organismos nacionais de padronização composta por aproximadamente 140 países, sendo 1 organismo de cada país. A ISO é um organismo não governamental estabelecido em 1947 e sediado em Gênova na Suíça. Sua missão é promover o desenvolvimento de padrões e atividades afins ao redor do mundo, com a visão de facilitar a troca de experiências e o desenvolvimento corporativo de atividades na esfera intelectual, científica, tecnológica e econômica. Os resultados do trabalho da ISO são consensos internacionais publicados como Normas Internacionais. (ISO, 2001)”.</p>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i> - União de Cientistas e Engenheiros Japoneses
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade

Introdução

Todos sabemos que, neste início de século, tudo muda de maneira muito rápida, em todos os setores. Os produtos oferecidos ao consumidor tendem a ser bastante parecidos e a ter preços iguais. O diferencial que vai definir a preferência do consumidor, portanto, está, cada vez mais fugindo do produto enquanto objeto material e alojando-se no fator relacionamento.

Há não muito tempo, o jornal Folha de S. Paulo, publicou matéria em que analisa o comportamento das concessionárias de veículos. Em sua maioria, elas tratam o cliente da mesma forma como faziam nos anos 80, quando, diante de uma inflação avassaladora, o automóvel era, além de meio de transporte para poucos, uma interessantíssima opção de investimento financeiro. Hoje, o cenário se acha totalmente modificado. A inflação está controlada, há mais montadoras no país e as lojas independentes podem colocar um carro zero quilômetro nas mãos do consumidor, com mais agilidade do que uma revenda autorizada. Mas parece que elas ainda não chegaram a essa conclusão. Como diz o autor da matéria: *Nem bem se passaram dez anos de abertura, e as revendas parecem ignorar a tendência de o consumidor precisar recorrer menos a elas — os carros novos demoram cada vez mais para fazer a primeira revisão.* (Luís Perez. - Jornal Folha de S. Paulo, 28.5.2000)

Por esse motivo, achamos crucial realizar um trabalho que possa ajudar não só as empresas do setor automotivo, mas também qualquer outra interessada em investir

na qualidade do relacionamento com o cliente como extensão da qualidade de seus produtos.

Esta dissertação tem, o objetivo de verificar até que ponto as principais empresas do setor automobilístico que operam no Brasil estão conscientes da importância do gerenciamento de relação como fator de qualidade agregado a seus produtos. É sabido que grande parte das empresas do país tem investido bastante na obtenção de padrões de qualidade para seus produtos, tais como a busca na certificação pelas normas ISO-9000 e ISO-9002. Na prática, contudo, sobretudo em situações de ajuste, quando a empresa se vê às voltas com reclamações de clientes, as decisões deixam muito a desejar.

Fizemos, neste trabalho, um levantamento das soluções oferecidas por empresas do setor automotivo a seus clientes, em situações de ajuste, analisando-as em suas virtudes e defeitos e propomos, ao final, alternativas para um melhor atendimento ao cliente. A idéia é entender a chamada qualidade total como um guarda-chuva que possa incluir também a pessoa humana do cliente.

No capítulo 1, desenvolvemos a teoria de que toda empresa como instituição possui - cultura e valores, e que isso pode ser visualizado por meio das práticas discursivas.

O capítulo 2 é dedicado a um breve histórico da qualidade. Nele são abordadas as eras básicas de desenvolvimento, o princípio de normalização e o seu objetivo, a ISO - *International Organization for Standardization* e os prêmios da excelência em qualidade.

No capítulo 3 abordamos o discurso da qualidade. Nossa intenção maior foi estabelecer as condições discursivas para ações de gerenciamento de relação que tornem possível colocar e defender posições de maneira civilizada e construtiva, mesmo em situações "aparentemente conflagradas".

No capítulo 4, apresentamos um estudo da linguagem humana como meio de comunicação e relacionamento, com destaque para a ótica de GRICE e a teoria dos espaços mentais desenvolvida por FAUCONNIER e TURNER. Apresentamos também, em sua terceira parte, o uso dos marcadores de atenuação.

No capítulo 5 apresentamos um corpus de situações de conflito relacionadas a cada uma das principais montadoras do Brasil: GM, FIAT, VOLKSWAGEM e FORD. Analisamos esses dados à luz do referencial teórico explicitado nos capítulos anteriores.

No capítulo 6, apresentamos as considerações finais sobre a análise dos resultados que fizemos das situações de ajuste envolvendo clientes e concessionárias e ou montadoras.

No capítulo 7 apresentamos a conclusão da dissertação, e logo em seguida, sugerimos uma nova proposta de relacionamento com o foco no cliente e não no produto, além do uso de uma linguagem mais adequada.

Capítulo 1

1 Cultura Empresarial

Neste capítulo, tratamos, em sua primeira parte, da cultura e dos valores das empresas e, na segunda parte, desses valores e cultura transformados em discursos, segundo a ótica de FOULCAULT (1987).

1.1 A Empresa como Instituição – Cultura e Valores

Nossas ações são frutos dos discursos que nos constroem, cada um com a sua lógica.

Imaginemos, numa reunião social, que alguém argumenta que o tio Válter, um grande advogado, pensa que a sociedade seria melhor, se houvesse pleno emprego garantido pelo governo. Sem entrar em grandes discussões sobre posições neokeyneseanistas¹, podemos dizer que tio Válter possui um ponto de vista fundamentado em estudos, convicções e interpretação de mundo. Mas não é apenas o tio Válter ou qualquer tio em qualquer outro lugar do mundo que possui e divulga suas opiniões. As empresas fazem isso, pelas vozes de seus donos, presidentes e executivos, com um efeito muito mais sólido do que tio Válter.

¹ John Maynard Keynes foi um grande economista inglês do século passado que teve importante papel na recuperação da economia norte-americana, na época da grande depressão. Se a política do “*New Deal*” imaginada por Roosevelt teve sucesso, isso se deve às idéias de Keynes sobre a participação do Estado como agente na economia de uma nação.

Segundo MORGAN (1996:133), “significado, compreensão e sentido compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.”

Os sujeitos sociais são construídos por vários discursos. Podemos elencar como: discurso científico: tem o poder de fazer saber; discurso tecnológico: tem o poder de saber fazer; discurso político: tem o poder de fazer querer – necessitando conquistar novos sujeitos; discurso jurídico: tem o poder de fazer dever; discurso burocrático: tem o poder de fazer fazer; discurso religioso: tem o poder de fazer crer; discurso publicitário: tem o poder de fazer comprar e discurso do senso comum: que tem uma capacidade muito grande em dar sentido à vida cotidiana e tem também uma enorme potencialidade de ser articulado a diferentes visões de mundo.

“A teoria do discurso está intimamente ligada à questão da constituição do sujeito social. Se o social é significado, os indivíduos envolvidos no processo de significação também o são e isto resulta em uma consideração fundamental: os sujeitos sociais não são causas, não são origem do discurso, mas são efeitos discursivos.” PINTO (1989:25)

Um fato importante é que os discursos, ou práticas discursivas, como diz FOULCAULT (1987), geram práticas não discursivas, ou ações. Se eu leio no jornal a notícia de que as ações da Petrobrás vão valorizar (prática discursiva) e eu compro ações da Petrobrás, estarei realizando uma prática não discursiva resultante daquilo que li. Para FOULCAULT, entretanto, o mais importante acontece quando as práticas discursivas geram instituições.

A prática discursiva de Cristo, sua pregação evangélica, após a morte, gerou uma instituição: a Igreja Católica. A partir da criação de sua instituição, ela mesma começa a produzir seus discursos. As encíclicas papais fruto dos diversos concílios, ao longo da história, são um claro exemplo desses discursos.

Uma consequência desses discursos institucionais é que as próprias instituições acabam sendo modificadas por eles. Como diz PINTO (1989:24) que resenha o pesquisador francês:

“ Se por um lado, o discurso necessita de um aparato não-discursivo para ser enunciado, por outro ele renova este aparato no seu próprio interior; o discurso político necessita do exército como local de enunciação, mas este Exército é enunciado e transformado no interior do próprio discurso”.

Na década de 20, Henry Ford colocava em prática seu discurso institucional de construir um único modelo de carro com baixo preço, via linha de montagem. Seria um carro universal, acessível para o homem comum, ou seja, a qualquer cidadão que ganhasse um salário decente. Ele seria um carro suficientemente versátil de modo a servir para todas as ocasiões, seria também durável, simples de operar e manter.

“A Ford achava que o seu negócio era produzir Modelos T. Sua cultura de empresa, seus hábitos, suas enormes fábricas, tudo era para produzir Modelos T.”
NÓBREGA (1996:90)

Ford inventara um conceito de produto, criando um setor industrial em torno dele, que seria o negócio de automóveis. Era uma construção planejada, feita dos melhores materiais, produzidos em série, de acordo com um molde que não poderia mudar, segundo um conceito totalmente amarrado. Para Ford, o consumidor era padronizado – eram pessoas comuns, seu foco era exclusivamente no produto.

Num outro cenário, dentro da G.M., Alfred Sloan decidiu dar à sua empresa um outro aspecto, já que as economias de escala que a Ford conseguiu não podiam ser superadas. “ Sloan percebeu que, naquela época, as pessoas em geral não tinham realmente motivo para comprar um carro novo. O fator mais importante para isso era a aparência do carro que já possuíam. Talvez fosse o único fator na visão de Sloan.” NÓBREGA (1996:96)

Decidiu, então, investir no desejo das pessoas, introduzindo a idéia de um carro para cada renda e cada finalidade, já que não podia competir em preços com a Ford. A GM passou a oferecer carros de acordo com as cores da moda, com as tendências de estilo, com os desejos do consumidor, além dos vários segmentos de preços – do mais barato, ao bem mais caro que os Modelos T criados por Ford. Afinal, as pessoas melhoram de vida e merecem ter carros melhores. Elas começariam com um modelo mais acessível da *Chevrolet*, mas continuariam a sonhar em um dia chegar ao *Cadillac* que foi, durante décadas, o símbolo máximo de *status* para o americano médio. Podemos dizer que Ford e GM, portanto, na primeira metade do século tinham discursos diferentes, culturas diferentes e, evidentemente, práticas não-discursivas diferentes com as quais obtiveram resultados diferentes.

1.2 Quando uma prática discursiva se transforma em instituição através da criação de seus próprios discursos

Desde a sua fundação, nos anos 40, a Hewlett-Packard (HP), mantinha uma prática discursiva baseada em sua cultura grupal, que era não demitir seus funcionários, como diz MORGAN (1996:128).

Seus fundadores Bill Hewlett e David Packard criaram a cultura corporativa que estabelecia um forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. Logo no início de sua história, a empresa decidiu colocar em funcionamento sua filosofia, adotando uma política de que ela não seria “uma

companhia do tipo que admite e demite. Nos anos 70, esse princípio foi severamente submetido à prova em várias ocasiões, quando houve uma forte queda nos negócios, forçando a empresa a adotar a política “nove dias a cada quinzena” pela qual os diretores tinham um corte de salário de 10% e trabalhavam também 10% menos horas. Dessa maneira, a HP conseguiu manter o seu quadro completo, enquanto que as outras companhias recorreram a dispensas. Para a HP, todos os membros do grupo compartilhavam da mesma sorte e uma medida para garantir a segurança no trabalho era possível, mesmo em tempos desfavoráveis.

As instituições acabam assim criando seus próprios discursos e o conjunto desses discursos constitui a cultura da empresa, que influi, obviamente, de maneira decisiva nas ações da própria empresa, nos mais diferentes setores tais como: recrutamento de pessoal, engenharia de produto, “marketing”, qualidade etc.

No próximo capítulo, trataremos do tema qualidade, apresentando um breve histórico de sua evolução até os tempos de hoje.

Capítulo 2

2 Uma História da Qualidade

Podemos dizer que qualidade é um conceito que há muito tempo o ser humano vem desejando, quando da realização de suas atividades. A preocupação existe desde que o homem começou a manufaturar alguma coisa já na pré-história, quando o artesão separava seus vasos de cerâmica que julgava não tão bonitos e os quebrava, fazendo o controle da qualidade. Enquanto disciplina científica, ela ainda se encontra em desenvolvimento.

Historicamente, podemos distinguir quatro eras básicas do desenvolvimento da qualidade:

1. **Processo de Inspeção:** Foi a primeira atividade regular formal adotada nas empresas como processo de controle da qualidade, a partir do surgimento da produção em série. Baseado na inspeção visual, consiste em separar peças defeituosas das boas. Tinha fins apenas defensivos, não atacando as causas dos problemas - apenas eliminava-se o efeito não desejado.
2. **Controle Estatístico da Qualidade:** O marco inicial foi a experiência realizada na Bell Telephones, no início da década de 30. Tem como base o acompanhamento e avaliação da produção diária, com controle estatístico das probabilidades de variações em um padrão e determinação de flutuações aceitá-

veis. Surgem aqui as técnicas de amostragem baseadas em estatísticas. Pode-se dizer que só aqui o problema da qualidade passou a ser visto como atividade gerencial e só aqui se começa a atacar as causas dos desvios de qualidade, por aferição de instrumentos, ferramentas e equipamentos.

3. **Garantia da Qualidade:** O nascimento da preocupação com as causas fez com que as empresas percebessem que o controle de qualidade teria de envolver fatores externos - o cliente e quantificação de custos da não-qualidade. Enquanto nas fases anteriores apenas um ou dois departamentos estavam envolvidos com o problema da qualidade, aqui envolvem-se todos os departamentos, embora a alta gerência participe ainda timidamente. O profissional da qualidade necessita agora ter uma visão integrada da empresa. Nascem aqui os conceitos de Engenharia da Confiabilidade, Controle Total da Qualidade e Zero Defeito. Começa-se também a fazer programas de Política da Qualidade.
4. **Gerência Estratégica da Qualidade:** Enquanto as eras anteriores tinham como preocupação básica o controle da qualidade (basicamente defensivo), agora a qualidade passa a ser uma arma agressiva de concorrência. O cliente passa a participar diretamente na própria definição da qualidade na empresa. As empresas abrem canais de comunicação com o cliente através de *hot-lines* ou ligações gratuitas. O pós-venda passa a ser parte do processo como um todo. A alta gerência da empresa passa a envolver-se de fato, exercendo forte liderança, mobilizando todos os funcionários na empresa. O papel do profissional da qualidade passa a ser o de educar e treinar, atuando como consultor das demais áreas da empresa. Sendo necessário o envolvimento eficaz de todos na empresa, surge aqui a necessidade de conscientizar e obter o engajamento de todos os funcionários de todos os departamentos, mesmo aqueles para os quais a cultura da qualidade era estranha.

Atualmente, assistimos a um aumento crescente das atividades e funções ligadas à qualidade, consideradas fundamentais para o sucesso das organizações. Se no

início estava estritamente vinculada à produção e operações, hoje engloba os diferentes setores das empresas e os mais diversos segmentos da sociedade.

Fala-se em qualidade de vida, em busca da qualidade, em processos de qualidade e na imperiosa expectativa de se adquirirem bens e serviços de qualidade. Qualidade tornou-se um jargão com muitos significados e um conceito ainda de difícil entendimento. Por outro lado, se dirigirmos um olhar atento ao mundo empresarial, constatamos o esforço sistemático que muitas empresas vêm fazendo - através de estratégias, programas e práticas - com o objetivo de dar consistência ao discurso da qualidade, em sintonia com uma nova e forte tendência mundial de gestão de negócios.

2.1 O que é Normalização

Segundo a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, Normalização é: “Atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto”. Os Objetivos da Normalização são:

- **Economia:** Proporcionar a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos;
- **Comunicação:** Proporcionar meios mais eficientes na troca de informação entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviços;
- **Segurança:** Proteger a vida humana e a saúde;
- **Proteção do Consumidor:** Prover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos;

- **Eliminação de Barreiras Técnicas e Comerciais:** Evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercâmbio comercial.

Praticamente, a Normalização está presente na fabricação dos produtos, na transferência de tecnologia, na melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente.

Seus benefícios estão relacionados cada vez mais como um meio para se alcançar a redução de custo da produção e do produto final, mantendo ou melhorando sua qualidade. Podem ser qualitativos, permitindo-se utilizar adequadamente os recursos (equipamentos, materiais e mão-de-obra) uniformizando a produção, facilitando o treinamento da mão-de-obra, melhorando seu nível técnico, registrando o conhecimento tecnológico, facilitando a contratação ou venda de tecnologia e quantitativos, enquanto reduz o consumo de materiais evitando o desperdício, padronizando componentes, equipamentos. Reduz a variedade de produtos, fornece procedimentos para cálculos e projetos, aumenta a produtividade melhorando a qualidade e controlando os processos. É ainda um forte argumento para vendas ao mercado internacional como também para regular a importação de produtos que não estejam em conformidade com as normas do país importador.

2.2 A ISO

É uma organização não governamental fundada em 1947, sediada em Genebra na Suíça, que congrega organismos de normalização nacionais, contando com um representante por país. A sigla ISO é uma referência à palavra grega ISO, que significa igualdade.

ISO é também o nome usual com o qual é conhecida a *International Organization for Standardization* (organização Internacional de padronização). Sua principal

atividade é a de elaborar padrões para especificações e métodos do trabalho nas mais diversas áreas da sociedade (existem normas por exemplo, para classificação de hotéis, café, usinas nucleares etc.), exceto no setor eletro-eletrônico em que a responsabilidade fica a cargo da *International Electrotechnical Commission*.

O nome genérico ISO 9000 representa todo o conjunto de documentos relacionados com a sistematização de atividade para garantia da qualidade.

Tornou-se popular pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas Empresas.

A ISO 9000 e a ISO 9004 são guias e a ISO 9001, 9002, 9003 representam 3 níveis distintos de Sistema de Qualidade para uso em situações contratuais, que exijam a demonstração de que a Empresa fornecedora é administrada com qualidade.

Segundo CROSBY “quando uma empresa passa pelo processo de certificar-se ou registrar-se por cumprir com as normas ISO ou outras variações das normas ISO, ela é considerada aceitável”. Banas Qualidade (julho 2000)

Para ele, algumas vantagens são claras quando uma empresa foi certificada pelas normas ISO. Podemos assim citar:

- “Primeiramente, a certificação é um documento que colocará o nome da empresa numa relação de organizações que concordaram em cumprir uma série de normas da Qualidade Assegurada, reunidas pela *International Standards Organization*.
- Segundo, dá ao profissional da qualidade a oportunidade de utilizar os resultados do processo de certificação como uma alavanca para implantar o programa de educação para a qualidade, que permitirá à organização evo-

luir para ser reconhecidamente confiável. Esse reconhecimento é o que realmente gera mais negócios para a empresa.

- Terceiro, o conjunto de procedimentos fornece autoridade para fazer com que as pessoas realmente obedeçam alguns dos procedimentos mais úteis, que podem ter sido inseridos no pacote”. Banas Qualidade (julho 2000)

2.3 Os Prêmios da Excelência

Visam distinguir as empresas que fazem da qualidade um modo de vida. Buscam avaliar e orientar as organizações quanto à efetiva utilização e incorporação de fundamentos no seu sistema de gestão.

Em outubro de 1991, foi instituída a fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade e todas as atividades decorrentes da premiação, em todo o território nacional e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade de produtos e serviços, através da gestão para a excelência do desempenho e utilização de referenciais reconhecidos mundialmente como metas estratégicas, promovendo a imagem e a reputação internacional de excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida.

O *Malcom Baldrige Award* foi lançado em 1987 nos Estados Unidos, integrando uma campanha nacional de melhoria da qualidade. É o maior reconhecimento que as empresas americanas podem receber. Gerido pelo *National Institute of Standards and Technology*, do Departamento do Comércio, em conjugação com empresas

privadas, o prêmio de qualidade tem três categorias (empresas industriais, empresas de serviços e pequenas empresas) e avalia sete critérios: gestão do processo de qualidade; desenvolvimento dos recursos humanos; planejamento de qualidade; informação e análise; enfoque no cliente e sua satisfação; qualidade e resultados operacionais. Na avaliação, um item sobressai por valer mais pontos do que qualquer outro, o enfoque no cliente e na sua satisfação (300 pontos). A primeira triagem é feita por uma equipe de examinadores que visita a empresa para verificar a informação e clarificar alguma questão. Todas as candidaturas são analisadas por, pelo menos, oito examinadores e recebem um relatório com a descrição dos pontos fortes e das áreas susceptíveis de melhoria dentro do programa de gestão de qualidade.

Na Europa o *The European Quality Award* (TEQA), patrocinado pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e pela Comissão Européia, foi instituído em 1992 com o intuito de premiar a performance global das empresas européias. Destina-se a estimular a melhoria das empresas, de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência poderosíssima exercida pelas empresas norte-americanas e asiáticas.

O prêmio baseia-se num esquema de auto-avaliação firmado em critérios previamente definidos, que é um modelo de gestão pela qualidade total aplicável a qualquer área de negócio e que serve de referência para a atribuição de muitos outros prêmios, como o Prêmio de Excelência Português.

No Japão, o *Deming Prize* criado em 1950, é gerido pela JUSE (União de Cientistas e Engenheiros Japoneses). Esse prestigiado prêmio é atribuído anualmente a organizações que “demonstraram um compromisso para manter sistemas de qualidade e aplicaram em toda a empresa e com sucesso o controle de qualidade baseado no controle estatístico da qualidade” — disciplina que envolve a aplicação de métodos estatísticos à informação relativa ao processo, com vistas a identificar as variáveis críticas e causas remotas e eliminar os problemas. O *Deming Prize* tem três categorias: para empresas japonesas; para pessoas individuais; e para empresas estrangeiras.

No próximo capítulo, abordaremos o tema do discurso da qualidade, e citamos alguns exemplos para ilustrar o seu papel em cada época e situação.

Capítulo 3

3 O Discurso da Qualidade

Neste capítulo, trataremos do discurso da qualidade e da sua extensão para o gerenciamento de relação com o cliente.

Podemos afirmar que o discurso só exerce poder pela identificação, pela adesão espontânea das pessoas, quando elas realmente sentem uma afinidade maior com o que está sendo oferecido. É preciso, além de tudo, ter um encantamento com o produto.

“A capacidade de um discurso de exercer poder está definitivamente associada à sua capacidade de responder demandas, de se inserir no conjunto de significados de uma dada sociedade, reconstruindo posições e sujeitos”. PINTO (1989: 36)

Em cada época, existe um discurso que emerge e passa a ser preponderante no direcionamento das ações. Na Idade Média, o discurso religioso exercia sua função. No Renascimento, o discurso humanista. No final do século XIX, por exemplo, emergia o discurso da evolução, fundamentado nas pesquisas das ciências naturais. Daí são tiradas metáforas para outras áreas do conhecimento, tais como: línguas mortas, línguas vivas, evolução lingüística como se as línguas humanas fossem organismos vivos e sofressem, de fato, um processo evolutivo. Na Segunda metade do século XX, emerge o discurso da ciência da computação. Daí surgem metáforas como

programação de vida, seguir um programa, formatar um curso e até mesmo os cursos de programação de neurolingüística. No final do século XX, dentro das empresas, a emergência do discurso da qualidade provocou um surto de emprego de palavras nas mais diferentes situações, como discutimos há pouco. Um exemplo disso é a expressão hoje bastante comum “qualidade de vida”.

Chega um momento em que o discurso da qualidade transcende o produto e passa a ser aplicado metaforicamente ao relacionamento com o cliente e entre os funcionários da empresa.

Trata-se de uma das competências básicas destacadas pelo Relatório *SCANS* (*Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills*). O título original desse relatório era “*What Work Requires of Schools*”.

Uma das características fundamentais dos seres humanos é a sociabilidade. No nosso dia-a-dia, grande parte do nosso comportamento é destinado a cumprir essa função. Comportamentos como sorrisos, acenos de mão e uma série de recursos lingüísticos, alguns bastante estereotipados como bom dia, obrigado, desculpe e outros não estereotipados.

No dia-a-dia das empresas não é diferente. Veja a propósito alguns dos conselhos de Santos (2001) sobre “Gestão do Relacionamento com Clientes” em lojas de varejo:

- “Seus vendedores são receptivos, acolhendo seus clientes invariavelmente com cumprimentos e um sorriso?”
- Sua loja ou seus departamentos apresentam sinalização, espaço entre gôndolas ou araras que permitem um auto-atendimento intuitivo e prático?

- Seus clientes estão devidamente identificados no seu banco de dados? Você é capaz de organizá-los por idade, estilo preferido, valor médio de compra ou potencial de novos negócios num lançamento de produto?
- Essa segmentação acima reflete as tendências, diferenciais ou pontos fortes do seu negócio que agregam valor perceptível ao cliente?
- A comunicação com seus clientes se dá que forma? Que canais são os preferidos de seu cliente? Eles são utilizados?
- Seu Televendas, Gerentes de Loja ou Retaguarda possuem informações únicas e consistentes quanto à expedição, compras anteriores e crédito de modo a otimizar a satisfação do cliente?
- A tecnologia em uso permite uma integração dos dados dos clientes e sua disponibilização nas interações com eles?" Informações disponíveis na Internet em 21/08/2001 -
http://www.cesconsultoria.com.br/crmvarejo_01062001.html

Em situações de ajuste, então, é crucial conseguir um alto índice de sociabilidade.

Situações de ajuste são aquelas em que temos de fazer uma crítica, ou temos de responder a uma crítica. Dependendo de como o processo é conduzido podemos ter um final feliz ou não.

Vejamos, inicialmente como a inabilidade em conduzir processos de ajuste por parte de empresas pode levar clientes a ter verdadeiras explosões emocionais contra o produto e a marca. Os exemplos a seguir são bastante ilustrativos:

1. “ O empresário pernambucano Marco André Chaves comprou um Ford Mondeo. A gerente de banco paulista Solange Vieira levou para casa um Renault Laguna. O empresário brasileiro Belchior Caixeta tornou-se proprietário de uma GM Silverado. Os três adquiriram carros de diferentes fabricantes, em locais diversos e em épocas distintas. Em comum, esses consumidores têm a guerra que travam, há tempos, com as fábricas, acusadas de desleixo com os insistentes defeitos apresentados por seus carros. Nos três casos, os compradores não se conformaram com o tratamento recebido e partiram para campanhas públicas contra as marcas – tudo com muito estardalhaço”.

2. Já o outro exemplo, foi ainda mais radical. “ Para o taxista carioca Willian Cadete, a data de 4 de abril de 1997 seria mais um dia de trabalho no trânsito do Rio de Janeiro. Mas seu Corsa quebrou no meio da rua. Era a décima vez que isso acontecia. O sangue ferveu e ele acabou perdendo o controle. Gritou, esbravejou e tomou uma decisão aparentemente sensata: levou o carro até a concessionária Mesbla, onde o automóvel havia sido comprado. Mas sentiu que tinha virado motivo de chacota. Numa atitude tempestuosa, riscou o fósforo e esperou que o carro, que ele só terminaria de pagar dali a 32 meses, fosse tomado pelas chamas”. Informações disponíveis na Internet em 27/08/01 - <http://www.2.uol.com.br...rodas/reportagens/0500meucarro.html>.

A expressão ajuste é utilizada por FRAILEY (1978:411 p) para referir-se a correspondência destinada a corrigir e evitar mal-entendidos com clientes.

Situações opostas, embora infelizmente bem menos freqüentes também ocorrem como nos exemplos a seguir:

Agradecimento

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Jornal do Carro pela força que obtive. Consegui entrar em contato com a *General Motors* para ter meu desejo realizado. Quero muito adquirir um Corsa Sedan a álcool. E informo que fui contatado por um representante da marca, que me indicou a concessionária Anhembí para fazer o pedido do carro. (José Carlos Cardin - Em Jornal do Carro - 12/09/2001)

Peça não original - Chevrolet

O acionamento elétrico dos vidros do meu Corsa Wind 2001 apresentou problemas. A autorizada Itapoã alegou que o sistema não é original, portanto não tem garantia. Comprei o carro na concessionária Tratocar. (José V. de Aguiar – Salvador Bahia)

Concessionária instalou sistema sem garantia e não avisou o leitor.

” A concessionária que instalou o sistema fez os reparos. **Chevrolet.**”

O leitor confirmou a solução. (Revista Auto Esporte - maio 2001 p. 83)

No capítulo seguinte, iremos apresentar a linguagem humana como meio de comunicação e relacionamento. Este capítulo foi dividido em três seções. Uma destinada a apresentar as funções da linguagem sob a ótica de GRICE (1982), uma dedicada à teoria dos espaços mentais segundo FAUCONNIER & TURNER (1991) e a outra, em que trataremos do uso dos marcadores de atenuação.

Capítulo 4

4 A Linguagem humana como meio de comunicação e relacionamento

A linguagem humana é, ao mesmo tempo, um código e um fato social e, é claro, também histórico.

Quando ouvimos algo como *João disse que ele vai viajar amanhã*, sabemos que *João* e *ele* são a mesma pessoa, mas, quando ouvimos algo como: *Ele disse que João vai viajar amanhã*, sabemos que *ele* e *João* não podem ser a mesma pessoa. Como sabemos disso? Ninguém nunca nos ensinou isso na escola! E, no entanto, sabemos. Isso quer dizer que temos, dentro de nossas cabeças a língua como um código internalizado que usamos, inconscientemente, quando falamos e ouvimos.

Por outro lado, todo código tem de ter alguma serventia. Para que serviria o código da linguagem humana? Para que os seres humanos possam falar do mundo, de si próprios e até mesmo de coisas que somente existem em sua imaginação ou no universo dos seus desejos. Para isso, é preciso representar o mundo. Quando nascemos e aprendemos a falar, já recebemos um estoque de palavras que traz por trás de si uma história e marcas sociais. Algumas delas são muito antigas, perderam-se nas origens do tempo. *Sinceridade*, por exemplo, vem do latim e está ligada à expressão *sine cera*, *sem cera* em português. Na Roma antiga, a imperfeição das estátuas vendidas em feiras e lojas era retocada com uma fina camada de cera transparente.

Quem as comprava sabia que havia imperfeições e, por isso, preferia comprar as que não tinham cera (*sine cera*), uma vez que eram mais perfeitas. Por transposição metafórica, a expressão sem cera (sincera) foi aplicada ao caráter das pessoas. Usamos essa palavra, mas sem nos lembrarmos de seu sentido original. Outras palavras costumam ser criadas à medida que acontecem as mudanças tecnológicas e sociais. Palavras como *informática*, *informatizar*, *escanear* estão entre essas últimas.

Mas, o “lado social” das palavras é igualmente importante. Há pouco tempo, foi aprovado o novo Código Civil Brasileiro que deve vigor a partir de 2002. Uma das mudanças é que o antigo código faz referência ao *homem* e o novo utiliza a palavra *pessoa*. Ora, todos nós sabemos que, numa frase como *Todo homem é mortal*, a palavra *homem* serve tanto para homens quanto para mulheres. Por que então a troca de *homem* por *pessoa*, no código? Por um excesso daquilo que chamamos de “ser politicamente correto”. O legislador achou que mantendo a palavra *homem*, iria privilegiar os homens em detrimento das mulheres. Pensando assim, teríamos que modificar até mesmo os dez mandamentos. Por que manter a redação: *Não cobiçarás a mulher do próximo?* Não teríamos de dizer *Não cobiçarás a mulher e / ou o homem do próximo(a)?* O lado social das palavras também estigmatiza algumas pronúncias. Quem diz *crasse*, *bicicreta*, *nóis*, *pobrema* recebe, na hora, o julgamento insultuoso de analfabeto.

4.1 As Funções da Linguagem Humana

Muitas pessoas pensam que a linguagem tem uma única função: a de transmitir informações. Mas ela transmite também sentimentos. Basta ler um poema para convencer-se disso. Além de informações e sentimentos, a linguagem humana gerencia o relacionamento entre as pessoas. Um exemplo disso são as formas de tratamento: *você, vossa excelência, vossa senhoria* etc.

Sempre que conversamos com as pessoas, acionamos essas três funções. Às vezes, há o predomínio de uma sobre outra. Em uma reunião de negócios, é óbvio que predominará a função informativa. Em uma conversa de namorados, a emotiva. Em ambas situações, entretanto, terá de haver, certamente, gerenciamento de relação.

GRICE (1982, p. 81-103) diz que, em toda situação comunicativa deve funcionar aquilo que ele chama de *princípio da cooperação*, por ele definida como:

“Faça sua contribuição conversacional tal como é requerida, no momento em que ocorre, pelo propósito ou direção do intercâmbio conversacional em que você está engajado.” (GRICE, 1982, p. 86)

Para que esse princípio funcione adequadamente, o autor distingue quatro categorias:

- quantidade
- qualidade
- relação
- modo

A categoria de quantidade está relacionada com duas máximas: a) Faça com que sua contribuição seja tão informativa quanto requerido; b) Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.

Se você recebe um telefonema de um amigo que sabe que mora em outra cidade e lhe pergunta: — *Onde você está?*, espera que ele lhe responda em que cidade está. Se ele disser algo como — *Estou aqui!* ou *Estou sentado no chão do meu quarto, na minha casa em São Paulo, no bairro de Pinheiros, engraxando meus sapatos*, estará violando essa máxima, ou por ser menos informativo, ou por ser “informativo demais”.

A categoria de qualidade tem compromisso com a verdade e comporta duas máximas: a) Não diga o que você acredita ser falso; b) Não diga senão aquilo para que você possa fornecer evidência adequada.

Se alguém nos pergunta onde fica uma rua e damos, propositadamente, uma informação errada, estaremos violando a primeira máxima. Se “chutamos” uma informação qualquer, estaremos violando a segunda, uma vez que não possuímos evidência adequada sobre onde é esse endereço.

A categoria de relação comporta uma única máxima: Seja relevante. Se alguém nos pergunta se viajamos de carro ou de avião e respondemos algo como — *Detesto chá de hortelã!*, estaremos violando essa máxima.

Finalmente, a categoria de modo, cuja máxima é Seja claro. Se perguntamos a alguém quando faz aniversário e ele nos disser: — *Você se esqueceu de me telefonar e sabia que era em dezembro*, estará violando essa máxima e essa categoria.

A importância do trabalho de GRICE, entretanto, está em sua proposta de *implicaturas conversacionais*. Segundo ele, uma implicatura conversacional é caracterizada, quando um dos interlocutores diz alguma coisa que viola uma das máximas anteriormente descritas, mas, apesar disso, encontra compreensão por parte do outro. Vejamos o seguinte exemplo:

A tem sérias suspeitas sobre a atuação social do prefeito da sua cidade e pergunta a B sua opinião. B responde:

— Bem, acho que ele deve ganhar ainda este ano o prêmio Unicef e também o prêmio Nobel.

Essa resposta está violando a máxima de relação, uma vez que, além de não dizer claramente o que esse prefeito vem fazendo na área social, induz, ao contrário das expectativas reinantes, que ele faz um excelente trabalho. Ora, A tem certeza, por uma série de motivos (amizade, conhecimento prévio sobre a inteligência de B), de que B não está violando essa máxima. Entende, então, o que foi dito com uma *ironia*. Em outras palavras, a ironia é entendida não pelo que foi dito, mas por uma *implicatura conversacional* construída dentro da cabeça do ouvinte, para poder entender a fala de seu interlocutor, dentro de uma situação de colaboração. Vejamos um exemplo célebre de implicatura utilizada por Thomas Mann em seu famoso livro *A Montanha Mágica*.

Estamos quase ao final da obra, lendo o capítulo intitulado *Mynherr Peeperkorn*, nome de um novo hóspede que chega ao sanatório de Behrens e com quem o protagonista Hans Castorp vai ter uma disputa amorosa pelo amor da bela *Clawdia*. Thomas Mann completa a apresentação do personagem ao leitor, durante um jantar, por meio do seguinte discurso feito aos comensais por *Peeperkorn*:

— Senhoras e senhores. Muito bem. Tudo vai bem. Queira, no entanto, observar e não perder de vista em nenhum momento, que. . . Nada mais sobre este ponto. . . O que me cumpre declarar que . . . Nada mais sobre este ponto . . . O que me cumpre declarar não é aquilo mas principal e exclusivamente o seguinte: temos o dever . . . É de uma forma inelutável. . . Repito e faço questão de usar essa expressão: é de uma forma inelutável que se reivindica de nós. . Não, senhoras e senhores, não! Esse não é o sentido. . . Não me interpretem como se eu. . . Que erro grave não seria pensar que. . . Basta, senhoras e senhores! Basta amplamente! Sei que estamos de

acordo sobre todas essas questões, e por isso entremos no assunto! (MANN – A Montanha Mágica, p. 754)

Lendo esse trecho, o leitor percebe claramente que Pepperkorn não disse nada. Acredita, entretanto, que Thomas Mann não está violando a máxima de quantidade ou de relação. A única “saída” para entender esse texto está numa implicatura conversacional: a de que Mann quer caracterizar a personagem como uma espécie de idiota, alguém com limitadíssima capacidade mental. Um comentário, algumas linhas após o trecho, confirmam isso: “*Seria interessante saber qual teria sido a reação de um surdo.*”

4.2 Teoria dos Espaços Mentais

Mais recentemente, a teoria de GRICE serviu de base para o desenvolvimento da moderna lingüística cognitiva, sobretudo da *teoria dos espaços mentais*.

Espaços mentais são locais, dentro de nossas mentes, onde são construídos sentidos a partir de informações lingüísticas, contextuais e culturais.

A linguagem, por si só, não cria sentidos, ela nos conduz até eles. Segundo MARK TURNER, um dos principais teóricos da Lingüística Cognitiva, “*Expressions do not mean; they are prompts for us to construct meanings by working with processes we already know. In no sense is the meaning of [an] . . . utterance “right there in the words.” When we understand an utterance, we in no sense are understanding “just what the words say”; the words themselves say nothing independent of the richly detailed knowledge and powerful cognitive processes we bring to bear* (TURNER, 1991, p. 206)

Quando ouvimos de alguém uma frase como — *Estou atrás de você há dois dias!*, isso não significa que, no dia de ontem, se olhássemos para trás, veríamos nos-

so interlocutor. Criamos um espaço mental, dentro do qual interpretamos essa frase, de modo não literal, atribuindo a ela o sentido de que nosso interlocutor apenas está à procura de um contato conosco há dois dias. Trata-se da implicatura de Grice, vista dentro da teoria dos “espaços mentais”.

Ainda dentro dessa teoria é importante a noção de “*space builder*”. *Space builders* são expressões que estabelecem um novo espaço mental ou se referem a um outro espaço já introduzido em um discurso. Vejamos um exemplo semelhante a outros citados por FAUCONNIER (1998). Se alguém nos diz algo como:

A garota de olhos castanhos tem olhos verdes.

essa frase fica sem sentido, pois o que se afirma no predicado contradiz o que está presente no sujeito da frase. Entretanto, se acrescentarmos a ela uma outra parte e dissermos:

Naquele quadro, a garota de olhos castanhos tem olhos verdes.

entenderemos que a garota que serviu de modelo ao pintor possui olhos castanhos. Porém, o artista, em seu quadro, pintou-os de verde. A expressão *naquele quadro*, portanto, é um *space builder*, ou seja, construiu um outro espaço mental, dentro do qual é possível como verdadeira a primeira versão da frase.

Adverbiais, tempos e modos verbais, a voz de outras pessoas podem funcionar como *space builders*. Uma frase como:

Eu não sou alto como eu sou.

parece contraditória. Se, entretanto, acrescentarmos a ela a “voz” de outra pessoa e dissermos:

Minha mãe imagina que eu não sou alto como eu sou.

essa “voz” (Minha mãe imagina) constrói um espaço mental, dentro do qual ela passa a ter um sentido.

Vejamos um outro exemplo de *space builders* no seguinte texto retirado da revista Veja, que trata de um assunto controverso: os poderes medicinais da clorofila.

De uns tempos para cá, no entanto, “os **naturebas** começaram a divulgar que a substância [clorofila] é capaz de operar verdadeiro milagre também nos corpinhos que não têm caule, folhas e frutos. Ela limparia a corrente sanguínea, fortaleceria o sistema imunológico, revitalizaria o cérebro, diminuiria a depressão, retardaria o envelhecimento, evitaria a ressaca e — pasme — até ajudaria no tratamento de doenças como o câncer e a Aids”. (Veja – 10.04-2002)

No momento em que o autor do texto introduz as propriedades da clorofila, colocando-as na “voz” dos **naturebas**, essas propriedades passam a ter uma espécie de sentido folclórico, uma vez que o substantivo **natureba** constrói um espaço mental de alguém que está habituado a valorizar tudo aquilo que vem da natureza, sem aplicar a seus julgamentos nenhum sentido crítico. Esse espaço mental continua a ser construído, ao longo do texto por outros *space builders*: o tempo verbal futuro do pretérito: *limparia, fortaleceria, revitalizaria, diminuiria, retardaria, evitaria, ajudaria*.

Essa teoria dos espaços mentais também será utilizada, na análise dos nossos dados. Em complementação a ela, para dar conta dos problemas que envolvem a interação social, utilizaremos também o modelo dos chamados Marcadores de Atenuação.

4.3 Uso dos marcadores de atenuação

Marcadores de atenuação são expedientes lingüísticos que têm o objetivo de mediar a relação social entre enunciador e enunciatário. Vejamos o seguinte texto:

— Não vão pensar que eu sou monarquista, mas, na época do Império, o Brasil tinha um acesso muito maior às mais recentes conquistas tecnológicas. O Rio de Janeiro, por exemplo, foi a segunda cidade do mundo a ter telefone. A primeira foi Boston, nos Estados Unidos, onde residia Graham Bell.

O que o enunciador pretendeu dizer foi que, na época do Império, o tempo entre a descoberta de uma nova tecnologia e seu uso no Brasil era bastante curto. A primeira frase, entretanto (Não vão pensar que eu sou monarquista), é apenas uma espécie de prefácio de atenuação, em que o enunciador pretende defender-se de uma eventual acusação de defender o regime monárquico.

Segundo ROSA (1992, p.93) “o emprego dos marcadores de atenuação visa, em última instância, à proteção da própria face e da face do interlocutor.”

Sua utilização também depende do grau de informalidade existente entre os interlocutores, pois são palavras que serão utilizadas e distribuídas de determinada forma durante o discurso, podendo atenuar o que está sendo expresso, além de outros mecanismos lingüísticos como o uso da passiva, o emprego de verbos e advérbios parentéticos, o emprego de justificativas, etc, de que o enunciador se utiliza para parecer verdadeiro para o enunciatário.

Os marcadores de atenuação estão subdivididos em duas categorias. “A primeira categoria reúne os marcadores que promovem o apagamento da instância da enunciação no enunciado e corresponde aos *marcadores de distanciamento*. A segunda categoria pode ser chamada, genericamente, de *marcas de enunciação*, pois, ao

contrário da primeira, manifesta claramente a instância da enunciação no enunciado. “ (idem, ibidem)

A categoria *que* promove o apagamento da qualidade da enunciação no enunciado, está constituída pelos *marcadores de distanciamento*, podendo ocorrer de duas formas distintas a seguir: através do uso da impessoalidade e por meio da indeterminação do sujeito do enunciado.

A primeira forma é encontrada através das ocorrências: *parece que, parece e é possível que*, tornando, dessa maneira o enunciado totalmente impessoal.

O segundo tipo de marcadores de distanciamento cria a ilusão de que o sujeito é indeterminado, sendo apresentado através das ocorrências: *diz que, dizem que, diz-se, dizem até que, diz ele, segundo ele*, isentando, assim, qualquer responsabilidade do enunciado.

Os marcadores de atenuação que constituem as marcas da enunciação estão divididos pelos marcadores de opinião, os *hedges* (evasivas), os de rejeição e os metadiscursivos.

Os marcadores de opinião são caracterizados pela incerteza do locutor enunciadador a respeito do que diz, através das expressões verbais: *(eu) acho (que), (eu) creio (que), (eu) suponho (que), (eu) acredito (que), me parece (que), eu tenho a impressão (de) que, eu considero (que), eu vejo, eu sinto (que), (eu) entendo (que)*, através das locuções adverbiais e também de pequenas frases prefaciadoras “*a impressão que eu tenho é a seguinte... , a minha visão a respeito de política é a seguinte...*”, e posfaciadoras “*essa é a visão que eu tenho..., eu penso desta maneira a respeito de...*”.

Os *hedges* são caracterizados pelo grau de incerteza ou de imprecisão nos enunciados. São apresentados de diferentes formas como: advérbios, expressões verbais, locuções adverbiais, pequenas frases, etc. Ilustrando as diferentes formas, po-

demos citar as ocorrências: *assim, quer dizer, vamos dizer, digamos, sei lá, não sei, talvez, quem sabe, provavelmente, quando possível, às vezes, eventualmente, de certa forma, de um modo geral, assim em termos gerais, normalmente, etc.*

Os marcadores de rejeição (ou *disclaimers*) são constituídos por pequenas orações que controlam, por antecipação, possíveis reações negativas ao que vai ser expresso. São apresentados através das frases: *que eu me lembre, se não me falha a memória, que eu saiba, se eu não estou enganado, o que eu me lembro é, etc.*

Os marcadores metadiscursivos são apresentados por prefácios constituídos por orações que possuem verbos declarativos como: “*Antes disso eu quero falar que...*”, antecipando uma possível ameaça à face do interlocutor, quebrando suas expectativas com relação ao que vai ser dito.

A análise dos textos que faremos no próximo capítulo estará baseada também nesses pontos de vista funcionais da linguagem. A partir de uma interação verbal escrita entre cliente e prestadora de serviços, em situação de conflito, poderemos ter informações preciosas sobre o que determina o êxito ou o fracasso no processo da qualidade no gerenciamento de relação com o cliente.

Capítulo 5

5 Análise dos dados

A análise dos dados vai tratar de textos publicados em revistas e jornais especializados, contendo reclamações de clientes sobre o produto adquirido, verificando o nível de informação e de relacionamento utilizado no contato com o cliente.

Para conseguir uma amostragem de situações de ajuste entre empresas e clientes do setor automotivo, utilizamos as seções de cartas ao leitor, reclamações, dúvidas do leitor etc., bastante comuns tanto na imprensa diária, quanto em publicações especializadas. Levamos em conta tanto o turno da reclamação quanto o turno da resposta da empresa. Os dados obtidos foram analisados tanto em termos informativos, ligados àquilo que em retórica se chama de convencer, quanto em termos de gerenciamento de relação, ligados às ações de persuasão.

A figura abaixo ilustra o processo que se dá, quando o cliente escreve para uma determinada mídia, que por sua vez encaminha para a montadora (prestadora de serviços), e torna pública essa situação.



O fato de a revista - porta-voz do cliente e da prestadora de serviço, tornar pública uma situação de ajuste, leva o assunto à censura da opinião pública. O resultado pode servir para construir uma imagem boa ou ruim da prestadora de serviços.

Na próxima seção estaremos apresentando a análise dos dados dos textos que coletamos e suas respectivas análises.

5.1 Análise da qualidade do relacionamento entre as prestadoras de serviços na área automobilística e seus clientes

5.2 GENERAL MOTORS

Texto 1 - Freios ruidosos - Chevrolet

O chiado ao frear meu Corsa Wind permanece, apesar de o carro já ter passado por seis revendas autorizadas diferentes. (Marcia Cirne Rocha – São Paulo – SP)

“Vamos acompanhar os diagnósticos do problema do carro da leitora. Chevrolet.”

“O barulho voltou e o atendimento da marca alegou término da garantia para um problema não solucionado”, informa, decepcionada, a leitora.

Resposta do Idec – A justificativa dada pelas empresas para não resolver o problema é flagrantemente contrária ao CDC. Diante da falta de solução por vício apresentado por seu veículo, após várias tentativas frustradas da Chevrolet, a leitora pode exigir uma das alternativas que lhe confere o artigo 18, parágrafo 1º, ao CDC. Se a empresa continuar intransigente, só restará à consumidora o caminho da Justiça. (Revista Auto Esporte – maio 2001 página 83)

Análise do texto 1

A. Queixa do cliente

Ter enviado o carro para seis revendas autorizadas e não ter solucionado o problema de freios do seu carro.

B. Resposta da montadora

Pressuposto: a montadora aceita o fato de o consumidor ter levado o carro a várias concessionárias.

Subentendido (espaço mental do leitor: na verdade não há nenhum diagnóstico).

O fato de a GM afirmar, em sua resposta, que acompanhará os diagnósticos do problema do carro da leitora traz um pressuposto que conflita com a lógica. Um diagnóstico é uma avaliação acertada de um problema. Se o primeiro diagnóstico não levou à solução, não era diagnóstico, ou seja, não era uma avaliação certa de um problema. Seis diagnósticos representam uma contradição em termos. Seis diagnósticos sem a solução do problema, significam seis avaliações erradas desse problema.

A GM, portanto, sofismou dizendo o que diz, e concorda com a incompetência de suas concessionárias.

A. Resposta do cliente

A resposta da cliente, comunicando que o atendimento da marca alegou o término da garantia, para não resolver o problema, leva a um subentendido: o de que houve má-fé das concessionárias, fazendo avaliações erradas até o momento em que o conserto deixa de ser gratuito, em função do término do prazo da garantia.

B. Texto do IDEC (mediação)

Explicação do que está subentendido na resposta da montadora: “tentativas frustradas da Chevrolet” ou seja: não houve nenhum diagnóstico.

Conclusão da Análise: a imagem (face) da empresa fica negativa perante o consumidor porque:

1. A empresa tenta enganar o consumidor com o sofisma dos vários diagnósticos;
2. Usa de má-fé, ao manipular o prazo de garantia;
3. Infringe a lei - CDC.

Texto 2 - Peça demorada

Confirmada a existência do braço de direção (peça nº 93255775) no estoque da GM, encomendei-o à Simcauto (Rio de Janeiro) em 7/8/2000. Apesar de já ter pago pelo item, ele não foi remetido e sem ele meu Omega CD fica parado. (Cláudio Ferreira – Rio de Janeiro - RJ)

“O componente já está disponível no balcão de peças da revenda. Chevrolet.”

O leitor considerou o caso resolvido.

Resposta do Idec – O leitor pode exigir o ressarcimento de eventuais prejuízos no período em que o veículo ficou parado em razão da falta da peça mencionada, com base nos artigos 32 e 6º, inciso VI, do CDC. (Revista Auto Esporte – fevereiro 2001 página 73)

Análise do texto 2

A. Queixa do cliente

Fica explícito que o cliente já pagou por uma peça e por um serviço que não foi executado. Subentende-se uma demora maior que a normal (1 ou 2 dias) em função do trecho “sem ele meu Omega CD fica parado”.

B. Resposta da montadora

Pressuposto: a montadora considera o problema como solucionado, uma vez que a peça já se encontra na revendedora para reposição.

C. Resposta do cliente

Considerou o caso resolvido pelo oferecimento tardio da peça em questão. O texto nem tocou no assunto da demora.

Subentendido (espaço mental do leitor): faltou responsabilidade por parte da montadora em arcar com qualquer prejuízo no período em que o cliente ficou sem o carro. A montadora nem sequer pediu desculpas ao cliente.

D. Texto do IDEC

Informa os direitos do consumidor com relação aos prejuízos causados durante o período em que teve que esperar pela reposição da peça.

Conclusão da Análise: A imagem da montadora fica negativa perante o consumidor, uma vez que informou apenas que: “O componente já está disponível no balcão de peças da revenda”, criando a ilusão que o problema já havia sido solucionado e, ao mesmo tempo, não assumindo nenhuma responsabilidade pelo tempo em que o cliente teve que esperar, para ter o seu carro novamente em funcionamento. Nem sequer pediu desculpas pela demora da peça.

Pela carta do leitor, subentende-se que ele ficou sem poder usar seu veículo, pelo menos por mais de um dia. Pressupõe-se, até, que sejam vários dias. O atraso de um só dia certamente não o teria levado a escrever à revista.

Texto 3 - Barulho no cabeçote

Comprei um Corsa Wind 2001 que, por causa dos defeitos, passou por quatro concessionárias da marca: Itororó, Viamar Leste, Starvesa e Viamar SBC. O principal defeito reclamado, barulho no cabeçote do motor, não foi solucionado.

Fernando Freitas Valerio - Capital

Após intervenção do Centro de Atendimento ao Cliente Chevrolet, foram tomadas as medidas necessárias para a resolução do problema, encontrando-se o veículo em perfeitas condições de uso. GM

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>)

Análise do texto 3

A. Queixa do cliente

Ter enviado o carro para quatro concessionárias autorizadas e não ter sido solucionado o problema do barulho do cabeçote. Sugere mal atendimento e incompetência.

B. Resposta da montadora

A montadora, por meio do seu centro de atendimento, toma as medidas necessárias e soluciona o problema.

Subentende-se que o serviço prestado pelas concessionárias não foi capaz de solucionar o problema apresentado pelo veículo.

Conclusão da Análise: Apesar da solução do problema, a imagem das concessionárias ficaram negativas perante o consumidor, pois nenhuma delas obteve su-

cesso na solução do problema. Foi necessária a intervenção do Centro de Atendimento ao Cliente para solucioná-lo. A imagem da GM fica apenas arranhada.

Texto 4 - Astra novo apresenta diversos problemas

Comprei um Chevrolet Astra zero-quilômetro na concessionária Viamar, da Anhaia Mello (SP). No dia da entrega, notei a existência de um barulho no motor e que os cintos de segurança estavam quebrados. No dia seguinte fui até a revenda e me trataram com total descaso. Ainda fui informada de que meu carro já era considerado seminovo por ter 20 quilômetros rodados. Levei o veículo para outra revenda, que não conseguiu solucionar o defeito no motor. Após dois dias, ao abrir a porta do passageiro, as borrachas de proteção caíram de tão ressecadas.

Notei também a presença de um corte no painel. Meu carro ficou oito dias parado e teve todo o painel trocado. Além disso, recebi a informação de que havia sido detectado um problema no câmbio. Como consumidora exijo uma solução. Paula Moreira
- Capital

A cliente foi atendida prontamente em nossa empresa por todas suas reclamações e insatisfações, utilizando a garantia que a General Motors fornece aos consumidores. Desculpamo-nos por qualquer mal-entendido que possa ter havido e convidamos a cliente a retornar à concessionária caso o veículo apresente qualquer problema.

Viamar Veículos - (Jornal do Carro – parte integrante do Jornal da Tarde de 10 de outubro de 2001)

Análise do texto 4

A. Queixa do cliente

A cliente adquiriu um carro zero, porém com diversos problemas, incompatíveis com um carro novo. A alegação da concessionária de que o carro já está conside-

rado seminovo, por ter rodado 20 km, é no mínimo inconveniente, denotando completa falta de respeito para com ela.

B. Resposta da concessionária

Diante dos vários problemas apresentados no carro, ela oferece os serviços de garantia da GM, desculpa-se pelo mal-entendido e convida a consumidora a fazer uma visita à concessionária.

Ficou subentendido que a montadora deveria oferecer todos os seus serviços, inclusive os de garantia, uma vez que a consumidora estava adquirindo um carro zero, com diversos defeitos.

C. Resposta do cliente

Subentende-se que a consumidora foi atendida e o problema do seu carro foi solucionado.

Conclusão da Análise: Num primeiro instante, a consumidora foi tratada com descaso e desrespeito pela concessionária Viamar.

De acordo com o informado pela mídia, a concessionária foi mediadora da GM, oferecendo o serviço de garantia da montadora. Ela atendeu a todas as reclamações por parte da consumidora, pediu desculpas pelo mal-entendido e ainda se dispôs a atendê-la em qualquer problema que o veículo venha a apresentar. Trata-se aqui, de uma situação em que a publicação da queixa funcionou. No relacionamento direto com o cliente, a concessionária age da pior maneira possível. Na carta publicada diante da opinião pública, gerencia a relação: “Desculpamo-nos por qualquer mal-entendido que possa ter havido e convidamos a cliente a retornar à concessionária caso o veículo apresente qualquer problema”. A concessionária faz uso de um marcador metadiscursivo, antecipa uma possível ameaça a sua face. Tal é a função do verbo

desculpar. A imagem da concessionária ao final fica arranhada por um subentendido de falsidade. Sem testemunhas, ela tripudia sobre o cliente. Na presença de terceiros, torna-se educada, para preservar a sua face. A face da GM também fica desqualificada, pelo fato de ter colocado no mercado um carro zero com tantos defeitos graves.

Texto 5 - Cliente reclama de defeitos em Astra zero

Adquiri um Astra hatch zero-quilômetro na concessionária Itororó. O carro apresentou diversos problemas, como pane no alarme, painel que apagava e defeitos na suspensão e escapamento solto. Mas o pior foram os danos na lataria da tampa do porta-malas e pontos de ferrugem, cuja solução dada após uma perícia foi a substituição de toda a peça. Desde a compra, o carro permaneceu parado por cerca de 30 dias e a Chevrolet se negou a trocar o veículo ou a ceder um carro reserva durante os dias parados.

Edgar Tanji - Capital

Foi solicitado ao cliente encaminhar o veículo à concessionária para o reparo necessário. Foi-lhe comunicado também que, enquanto o seu veículo estiver sendo reparado, a GM colocará um veículo reserva à sua disposição.

GM (<http://www.jt.estadao.com.br/sulementos/carr/2001/10/17/carr015.html>)

Análise do texto 5

A. Queixa do cliente

Ter adquirido um Astra hatch zero quilômetro com tantos problemas, desqualifica a marca Chevrolet. A recusa da concessionária em providenciar a troca do veículo por outro, ou disponibilizar um carro reserva durante o período em que ele ficou parado para reparo nos defeitos, sugere total descaso para com o cliente.

B. Resposta da montadora

A montadora resolve o problema autorizando os reparos e disponibilizando um carro reserva. Procura preservar sua face, utilizando um marcador de distanciamento: uso da voz passiva para poder descartar o agente. “ Foi solicitado”, “foi-lhe comunicado”.

Conclusão da Análise: Os defeitos relacionados a um carro zero quilômetro, na queixa do cliente, já sugere falta de qualidade do produto GM. A falta de, ao responder ao cliente, a montadora não mencionar esses defeitos e procurar manter distanciamento do cliente, sugere que ela concorda que o produto que põe a venda tem pouca qualidade. A cortesia do carro reserva não conserta a imagem da falta de qualidade de seus carros novos.

5.2.1 Conclusão - GENERAL MOTORS

A imagem da montadora fica marcada pelo descaso, por sua despreocupação com os valores de seus consumidores. A única exceção é uma ação do Centro de Atendimento ao Cliente que resolve favoravelmente a queixa de um cliente. Fica subentendido, após a análise dos eventos de ajuste, que, na maior parte das vezes, a montadora “engana” o consumidor (sofisma dos diagnósticos – texto 1), usa de má-fé (conivência com concessionárias na manipulação do prazo de garantia) e infringe a lei.

A imagem das concessionárias não é melhor. Aparecem, em todos os eventos de reclamação, como extremamente incompetentes, agindo, em certos casos, até mesmo com desrespeito ao consumidor.

A linguagem utilizada tanto pela montadora quanto pelas concessionárias revela sempre uma intenção de generalizar os problemas. Nunca põe foco específico na queixa do consumidor (cf.: Vamos acompanhar os diagnósticos do problema do carro da leitora). Há uso constante da voz passiva (cf. Foi solicitado ao cliente... Foi-lhe comunicado...) como marcador de distanciamento, para preservação da face. Não há uso de elementos modalizadores. A única exceção é a carta da concessionária Viamar (cf. Desculpamo-nos por qualquer mal entendido..., convidamos a cliente a retornar à concessionária...).

5.3 FIAT

Texto 6 - Problemas com a Fiat

Adquiri um veículo Palio 1.0 Fire ELX 16V ano 2001 na concessionária Sinal. O carro veio com uma mancha no teto. Levei, então, o carro à Sinal. Eles se ofereceram para repintar o local, uma vez que a mancha não saiu com polimento e enceramento feito pela concessionária. Não aceitei a oferta, pois o estrago ficaria maior. Depois, o carro começou a apresentar alguns ruídos (motor, torre de amortecedores, “churrasqueira” e barulhos internos generalizados). Levei o carro novamente até a Sinal. Eles não identificaram como problema o ruído proveniente do motor. Os demais ruídos foram amenizados, mas voltaram a manifestar-se. Isso ocorreu entre 26 e 30/3/2001. Descontente com essa concessionária, resolvi levar o veículo à Pirâmide, onde os mesmos problemas foram identificados. Na data em que deveria retirar o carro, me foi informado que o carro não estava pronto, pois a Fiat deveria ser consultada devido ao barulho do motor. Como uma concessionária (Sinal) avalia que o ruído do motor não é um problema, e outra (Pirâmide) informa que deverá consultar a Fiat para mais informações? (Maria Clara de Oliveira via e-mail)

Resposta da Fiat: Em 29/5/2001, o veículo foi reparado pela concessionária Pirâmide e testado com a presença do cliente, estando o veículo em perfeito estado de uso e funcionamento.

Resposta da leitora: O problema foi resolvido, mas o atendimento da Fiat é péssimo, isso para não falar da demora que houve para que meu problema fosse solucionado. (Revista Motor Show – Agosto/2001 – página 9)

Análise do texto 6

A. Queixa do cliente

A cliente está descontente com a compra do seu Palio 1.0 Fire ELX 16V ano 2000 e, por consequência, pelo atendimento prestado pela revendedora Fiat. Foi necessária a ida a uma segunda concessionária, para que o problema do seu carro fosse solucionado parcialmente, pois não ficou claro que foi dada solução para o problema apresentado na pintura.

B. Resposta da concessionária

1. Subentendido: Os serviços prestados pela concessionária Sinal não tem qualidade. Ela avalia que o ruído do motor não é um problema, e outra concessionária, a Pirâmide, informa que deverá consultar a Fiat para mais informações.
2. Uso do marcador de distanciamento, isentando qualquer responsabilidade: “... o veículo foi reparado”.

Conclusão da Análise: Pressuposto: houve falhas por parte das concessionárias em não solucionar o defeito apresentado. A primeira considerou que o ruído apresentado pelo carro não era um problema, enquanto que a segunda, teve que recorrer à própria montadora Fiat para obter mais informações e então solucioná-lo.

A imagem da Fiat fica arranhada para o leitor. Suas concessionárias não estão conseguindo solucionar os problemas apresentados pelos veículos disponíveis no mercado e o atendimento prestado por suas concessionárias não está sendo considerado satisfatório. Isso fica reforçado pelo fato de a consumidora, apesar da solução do problema ainda criticar, em tom emocional, o atendimento e a demora.

Texto 7 - Bateria fraca

Meu Mille Smart, retirado em 10 de agosto de 2000 da Projeto Fiat Bambina (Rio de Janeiro, RJ), veio com problemas elétricos: dois dias depois, de noite e sob chuva, precisei acionar os limpadores e os desembaçadores dianteiro e traseiro, além dos faróis. A queda de energia fez que os limpadores parassem. Os cabos do alternador ficaram quentes, quase ocasionando curto-circuito. (Renato Belo Marenda – Rio de Janeiro, RJ)

Segundo o leitor, a bateria original foi recarregada e o problema retornou.

“A Itavema trocou a bateria do veículo, solucionando o problema. Fiat.”

Segundo o leitor, a bateria foi apenas recarregada no representante da Heliar no Rio de Janeiro. Durante esse período, recebeu uma bateria emprestada, que não apresentou os inconvenientes quando testada sob as mesmas condições. A bateria original e recarregada voltou a mostrar os mesmos problemas, menos de um mês após ser reinstalada no carro. O leitor vai acionar a Fiat e a Heliar pelo disposto no artigo 18 do Código de Defesa do Consumidor.

Resposta do Idec – O leitor está com a razão. Se o vício não foi sanado pelo fornecedor, ele tem o direito de exigir uma das alternativas do parágrafo 1º do artigo 18 do CDC: a) a substituição do veículo; b) a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos; c) um abatimento proporcional no preço. (Revista Auto Esporte - janeiro 2001 - página 69)

Análise do texto 7

A. Queixa do cliente

O carro adquirido Mille Smart, veio com problemas elétricos. Os limpadores e os desembaçadores dianteiro e traseiro, além dos faróis, ao serem acionados durante a noite e sob chuva, não funcionaram a contento.

B. Resposta da concessionária

- A. Subentendido: o problema foi identificado e resolvido.
- B. Segundo a manifestação do cliente, a bateria não foi trocada e sim recarregada, apresentando os mesmos problemas em menos de um mês, após ser reinstalada no carro. Isso sugere má-fé da concessionária. Dizer que tinha recarregado e não o tendo feito, caracteriza crime de estelionato.

C. Texto do IDEC

Informa ao leitor dos seus plenos direitos perante o Código de Defesa do Consumidor.

Conclusão da Análise: Faltou sensibilidade por parte da concessionária. Ela deveria ter efetuado a troca da bateria logo de imediato, afinal, limpadores de pára-brisa e faróis são itens de segurança. Uma bateria com defeito não penaliza a montadora. Afinal, trata-se de um item terceirizado. A imagem da concessionária é que fica atingida pela suposição de estelionato.

Texto 8 - Para Fiat, trepidação é normal

Comprei um Brava SX e, após cerca de 4 mil quilômetros, comecei a notar uma trepidação nos freios. Levei o carro até a concessionária GPV, que trocou os discos e as pastilhas. Porém, esse problema persistiu e a Fiat trocou por mais duas vezes o jogo de discos e pastilhas. Mesmo assim, nada foi resolvido. Cansado de tudo isso, entrei em contato com a montadora e solicitei a devolução amigável do bem. Eles falaram que não faziam isso, mas que mandariam um engenheiro deles para analisar o meu veículo. Fui mais uma vez até a concessionária e passei a manhã toda lá. Após análise, o engenheiro comunicou que o carro não tinha problema algum e que aquela trepidação dos freios era perfeitamente normal.

Levei o carro para outras oficinas e todos constataram que o sistema de freio está empenado.

Marco Aurélio Martins dos Anjos, capital

O veículo foi analisado pela concessionária GPV, sob acompanhamento do nosso técnico, não sendo caracterizado o inconveniente reclamado pelo cliente como falha do produto. **Fiat**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/20/carr030.html>)

Análise do texto 8

A. Queixa do cliente

Insatisfação com o produto adquirido. O carro até então zero, passa a apresentar problemas de trepidação nos freios, após cerca de 4 mil quilômetros rodados.

Fica subentendido para o leitor o fato de um carro, com tão poucos quilômetros rodados precisar de troca de componentes. Chama atenção o fato de o cliente verbalizar seu sentimento em relação ao ocorrido.

B. Resposta da concessionária

Faz uma análise do inconveniente reclamado pelo cliente, juntamente com o técnico da Fiat.

No texto resposta da montadora afirma que não foi caracterizado o inconveniente reclamado pelo cliente, ou seja, não havia trepidação dos freios. A parte final do texto porém, “como falha do produto” é um “*space builder*”. Cria um espaço mental em que se interpreta que os freios trepidavam sim, mas que isso não era falha do produto. É a mesma interpretação do engenheiro, agora materializado em linguagem velada.

Conclusão da Análise: Como pode a montadora, após as concessionárias efetuarem a troca por duas vezes consecutivas do jogo de discos e pastilhas, não considerar a trepidação do produto? O fato de as oficinas (seus mecânicos) constatarem o empenamento dos discos de freio, deixa subentendido dois fatos:

1. Falta de controle de qualidade do fornecedor da Fiat (o jogo de discos e pastilhas foram trocados duas vezes);
2. Falta de capacidade (por incompetência ou má-fé) das concessionárias em diagnosticar o defeito.

A resposta da montadora, como vimos, é ambígua.

Em contraste com a carta do leitor (pessoal sob todos os pontos de vista), a carta da montadora, a exemplo das anteriores, é totalmente impessoal.

O uso da voz passiva, caracteriza a intenção de distanciamento.

Texto 9 - Marea decepciona cliente

Possuo um Fiat Marea Weekend 2.4 2001 e por gostar do motor do veículo adquiri um Marea 2.4 HLX em dezembro de 2001. Estava dirigindo o veículo e escutei um grande estrondo, como se algo tivesse se soltado do motor.

Parei instantaneamente para averiguar o ocorrido. Quando desci do carro, percebi que se formou uma pocinha de óleo até escorrer totalmente, esvaziando a capacidade do reservatório. Era óleo do câmbio. Segundo parecer inicial da concessionária Amazonas Leste, para onde o veículo foi guinchado, talvez houvesse necessidade de se colocar um câmbio novo. Tive um Marea ano 99 que "abriu" o câmbio com 10 mil quilômetros na mesma concessionária. Seria o câmbio um defeito grave desse veículo? Fiquei decepcionado, pois não posso admitir que um veículo que custa quase R\$ 45 mil quebre dessa maneira. Antonio Luiz Corobim, capital

O veículo foi reparado pela concessionária Amazonas, sendo devolvido ao cliente em condições normais de uso e funcionamento. Fiat

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/02/27/carr031.html>)

Análise do texto 9

A. Queixa do cliente

O cliente está decepcionado com a qualidade apresentada pelo veículo oferecido pela Fiat no mercado. Como já teve problemas anteriormente com outro carro da

montadora, o cliente questiona se não seria um grave defeito apresentado nesses modelos.

Subentendido: A Fiat continua fabricando o Marea com graves defeitos no câmbio.

B. Resposta da montadora

No espaço mental do leitor, fica subentendido que a Fiat, por meio da concessionária Amazonas, soluciona as falhas apresentadas no veículo. Não se sabe, contudo se houve ou não a troca de câmbio.

Conclusão da Análise: Estaria a Fiat produzindo Marea com os mesmos defeitos e lançando-os no mercado, ou seria coincidência para o mesmo consumidor?

Num primeiro instante, o cliente se mostra encantado com os carros produzidos pela Fiat, mas a Fiat não levou em consideração este encantamento. Apenas tratou o caso como mais uma reclamação de rotina, e, embora o problema tenha sido solucionado, o texto da montadora é também um exemplo de distanciamento, pelo uso da voz passiva.

Texto 10 - Fiat Mille apresenta vários ruídos

Adquiri um Mille zero-quilômetro na concessionária Amazonas Leste, sendo que o carro apresenta os seguintes defeitos: barulho no assoalho, como se alguma peça estivesse solta, maçanetas desalinhadas a ponto de tirar a pintura das portas e entrada de água no carro, que ocasionou pane no alarme. Quanto ao barulho no assoalho, que é mais grave, levei ao conhecimento da concessionária logo na primeira semana em que retirei o carro. Fui informada que o problema era normal. Voltei várias vezes com o mesmo problema, mas nada foi solucionado, pelo contrário, aparece-

ram outros defeitos. Quando chegou o dia da primeira revisão informei sobre os defeitos, que também não foram sanados.

Magali Augusto, capital

O veículo foi reparado pela concessionária Da Vinci, sendo devolvido à cliente em condições normais de uso e funcionamento. Contatamos a cliente, que nos confirmou a reparação do veículo e elogiou o atendimento prestado pela revenda.

Fiat <http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/02/27/carr031.html>

Análise do texto 10

A. Queixa do cliente

A cliente reclama dos defeitos incompatíveis com um carro zero, apresentados logo na primeira semana de uso. Subentende-se falta de qualidade do produto.

O relacionamento com a primeira concessionária foi problemático. Tentaram convencê-la de que o problema era normal, fazendo pouco de sua inteligência.

B. Resposta da montadora

A Fiat, por meio da outra concessionária, a Da Vinci, soluciona os defeitos apresentados no Mille zero-quilômetro.

Conclusão da Análise: Não ficou claro para o leitor, por que razão a concessionária Amazonas Leste não foi capaz de solucionar os defeitos.

Ficou evidente que a cliente não só teve os problemas do seu carro solucionado, como também teve um melhor atendimento na outra concessionária (cf. Contatamos a cliente, que nos confirmou a reparação do veículo e elogiou o atendimento prestado pela revenda.).

Observamos neste último texto o uso da voz ativa ou seja: aproximação e não distanciamento.

5.3.1 Conclusão - FIAT

Fica evidente para o leitor a não qualidade dos produtos FIAT e o atendimento discutível prestado por suas concessionárias.

A montadora deve estar selecionando mal seus fornecedores, fato exemplificado nos textos 7, 8, ocasionando inclusive falhas nos itens de segurança: limpadores de pára-brisa, faróis e freios.

As concessionárias, na maioria dos eventos de reclamação, apresentam falhas nos serviços prestados e, com exceção da concessionária Da Vinci, não apresentam atendimentos satisfatórios. Seus profissionais não acertam nos diagnósticos e solução dos defeitos encontrados nos veículos. Nos textos 6 e 10, foram necessárias providências por outras revendas.

Vale ressaltar a falta de profissionalismo do atendimento prestado pela concessionária Amazonas, não sabendo gerenciar a situação de ajuste apresentada no texto 9. O consumidor em questão era um consumidor emocionalmente fiel a marca (*c.f. Possuo um Fiat Marea Weekend 2.4 2001 e por gostar do motor do veículo adquirir um Marea 2.4 HLX em dezembro de 2001*), e nem por esta razão, teve um tratamento diferenciado.

A linguagem utilizada tanto pela montadora quanto pelas concessionárias utiliza os marcadores de distanciamento por meio da voz passiva, isentando-a de qualquer responsabilidade: (*c.f. ... o veículo foi reparado..., a bateria original foi recarregada..., o veículo foi analisado...*). Somente no último texto foi utilizada a voz ativa, promovendo aproximação (*c.f. Contatamos a cliente...*).

5.4 VOLKSWAGEM

Texto 11 - VW Bora apresenta barulhos

Tenho um VW Bora 2001 que está atualmente com 11,8 mil quilômetros rodados. Pouco depois da aquisição, visito quinzenalmente a concessionária para tentar solucionar dois problemas: na suspensão dianteira - que apresenta um grande barulho - e um outro ruído estridente que ocorre quando o carro passa sobre alguma saliência na pista. E como se não bastasse, apareceram mais dois defeitos: o botão do freio de estacionamento vibra e o acionamento do vidro dianteiro não funciona. Peço uma solução para a VW do Brasil, pois até o presente momento a concessionária não conseguiu solucionar os meus problemas.

Lauriano R. Ferreira, Itajubá (MG)

Em atenção à reclamação formulada pelo leitor, mantivemos contato com o Concessionário Itavel, solicitando nova avaliação no veículo do cliente a fim de que os inconvenientes indicados sejam definitivamente sanados.

Acrescentamos que estamos enviando carta ao leitor, solicitando que ele apresente o veículo ao referido concessionário. **Volkswagen**

<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/13/carr033.html>

Análise do texto 11

A. Queixa do cliente

Incansáveis visitas à concessionária para solução de vários problemas apresentados em seu VW Bora 2001.

B. Resposta da montadora

A montadora entrou em contato com a concessionária e solicitou que ela falasse com o cliente, pedindo que ele levasse o veículo até a concessionária para uma nova avaliação e solução dos inconvenientes reclamados.

Conclusão da Análise: Constitui fato negativo um veículo com 11,8 mil quilômetros ainda apresentar tantos defeitos, desde o momento de sua aquisição. A parte do texto: “visito quinzenalmente a concessionária para tentar solucionar dois problemas” constrói um espaço mental em que um sentido se torna evidente: o de que os mencionados problemas não têm condições de encontrar solução. O uso do tempo presente (apresenta, ocorre) confirma esse sentido. Os defeitos anteriores são também apresentados no tempo presente, significando que não têm, até o momento uma solução. O emprego do artigo definido em a concessionária (visito quinzenalmente a concessionária) cria o seguinte espaço mental: a falta de solução restringe-se a uma concessionária. Fica aberta a possibilidade de, em uma outra concessionária, os problemas poderem ter solução.

Daí o cliente dirigir-se à montadora contando a sua história e esta intervir, entrando em contato a dita concessionária, solicitando providências definitivas para os inconvenientes indicados.

No texto de resposta, a montadora entra em contato com a concessionária Itavel, quando diz: “solicitando nova avaliação do veículo”. Isso deixa um pressuposto ambíguo: seria a mesma concessionária ou outra, diferente?

Observamos que a montadora procurou manter-se responsável e bem próxima do cliente. Isso é evidenciado pelo duplo contato feito pela Volkswagen. Mas, o texto não deixa evidência nem sugestão sequer que os problemas tenham sido sanados.

Texto 12 - Sem semi-eixo para reposição

Minha Parati 1.0 2000/2000 está parada há 40 dias na concessionária Sabrico. Assim como a revenda, a Volkswagen alega não ter a peça necessária para o reparo. Trata-se de um semi-eixo dianteiro. (Lucas Lenci – Capital)

Pedimos a compreensão do cliente e comunicamos que, em contato com nosso setor de peças de reposição, fomos informados de que a peça necessária à reparação de seu veículo já foi faturada. VW (Jornal do Carro – parte integrante do Jornal da Tarde de 26 de setembro de 2001)

Análise do texto 12

A. Queixa do cliente

O fato de a revenda e a montadora não disporem de um semi-eixo dianteiro, está deixando o cliente impossibilitado de poder usar sua Parati, há 40 dias.

B. Resposta da montadora

Pede a compreensão do cliente, e informa que a peça já se encontra inclusive faturada e disponível no setor de peças de reposição, considerando a queixa como resolvida.

Conclusão da Análise: No espaço mental do leitor, algumas conclusões podem ser sugeridas:

1. A imagem da montadora e da revenda ficam arranhadas, pois está evidente a falta de controle de estoque de peças para reposição;
2. Apenas foi informado que a peça para reposição já tinha sido faturada, porém não ficou claro, quantos dias ainda o cliente deveria esperar para ter o seu veículo funcionando normalmente.

A montadora faz uso de um marcador metadiscursivo, ou seja, resguarda-se de uma possível ameaça a sua face (c.f. *“Pedimos a compreensão do cliente e comunicamos que...”*).

Texto 13 - Lote defeituoso

Comprei um Golf na concessionária Urbano Mogicar. Após dois dias, o volante começou a apresentar ruídos.

Fui informado pelo técnico da revenda que a peça necessária para o reparo seria solicitada à fábrica. Depois de um mês, a peça foi trocada. No entanto, o ruído voltou logo em seguida. Voltei mais uma vez à revenda e o mesmo técnico disse que o problema estava no lote de peças que a fábrica estava mandando, pois tinham defeito. Previsão para a entrega de peças em boas condições, também não há. Hélio Estevan - Capital

A montadora não respondeu à carta enviada.

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>)

Análise do texto 13

A. Queixa do cliente

O cliente adquiriu um Golf que apresentou ruídos no volante, dois dias após sair da concessionária.

B. Resposta da montadora

(c.f. “A montadora não respondeu à carta enviada”.)

Conclusão da Análise: No espaço mental do leitor, está clara a total falta de respeito para o consumidor, e ficam algumas perguntas sem esclarecimentos, como seguem:

1. O que foi feito durante o mês em que o cliente teve que esperar pela peça?
2. O fato de o volante apresentar ruídos não causaria outros danos ao veículo?
3. O silêncio da montadora denota que ela está de acordo com a situação em que se encontra seu padrão de atendimento ao cliente?
4. A montadora ou até mesmo a concessionária não deveriam ter consultado outras filiadas em busca da peça para reposição?

O consumidor, ao ler esta matéria no jornal, só pode ter a imagem da montadora totalmente denegrida, pois o descaso foi total.

Percebe-se que o cliente está totalmente desamparado diante da situação em que se encontra (c.f. “Voltei mais uma vez à revenda...” “Previsão para a entrega de peças em boas condições, também não há”.)

Há também o uso do marcador de distanciamento, criando a ilusão de que o agente é indeterminado, através da ocorrência “Fui informado..”, isentando, assim, qualquer responsabilidade do enunciador.

Texto 14 - Quantum sem solução

Minha Quantum já esteve oito vezes sob cuidados da Volkswagen: três na concessionária Vebasa, três na revenda Pinhal e duas na própria fábrica, em São Bernardo do Campo (SP). Além dessas oito, visitei a fábrica há algum tempo a convite de um engenheiro da Central de Satisfação do Cliente, que não detectou nenhum defeito no carro e sugeriu, antes de eu mostrar onde estava o problema, a troca do veículo, acertando-se a diferença. Depois disso, esperei um contato do engenheiro, o que não ocorreu.

Paulo Roberto R. Alves - Santos

A montadora não respondeu à carta enviada. (Jornal do Carro – parte integrante do Jornal da Tarde de 10 de outubro de 2001)

Análise do texto 14

A. Queixa do cliente

Pela carta do cliente, não ficamos sabendo do(s) defeito(s) apresentado(s) pela Quantum. O fato de um engenheiro chegar a sugerir a substituição do veículo cria um espaço mental, dentro do qual é possível entender que sejam gravíssimos.

B. Resposta da montadora

“A montadora não respondeu à carta enviada.”

Conclusão da Análise: Completo anticlímax. Num primeiro instante a montadora mostrou-se interessada pela solução do problema (c.f. "... visitei a fábrica há algum tempo a convite de um engenheiro da Central de Satisfação do Cliente, que não detectou nenhum defeito no carro e sugeriu, antes de eu mostrar onde estava o problema, a troca do veículo, acertando-se a diferença."). O fato de o engenheiro sugerir a troca do veículo, antes mesmo de ver o problema sugere duas interpretações alternativas: 1) comunicação "irônica"; 2) intenção de gerenciar a relação com o cliente.

O desfecho é contraditório.

Texto 15 - Brinde é cobrado

Negocieei um Gol 2.0 completo por R\$ 27.700,00 na concessionária Marcas Famosas. Na ocasião, o vendedor informou que no preço não estavam inclusos os faróis de milha (R\$150,00 cada), pois não os tinham no momento. Mas me prometeram o acessório como brinde. O carro demorou muito para ser entregue e, finalmente, na retirada, solicitei que o pára-choque dianteiro fosse polido, pois havia uma mancha. Além disso, os faróis foram cobrados e paguei por eles R\$ 500,00. Achei um absurdo e como não consegui falar com o vendedor naquele dia, tentei novo contato. Para minha desagradável surpresa, não obtive nenhum retorno. Paulo S. Tamashiro - Capital

Toda a negociação foi realizada e cumprida de acordo com a proposta de venda assinada pelo cliente. Em relação à cortesia concedida ao cliente, consta na proposta de venda a troca dos faróis simples pelos de máscara negra e não os faróis de milha, que custam em média R\$ 150,00 cada. **Marcas Famosas**

(Jornal do Carro – parte integrante do Jornal da Tarde de 10 de outubro de 2001)

Análise do texto 15

A. Queixa do cliente

Ter sido enganado pelo vendedor, enquanto estava fazendo a negociação da compra do seu carro e na demora da entrega do produto.

B. Resposta da concessionária

Informa que toda a negociação estava de acordo com a proposta até então feita, durante os trâmites para execução da venda do carro. O trecho proposta de venda assinada pelo cliente instaura uma situação performativa. Um contrato é um espaço em que o “escrever é fazer”. O texto sugere também que o cliente é mentiroso. Ele fala em faróis de milha e o contrato, segundo a concessionária, em faróis de máscara negra.

Conclusão da Análise: Ou houve falha na comunicação (c.f. Em relação à cortesia concedida ao cliente, consta na proposta de venda a troca dos faróis simples pelos de máscara negra e não os faróis de milha.) ou sabotagem por parte da concessionária.

A imagem da concessionária ficou comprometida, pois o atendimento prestado foi o pior que ela poderia oferecer. Primeiro o vendedor persuadiu o cliente, oferecendo o acessório como brinde. Houve divergência na proposta de venda, pois o que ele falou, não era o que estava escrito na proposta. Em seguida, além da demora na entrega do veículo, o cliente teve que pagar pelos faróis, que até então tinham sido negociados como brinde. O preço também é algo contraditório: \$500,00 ou \$300,00 (= 2 x \$150,00)?

5.4.1 Conclusão – VOLKSWAGEM

Podemos comprovar pelos resultados dos casos analisados anteriormente, que a Volkswagen não está satisfazendo o seu consumidor.

Nem ela e nem suas concessionárias estão sabendo gerenciar a situação de ajuste com os seus clientes, por meio dos serviços prestados no seu atendimento.

Com exceção do exemplo apresentado no texto 11, (c.f. Acrescentamos que estamos enviando carta ao leitor, solicitando que ele apresente o veículo ao referido concessionário) onde ela se mostra responsável e bem próxima do cliente, antecipando uma possível ameaça a sua face, nos demais ela se mostra totalmente distante e isentando-se de qualquer responsabilidade.

Nos textos 13 e 14, ela sequer respondeu às cartas, tornando clara a sua total falta de respeito para com os seus clientes.

A linguagem usada pela montadora e suas concessionárias é feita pelos marcadores metadiscursivos: “...mantivemos contato..”, “ ... acrescentamos que estamos enviando carta...”, e pelo marcador de distanciamento, quando o leitor escreve: “ Fui informado...”, criando a ilusão de que o sujeito é indeterminado, isentando assim, qualquer responsabilidade do enunciado.

Tanto a imagem da montadora quanto a das concessionárias estão comprometidas, principalmente se levarmos em conta o recurso ao “lugar da quantidade” utilizados por todos os queixosos.

Lugar da quantidade é aquele que faz uso de números para sustentar um argumento. PERELMAN (1996, p. 97) diz: “Entendemos por lugares da quantidade os lugares-comuns que afirmam que alguma coisa é melhor do que outra por razões quantitativas. O mais das vezes, aliás, o lugar da quantidade constitui uma premissa

maior subentendida , mas sem a qual a conclusão não ficaria fundamentada. Aristóteles assinala alguns desses lugares: um maior número de bens é preferível a um menor número, o bem que serve a um maior número de fins é preferível ao que só é útil ao mesmo grau, o que é mais duradouro e mais estável é preferível ao que é menos. Há que observar, a esse respeito, que a superioridade em questão aplica-se tanto aos valores positivos como negativos, no sentido de que um mal duradouro é um mal maior do que um mal passageiro.”

No caso dos clientes, a superioridade aplica-se aos valores negativos. Ir mais vezes a uma concessionária é um mal mais duradouro do que ir menos vezes.

5.5 FORD

Texto 16 - Rodas novas no Focus

Comprei um Ford Focus Ghia com roda aro 15 de fábrica. No entanto, gostaria de substituí-las por rodas maiores, mas ouvi dizer que isso é inviável, pois o computador de bordo do carro tem um dispositivo preparado para essa roda original e a troca o descontrolaria, fazendo-o marcar velocidade errada. Isso é verdade?

Leonardo Rocha Viana - Itajubá-MG

Esse tipo de alteração não é recomendável pela Engenharia da Ford, uma vez que todos os testes executados consideram apenas as duas medidas de rodas e pneus utilizados atualmente, ou seja, rodas aro 14 com pneus 185/70 e rodas aro 15 com pneus 195/60. Caso haja alteração no raio dinâmico dos pneus, o velocímetro, hodômetros (total e parcial) e o computador de bordo passarão a transmitir informações incorretas de velocidade, distância percorrida e consumo de combustível, entre outros. **Ford**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>)

Análise do texto 16

A. Queixa do cliente

Não se trata de uma queixa, propriamente dita, mas de uma simples consulta. O cliente quer saber se é possível a troca das rodas aro 15 do seu Ford Focus Ghia por rodas maiores.

B. Resposta da montadora

A montadora esclarece didaticamente ao cliente todos os inconvenientes que ele pode ter, caso seja efetuada a troca das rodas. A montadora não proíbe o leitor, mas cria para ele imagens disfóricas num espaço mental contrafactual: “*Caso haja alteração no raio dinâmico dos pneus...*”.

“A counterfactual sets up an imaginary situation that differs from the actual one in one fundamental respect, expressed in the antecedent part A (the “protasis”) of the if A then B construction”. (FAUCONNIER, 1999, p. 100)

Conclusão da Análise: Ficou evidente o excelente atendimento da Ford para com este cliente, no caso específico da consulta.

Texto 17 - Cliente reclama que Fiesta é "beberrão"

Comprei um Ford Fiesta para minha esposa, em fevereiro de 2001. Como gostei bastante do veículo, resolvi comprar um outro Fiesta para mim. Mas, infelizmente, estou muito insatisfeito com o meu veículo. O consumo dele está péssimo, não chegando a 10 km/litro. Já o levei para a concessionária Contauto, em Vila Velha (ES), mas eles nada fizeram para resolver o problema. Como não quero me irritar ainda mais, não voltarei para a revenda até que a Ford se pronuncie a respeito. Caso haja indiferença quanto ao meu caso, vou vender os dois carros e nunca mais compro um carro da marca Ford.

Dalmo S. Tavares, Aracruz (ES)

Informamos que, após teste realizado por meio do nosso distribuidor autorizado, não houve a constatação de nenhum tipo de anormalidade com relação ao consumo do veículo, estando ele dentro dos padrões. De qualquer forma, estamos nos colocando à disposição do cliente para quaisquer esclarecimentos. **Ford**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/20/carr030.html>)

Análise do texto 17

A. Queixa do cliente

O cliente está descontente com o seu Ford Fiesta, devido ao consumo, e solicita providências da montadora, uma vez que a concessionária não foi capaz de solucionar o problema.

B. Resposta da montadora

Após ter realizado teste no veículo por meio da concessionária, e não ter comprovado nenhuma irregularidade, a montadora se dispôs a “quaisquer eventuais esclarecimentos”.

A resposta da montadora tem tudo de racional. É óbvio que o leitor se equivocou com as expectativas de consumo do Fiesta. Faltou, entretanto, o principal: lidar com as emoções do cliente.

Conclusão da Análise: Na carta do cliente, o uso de termos como: gostei, infelizmente, péssimo, me irritar, indiferença e nunca mais, revelam um consumidor que apresenta uma relação emocional com o automóvel e, por isso mesmo, com o problema de consumo que ele acredita que o veículo vem apresentando. Em contrapartida a montadora lida com isso de uma forma desastrada. O uso de *hedges* como: (c.f. Informamos que, após teste realizado por meio do nosso distribuidor autorizado,...”) e de marcadores de distanciamento como a voz passiva são um exemplo dessa inabilidade.

Texto 18 - Cliente Ford está insatisfeito com reparos

Levei meu Ka na concessionária Sonnervig Norte para efetuar a revisão dos 20 mil quilômetros e reparos de defeitos. Como o acordo com a montadora não cobria a troca das peças necessárias, liguei para a Central de Atendimento Ford e fiz a extensão da garantia. Após sete dias sem o carro, procurei a concessionária e não tive explicações para tanta demora. Depois disso, fui informado de que a revisão havia sido efetuada. No entanto, constatei que os limitadores de abertura das portas não haviam sido trocados, como combinado. Retirei o Ka da revenda mesmo defeituoso, sendo que ele ainda me foi entregue sem a lavagem da revisão.

Luiz A. R. Pereira, capital

O cliente foi atendido por meio de nosso distribuidor e todas as questões foram solucionadas. **Ford**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/01/09/carr032.html>)

Análise do texto 18

A. Queixa do cliente

O cliente está insatisfeito com serviços prestados pela concessionária, quando da revisão do seu Ford Ka.

B. Resposta da montadora

Informa que o cliente foi atendido e que todos os serviços foram executados de acordo com o solicitado.

Conclusão da Análise: No espaço mental do leitor, fica a seguinte pergunta: a montadora contesta todas as afirmações do cliente ou ele voltou à concessionária e teve resolvidos seus problemas com a intermediação da montadora?

Não ficou claro, portanto, se os serviços realmente foram prestados conforme o cliente havia solicitado.

A montadora mostrou-se apenas cordial, e tomou o caso como solucionado (c.f. O cliente foi atendido por meio de nosso distribuidor e todas as questões foram solucionadas).

Texto 19 - Ruídos na correia do Ford Ka

Meu pai comprou um Ford Ka, modelo 2000. O carro começou a apresentar ruídos na correia, que se tornaram de forte intensidade. A correia tem durabilidade de, no mínimo, 40 mil quilômetros. Entrei em contato com a concessionária Eufrasio Veículos e, conversando com o consultor, fui informado de que a correia deveria ser trocada por uma outra mais grossa. Depois de quase 40 dias de espera, a Ford diz que foi negado o pedido de extensão da garantia e que eu deveria procurar meus direitos.

Luciano M. Goulart, capital

O cliente será atendido pelo Distribuidor Eufrasio Veículos e iremos efetuar o acompanhamento para solucionar a questão. **Ford**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/12/05/carr016.html>)

Análise do texto 19

A. Queixa do cliente

O cliente reclama dos ruídos apresentados na correia no Ford Ka, e informa que somente depois de 40 dias, teve um retorno da concessionária negando a extensão do pedido da garantia, sugerindo que ele procurasse os seus direitos.

B. Resposta da montadora

A montadora informa que o cliente será atendido pelo distribuidor autorizado, e que os problemas apresentados no veículo serão solucionados.

Conclusão da Análise: Está claro que, somente depois que o cliente acionou a montadora, é que foi solucionado o defeito.

A concessionária informa por meio de seu consultor (c.f. “...conversando com o consultor, fui informado de que a correia deveria ser trocada por uma outra mais grossa), mas não diz baseado em que especificação, esta troca deveria ser feita.

A falta de competência do consultor ficou bastante evidente nesse caso. Ele também não soube gerenciar a relação, ficando isso evidente quando utiliza sua “*ultima ratio*” informando que: (c.f. a Ford diz que foi negado o pedido de extensão da garantia e que eu deveria procurar meus direitos.)

Análise do texto 20

Texto 20 - Ka problemático: só pode ser azar

Em agosto passado, adquiri um Ford Ka GL 1.0 novo. No segundo dia de uso, a mangueira d'água do modelo estourou. Um mês depois, novo problema na bomba de gasolina. Quinze dias depois, o defeito surgiu na injeção eletrônica. Mais uns dias e foi a vez de a bateria descarregar. E assim por diante foram ocorrendo problemas, com idas e vindas até a Concessionária Barrafor. Para resumir: vou acabar acreditando que trata-se de "azar", como me sugeriu o gerente da revenda. Nem vou comentar sobre a espera pelo socorro, guincho... Solicitei um carro emprestado e o pedido foi atendido, mas desde que eu arcasse com a despesa de R\$ 24,00 por dia de seguro. Um absurdo, que me recusei a admitir.

Sérgio Hentschel, Rio de Janeiro

Deixamos recado na casa do cliente solicitando retorno da ligação para que possamos efetuar o atendimento em um de nossos distribuidores e solucionarmos as questões apontadas. **Ford**

(<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/01/30/carr029.html>)

A. Queixa do cliente

Está subentendido que ele chega até se conformar que se tratava de “azar”, estar com um Ford ka novo que apresente tantos defeitos.

A frase “Nem vou comentar sobre a espera pelo socorro, guincho...”, deixa o subentendido de que tudo foi bastante demorado.

B. Resposta da montadora

Informa que tentou entrar em contato com o cliente, deixando recado provavelmente na secretária eletrônica, pedindo que ele entrasse em contato para providenciar o atendimento e solução dos problemas.

Conclusão da Análise: Os problemas apresentados sugerem a ineficácia do controle de qualidade da montadora.

O gerenciamento possível de relação da concessionária com o cliente acontece dentro de um espaço mental da “anedota”, instaurado pela palavra azar. Em termos griceanos, a implicatura é a de uma sugestão bem humorada. Menos mal.

5.5.1 Conclusão – FORD

Está claro que na maioria das situações de ajuste, as providências só foram tomadas depois que o cliente acionou a montadora.

Com exceção do exemplo apresentado no texto 16, o atendimento até então prestado pelas concessionárias tem sido insatisfatório. As pessoas envolvidas não sabem gerenciar a relação com o cliente, ora por falta de competência, ora por falta de informação, mas, sobretudo por falta de habilidade.

Na situação referenciada no texto 17, o cliente estava bastante emocionado, e não recebeu nenhum atendimento diferenciado.

A linguagem da FORD utiliza também os “hedges”, voz passiva e marcadores de distanciamento, visando sempre manter distância de segurança em relação ao cliente, isentando-se da responsabilidade pelos problemas apresentados.

Capítulo 6

6 Resultados e Discussões

Mediante os resultados das várias análises que fizemos de situações de ajuste envolvendo clientes e concessionárias e/ou montadoras, podemos considerar que a imagem tanto das montadoras, quanto das concessionárias, das quatro grandes montadoras no país se acha comprometida. Elas não estão conseguindo “encantar” seus consumidores. As pessoas envolvidas no atendimento não sabem gerenciar a relação com o cliente, ora por falta de competência, ora por falta de informação, mas, sobretudo por falta de habilidade, talvez por não existir ainda no Brasil uma cultura que ponha foco no gerenciamento de relação com o cliente como critério de qualidade. A esse respeito diz-nos WHITELEY (1999):

“ Para se obter uma qualidade de serviço, é preciso contratar gente voltada para fora — gente que goste de gente —, e depois dar-lhes uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas. Infelizmente, a qualidade do serviço não tem sido abordada com efetividade pela maioria do movimento da Qualidade, porque costuma ser bem diferente da qualidade do produto. O pessoal analítico responsável pela qualidade do produto normalmente não compreende a qualidade do serviço muito bem. Eles têm problemas em consertarem o que não podem medir objetivamente.”

Ficou claro em nossa análise, que as providências em alguns casos só foram tomadas pelas concessionárias depois que o cliente acionou a montadora.

A primeira evidência da nossa análise é que a qualidade dos automóveis das quatro principais montadoras do país tem sido bastante precária, incompatíveis com um carro zero. A origem desses problemas, porém, está fora do escopo do nosso trabalho.

Na maioria dos eventos analisados foi constatada a total despreocupação das marcas com os valores de seus consumidores. Em nenhuma situação de ajuste, foi observado um tratamento diferenciado.

Em dois dos casos analisados, o problema chega a ser mais grave: dois consumidores insatisfeitos, um da Fiat e um da Ford, achavam-se, claramente, submetidos ao “efeito aura”. Trata-se de uma espécie de fidelidade emocional, em que os consumidores chegam a atribuir qualidades quase humanas a um objeto ou marca. Esse efeito ocorre, segundo Rozanski, Baum & Wolfsen (2002) por um relacionamento pessoal do consumidor com a marca, que se inicia porque ela satisfaz uma necessidade funcional ou de prestígio. “Num estágio mais avançado, os consumidores atravessam a fronteira entre o simples relacionamento com a marca e a fidelidade emocional, quando dão “alma” à marca, atribuindo-lhe qualidades quase humanas e relacionando-se com ela da mesma forma com que se relacionam com seres humanos.”

Existem marcas como Mercedes Benz, Rolls & Royce ou Rolex que produzem o efeito aura por sua qualidade e prestígio, integrados ao discurso do senso comum. É preciso entender, no entanto, que esse efeito acontece dentro da mente emocional das pessoas e, por seu caráter subjetivo, pode ser atribuído até mesmo a qualquer marca ou produto. É algo semelhante ao sentimento do amor e da paixão. Quando uma mulher ama um homem e quando um homem ama uma mulher, sua mente emocional passa a atribuir à pessoa amada qualidades muitas vezes difíceis de serem constatadas objetivamente. O mesmo acontece com as torcidas de futebol que são capazes de chegar a vias de fato, defendendo o time do coração.

O efeito aura do consumidor brasileiro com relação ao seu automóvel é bastante conhecido, tendo sido explorado, inclusive, em algumas campanhas publicitárias de sucesso. Um exemplo clássico do efeito aura é o livro “Christine”, escrito por Stephen King, posteriormente transformado em um filme *cult*. “Christine” é um *Plymouth Fury* 1958, sobre quem King projeta o afeto de um adolescente, fazendo com que o automóvel adquira uma alma feminina e chegue até mesmo a cometer crimes por amor a seu dono.

As escolhas lexicais dos queixosos citados são claros indicadores do efeito aura. Vejamos novamente esses textos, com destaque dessas escolhas, para maior clareza:

“Possuo um Fiat Marea Weekend 2.4 2001 e por **gostar** do motor do veículo adquiri um Marea 2.4 HLX em dezembro de 2001. [...] Seria o câmbio um defeito grave desse veículo? **Fiquei decepcionado**, pois **não posso admitir** que um veículo que custa quase R\$ 45 mil quebre dessa maneira.”

“Comprei um Ford Fiesta para minha esposa, em fevereiro de 2001. **Como gostei bastante do veículo**, resolvi comprar um outro Fiesta para mim. Mas, **infelizmente, estou muito insatisfeito** com o meu veículo. O consumo dele está péssimo, não chegando a 10 km/litro. Já o levei para a concessionária Contauto, em Vila Velha (ES), mas eles nada fizeram para resolver o problema. Como **não quero me irritar** ainda mais, **não voltarei para a revenda** até que a Ford se pronuncie a respeito. **Caso haja indiferença** quanto ao meu caso, vou vender os dois carros e **nunca mais compro um carro da marca Ford.**”

O consumidor afetado pela “aura”, quando contrariado em suas expectativas, pode transformar seu amor em ódio, como acontece com uma torcida que, vendo seu time perder de maneira vergonhosa de um adversário menor, passa a hostilizar jogadores, técnico e a depredar, muitas vezes, suas instalações. Essa transformação, em se tratando de uma marca é o pior dos pesadelos para um gerente de marketing. Se-

gundo Rozanski, Baum & Wolfsen (op. cit.) “esses fanáticos por marcas têm potencial para se tornarem os maiores aliados da marca, ou exército de renegados.” Contrariados, podem, a partir da propaganda boca a boca, produzir estragos consideráveis no faturamento de uma empresa. Um exemplo clássico é o da Coca-Cola americana que investiu, em 1985, 48 milhões de dólares na *New Coke*, de novo sabor e viu evaporar todo esse dinheiro. Os consumidores da Coca-Cola clássica, submetidos ao efeito aura, viram no novo sabor uma espécie de traição amorosa e reagiram à altura. O contrário dessa situação também é verdadeiro. Segundo MCKENNA (1991, p.116):

Os clientes-chaves também podem ajudar de outras formas. Podem oferecer um *feedback* valioso, proporcionando à empresa novas idéias sobre como aprimorar um produto. E mais, fornecem informações sobre o fabricante na rede de propaganda de boca. Se cada cliente contar a outras duas... Dá para imaginar.”

Nesse outro cenário, vale ressaltar a visão da Johnson & Johnson quando da crise do Tylenol, em 1982. Um sujeito havia colocado cianureto em algumas cápsulas do medicamento, ocasionando a morte de cinco pessoas. Rapidamente, a organização Johnson se mobilizou para retirar do mercado todo o lote contaminado. Simultaneamente a essa ação, a Johnson declarou o seguinte:

“Acreditamos que nossa principal responsabilidade é em relação aos doutores, às enfermeiras e aos pacientes, às mães e a todos os demais que usam nossos produtos e serviços.” (WHITELEY, 1999 p. 3)

O mesmo não aconteceu com a montadora de automóveis alemã Audi, quando sofreu acusações de que uma “súbita aceleração”, em um modelo de sua linha, era responsável por 7 mortes e 400 feridos. Segundo estudos da montadora, os problemas decorriam por erro do motorista, que na maioria eram mulheres de baixa estatura. “A Audi acreditava que os motoristas estavam simplesmente pisando o acelerador no lugar do freio.” (WHITELEY, 1999 p. 4).

Não só as vendas caíram, como também os manobristas se recusam a estacionar os carros. Diante disso, a Audi “limitou-se a divulgar um *press-release* sugerindo que o problema resultava unicamente de erro do manobrista”, caracterizando total falta de sensibilidade, e isentando-se de qualquer culpa perante seus consumidores.

O problema só foi resolvido com a intervenção do governo.

Com o desenvolvimento das tecnologias e da comoditização de inúmeros produtos dessas tecnologias e o aumento da competição, concluímos que é cada vez mais essencial saber gerenciar a relação com o cliente.

REGIS MCKENNA, um dos mais conceituados consultores e conferencistas americanos, já citado nesta dissertação, diz que: “O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.” (MCKENNA, 1991, p. 105)

Grande parte dos “desencontros” entre clientes e concessionárias tem origem não apenas na ausência de uma preocupação afetiva com a satisfação do cliente, mas também no uso inadequado da linguagem, por parte das concessionárias e montadoras. Podemos sintetizar essas inadequações, da seguinte maneira:

1. Uso excessivo de marcadores metadiscursivos: *mantivemos contato, acrescentamos que estamos enviando carta;*
2. Uso de marcadores de distanciamento, principalmente a voz passiva: *fui informado, o veículo foi reparado, o veículo foi analisado, foi solicitado ao cliente, foi-lhe comunicado.*

Para tentar mudar esse estado de coisas, dois procedimentos seriam necessários em nossa opinião:

1. Foco no cliente e não no produto. A referência ao produto continua sendo feita, mas, em segundo plano. Em primeiro plano, deve estar o cliente.
2. Uso de linguagem em que seja mínimo o emprego de “*hedges*” e outras estratégias de manter-se à distância do cliente, como os marcadores de distanciamento, dentre eles, a voz passiva. Os modalizadores são bem-vindos numa proporção adequada.

Para exemplificar o que queremos dizer, voltemos ao primeiro caso analisado em nossa dissertação, que repetimos aqui, para maior clareza:

Queixa do cliente

O chiado ao frear meu Corsa Wind permanece, apesar de o carro já ter passado por seis revendas autorizadas diferentes. (Marcia Cirne Rocha – São Paulo – SP)

Resposta da montadora

“Vamos acompanhar os diagnósticos do problema do carro da leitora. Chevrolet.”

Réplica do cliente

“O barulho voltou e o atendimento da marca alegou término da garantia para um problema não solucionado”, informa, decepcionada, a leitora.

Que tal uma resposta diferente da montadora? Alguma coisa como:

Estamos realmente preocupados pelo fato de nossa cliente ter ido a tantas concessionárias sem ter resolvido o problema de freios do seu Corsa Wind. Solicitamos a Márcia que agende uma visita à concessionária x, que sabemos, pelo seu endereço, ser a mais próxima de sua residência. Quando lá chegar, encontrará à sua disposição um de nossos técnicos. Temos absoluta certeza de que o problema será finalmente solucionado, ainda dentro da garantia. Pedimos desculpas pelo transtorno causado pelas reiteradas visitas a tantas concessionárias. Já estamos, por esse motivo, verificando o porquê de seu problema não ter sido resolvido prontamente, já na primeira visita. Atenciosamente. GM.

Vejamos agora um segundo e último exemplo, aquele de um cliente que adquiriu um segundo Fiat Marea, tendo, depois, sofrido a decepção de ter avariado o câmbio do veículo. A montadora resolveu o problema, ao que parece, pois respondeu assim ao cliente:

“O veículo foi reparado pela concessionária Amazonas, sendo devolvido ao cliente em condições normais de uso e funcionamento”. Fiat.

Como se trata de um daqueles clientes submetidos ao “efeito aura”, a montadora poderia construir um texto diferente para ser publicado no Jornal do Carro, suplemento do Jornal da Tarde. Algo como:

Ficamos felizes com a confiança em nós depositada por nosso cliente Antônio Luiz Corobim, que adquiriu um segundo veículo da nossa marca. Aliás, por sua carta, ficamos sabendo que ele, em anos anteriores, já possuía um outro Marea. Gostaríamos de dizer aos leitores do Jornal do Carro o que o Antônio já sabe: que a concessionária Amazonas resolveu o problema do câmbio

do seu carro e o devolveu a ele, em perfeitas condições de uso e de funcionamento. Quanto ao fato de dois de seus veículos de nossa marca, entre os três que possui, terem apresentado problemas no câmbio, acreditamos ter sido mera coincidência. Apesar disso, já estamos realizando uma investigação, para poder garantir que isso não volte a acontecer. Queremos ter certeza de que o Sr. Antônio continue a adquirir nossos veículos e possa aumentar, a cada vez, seu índice de satisfação. Atenciosamente, Fiat.

Para que situações como essa possam ser realidade não basta apenas uma mudança da redação das cartas. Mudar apenas a maneira de escrever, sem mudar atitudes, torna tudo muito “postigo”. A imagem se constrói por atitudes e exemplos e não apenas por discurso. É preciso que as montadoras abandonem o espaço mental (cf. FAUCONNIER & TURNER, 2002) de ocultamento e defesa, e construam um outro, em que ela se posicione no lugar do cliente e seja capaz de ver “onde dói”. Nesse momento, ela deverá fazer-se presente ao seu lado, e não contra ele.

Ações concretas nesse sentido poderão ser obtidas através do investimento da melhora na qualidade dos produtos, no investimento em treinamento, em comunicação, tanto do pessoal de atendimento ao cliente nas montadoras, quanto do pessoal das concessionárias.

Conclusão

Concluindo esta dissertação, podemos dizer que nossa hipótese introdutória, de que a qualidade do relacionamento, mesmo sendo um elemento crucial que agrega valor a um produto, de acordo com nossa análise, não tem sido uma prioridade das principais montadoras e concessionárias que operam no país. A chamada qualidade total não é, ainda, pois, um guarda-chuva que inclua a pessoa humana do cliente.

Soluções há, como as que apresentamos no capítulo anterior das discussões. O que é preciso para pô-las em prática, é, em primeiro lugar, a conscientização das montadoras e concessionárias, de que o mercado automobilístico mudou radicalmente na última década e que é preciso ter um diferencial para ser competitivo. Em segundo lugar, é necessária a criação de programas de treinamento específicos para o pessoal de atendimento técnico, nas concessionárias, e para o pessoal de atendimento ao cliente, nas montadoras. A criação de um banco de dados de clientes, compartilhado por montadoras e concessionárias seria também de grande utilidade para traçar perfis e realimentar o processo de relacionamento.

Em pesquisas subseqüentes a esta, pode-se estudar o relacionamento das empresas do setor automotivo, sem a interferência da mídia. Nossa hipótese é a de que a qualidade de relacionamento deve ser pior ainda. Poder-se-ia também estender a pesquisa, incluindo as novas montadoras que se estabeleceram no Brasil, na última década, notadamente as japonesas, e tecer comparações entre todas elas.

Um outro tema que pode ser objeto de futuros trabalhos é o efeito aura, que pode ser estudado tanto em situações de conflito, quando em situações normais de venda e de pós-venda, tendo como objetivo utilizar esse comportamento para conseguir novos clientes.

Referências Bibliográficas

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em:

<<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 23/07/2001.

Exame Executive Digest. Disponível em:

<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap5.html>> Acesso em: 12/07/2001

FAUCONNIER, Gilles 1999. *Mappings in Thought and Language* Cambridge: Cambridge University Press, p. 100.

FAUCONNIER, Gilles & TURNER, Mark. 2002 – *The way we think – conceptual blending and the mind's hidden complexities*, New York: Basic Books

FAUCONNIER, Gilles, 1998. *Mental Spaces – Aspectos of meaning construction in natural language*, Cambridge: Cambridge University Press.

FOULCAUT, Michel. 1987. A Arqueologia do Saber, tradução de Luiz Felipe B. Neves, 3ª edição, Rio: Forense Universitária

FRAILEY, L. E. 1978: Manual Prático de Cartas Comerciais – Handbook of Business Letters – Borges / Willian Editores Associados Ltda. Original: English Language edition published by copyright (c) 1965 by Prentice Hall, Inc. All Rights Reserved p. 411

GRICE, H.P., 1982 – Logic and Convesation - das William James Lectures (1967) de H.P. Grice. Traduzido por João Wanderley Geraldi e publicado em Fundamentos Metodológicos da Lingüística - volume IV – Pragmática – Problemas, Críticas, Perspectivas da Lingüística – Marcelo Pascal - 1982 - p. 86.

ISO. *International Organization for Standardization*. Disponível em:

<<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 23/07/ 2001.

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.Br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>>.

Jornal da Tarde de 12 de setembro de 2001, Caderno Jornal do Carro - Ano 20 – nº 943

Jornal da Tarde de 26 de setembro de 2001, Caderno Jornal do Carro - Ano 20 – nº 945

Jornal da Tarde de 10 de outubro de 2001, Caderno Jornal do Carro - Ano 20 – nº 947

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.Jt.estadao.com.Br/suplementos/carr/2001/10/17/carr015.html>> Acesso em: 17/10/2001

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/20/carr030.html>> Acesso em: 20/03/2002

Jornal da Tarde - Disponível em:

<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/02/27/carr031.html> Acesso em: 27/02/2002

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/02/27/carr031.html>> Acesso em: 27/02/2002

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/13/carr033.html>> Acesso em: 13/03/2002

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>> Acesso em: 03/10/2001

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/10/03/carr012.html>> Acesso em:03/10/2001

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/03/20/carr030.html>>. Acesso em: 20/03/2002

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/01/09/carr032.html>>. Acesso em: 09/01/2001

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2001/12/05/carr016.html>>. Acesso em: 05/12/2001

Jornal da Tarde - Disponível em:.

<<http://www.jt.estadao.com.br/suplementos/carr/2002/01/30/carr029.html>>. Acesso em: 30/01/2002

- MANN, Thomas – A Montanha Mágica – título original: Der Zauberberg – tradução de Herbert Caro - Editora Nova Fronteira - Rio de Janeiro – p. 739-754 - 2ª edição 2000
- McKENNA, Regis – Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente; do original Relationship Marketing[©] 1991; tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática . – Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1996 5ª Reimpressão; p. 45-56 (cap. 3: Marketing de Relações: tudo começa com o consumidor, p.87-120 (cap. 6: Posicionamento no mercado: o desenvolvimento de relações).
- MORGAN, Gareth. Images of Organization - Imagens da Organização – Título original Images of organization - Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. Editora Atlas S.A. - 1ª edição 1996. p. 133, p. 128
- NÓBREGA, Clemente – Em Busca da Empresa Quântica – p. 90, p. 96 - Editora Ediouro S.A. 1996
- PERELMAN, Chaïm , Olbrechts-Tyteca, Lucie. Tratado da Argumentação - A Nova Retórica – Título original TRAITÉ DE L'ARGUMENTATION por Éditions de l' Université de Bruxelles, Bruxelas em 1992. Tradução Maria Ermantina Galvão G. Pereira. Editora Martins Fontes - 1ª edição março de 1996. p. 97
- PINTO, J. P. Céli - Com a Palavra o Senhor Presidente José Sarney ou Como Entender os Meandros da Linguagem do Poder. – p.24, p. 36 – editora Hucitec – 1988
- ROSA, Margaret de Miranda – Marcadores de Atenuação - Editora Contexto 1992 – São Paulo

SANTOS, Ernesto Costa – “Gestão do Relacionamento com Clientes” - Disponível em:
<http://www.cesconsultoria.com.Br/crmvarejo_01062001.html> Acesso em:
21/08/2001

TURNER, Mark. 1991, Reading Minds. Princeton: Princeton University Press - p. 206.

WHITELEY, Richard C. – A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente, tradução de Ivo Korytowski – tradução de The Customer Driven Company: Moving from talk to action, editora Campus – 1999, p. 1-42

Revista Autoesporte – coluna: Defenda-se – Editora Globo - ano 37, nº428 – ISSN – 1413-9308 - Janeiro 2001 – p. 69

Revista Autoesporte – coluna: Defenda-se – Editora Globo - ano 37, nº432 ISSN 1413-9308 - Maio 2001, p. 83

Revista Autoesporte – coluna: Defenda-se – Editora Globo - ano 37, nº429 – ISSN – 1413-9308 - Fevereiro 2001 – p. 73

Revista Banas Qualidade ISSN-13037242 – Ano IX – Janeiro de 2000, p. 82-83

Revista Banas Qualidade ISSN-13037242 – Ano IX – Julho de 2000, p. 40

Revista HSM Management, número 31, ano 6 – março-abril 2002 – “ Os fãs da marca e o “efeito aura”, Horácio D. Rozanski; Allen G. Baum e Bradley T. Wolfesen – pág. 84-90 – ISSN 1415 - 8868

Revista Motor Show – Editora Três – Ano 19 – Edição 221 – Agosto/2001 – ISSN 0104-8805 - p. 9

Revista Quatro Rodas - Disponível em:

<<http://www.2.uol.com.br...rodas/reportagens/0500meucarro.html>> Acesso em:

27/08/2001