

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia da Produção

Ana Maria Simões de Souza

**PADRÕES DE ATENDIMENTO DA REDE DE
CONCESSIONÁRIAS FIAT**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Ana Maria Simões de Souza

**PADRÕES DE ATENDIMENTO
DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS FIAT**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de produção
Orientador: Prof. Macul Chraim, Dr.
Co-orientador: Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, M.

Florianópolis

2003

Ana Maria Simões de Souza

**PADRÕES DE ATENDIMENTO
DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS FIAT**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 14 de março de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Macul Chraim, Dr.

Co-orientador

Sandro Wojcikiewicz da Silveira, M.

Carlos Eduardo F. da Cunha, Dr.

João Carlos Souza, Dr

Agradecimentos

A Deus.

Aos meus pais, por me inserirem na vida e na sociedade, por terem me apoiado e tido a paciência que só se encontra nos pais, isto é, que não tem limites.

À Silvana Rizzioli, que soube conduzir-nos por esses novos caminhos, com desprendimento daqueles que amam o que fazem.

A todos os professores que nos incentivaram, principalmente ao Professor Sandro pela dedicação que só encontramos nos amigos.

Aos demais mestrandos e, em especial, à Cristiane, que muito me incentivou nas horas de desânimo com sua determinação, e ao Faria, que, como pessoa desprendida que é, sempre se lembrou dos demais oferecendo sua sabedoria, saber livros e artigos que me auxiliaram tanto.

A todos os meus colegas da Garantia que torceram por mim.

A minha amiga Dina Dee, que, com seu amplo conhecimento de português, tanto me abriu os olhos para o saber ver com os olhos do próximo e com a preocupação de escrever com acerto sem maltratar o leitor.

A minha amiga Rosângela, que sempre acreditou em mim e tanto me apoiou neste projeto.

À minha especial amiga Miriam e sua filha Luciana, que sabem dar entusiasmo a vida e, com esta virtude, iluminar os que estão ao redor.

À Fiat e à Universidade Federal de Santa Catarina, por terem proporcionado a mim esta oportunidade única.

O privilégio da vida é estar vivo.
O que você tiver que fazer, faça com graça.
A vida em si é sem significado, você traz significado
a ela. Estar vivo é o significado.

Joseph Campbell

[...] Aonde seus talentos e as necessidades do
mundo se cruzam, lá estará sua vocação.

Aristóteles

Resumo

SOUZA, Ana Maria S. **Padrões de Atendimento da Rede de Concessionárias Fiat**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência do serviço padronizado implantado pela Fiat na sua rede de concessionárias, como forma de prever a satisfação de seus clientes que utilizam os serviços no pós-vendas. Os padrões de atendimento consistem em um conjunto de procedimentos que visam antecipar comodidades e facilidades, de forma a antecipar o que os clientes esperam ao serem atendidos pela rede assistencial. Trata-se de um estudo de caso, pelo método indutivo, correlacionando a pesquisa de atendimento a clientes, que foi realizada por uma empresa contratada pela Fiat, em forma de levantamento de dados históricos junto à empresa. Seu resultado demonstra que os clientes efetivamente valorizam a prestação de serviços padronizados, como um benefício de valor agregado ao produto automóvel.

Palavras-chave: Padrões de Atendimento, Fidelidade do cliente, Valor para o Cliente, Marketing de Serviços.

Abstract

SOUZA, Souza, Ana Maria S. **Service Standards of Fiat's Dealership Network.** 2003 83f. Dissertation (Master's Degree in Production Engineering) – Post-graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This paper aims at analyzing the influence of the standardized service implanted by Fiat in its network of dealerships, as a way to anticipate the satisfaction of clients who use the post-sell service. The standards of serving clients consist of a series of procedures that seek to anticipate the benefits and facilities, in a way that it is possible to foresee what the clients expect of the service network. It is a case study that uses the inductive method, correlating the research of client service, which was conducted by a company hired by Fiat and which used historic data provided by the company. The results clearly demonstrate that clients really value standardized service as a kind of value added to the final product – the car.

Key words: Standards of Service, Client Loyalty, Value for the Client, Service Marketing.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e problema.....	11
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Evolução do marketing	17
2.2 Orientação para a produção	18
2.3 Orientação para vendas	19
2.4 Orientação para o cliente	21
2.5 Marketing de relacionamento	22
2.6 Satisfação e valor para o cliente	26
2.7 Tipos de clientes.....	28
2.8 Medição do desempenho em satisfação do cliente	29
2.9 Definição de produtos bens e serviços	32
2.10 Níveis de produto.....	34
2.11 Características dos produtos.....	34
2.12 Qualidade em serviços	35
2.13 Atendimento diferenciado.....	39
2.14 Recursos humanos – competências	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Tipo de pesquisa utilizada	47
3.2 Unidade de análise	47
3.3 Coleta dos dados.....	48
3.4 Delimitação do estudo	48

4	PADRÕES DE ATENDIMENTO DA REDE DE CONCESSIONÁRIA FIAT ..	49
4.1	Descrição do objeto de estudo	51
4.2	Customer Satisfaction Index (CSI)	56
4.3	Metodologia utilizada	57
4.4	Escala de avaliação do CSI.....	69
4.5	Resultados	70
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	73
5.1	Conclusão	73
5.2	Recomendações.....	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
	ANEXOS.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Desmembramento do produto	13
Figura 2:	O conceito de vendas	21
Figura 3:	Contrastes entre os conceitos de venda e de marketing	22
Figura 4:	Evolução da tecnologia no tempo	23
Figura 5:	Gerenciando valor do cliente	28
Figura 6:	Exemplos de medidas de desempenho	31
Figura 7:	Níveis de produto	33
Figura 8:	A dimensão da qualidade de serviços	38
Figura 9:	Qualidade percebida	39
Figura 10:	Evolução automobilística no Brasil até 1976	50
Figura 11:	Aplicação dos padrões	53
Figura 12:	CSI	57
Figura 13:	Curva de Gaus para nota média da satisfação do cliente	59
Figura 14:	Curva de Gaus para dispersão	60
Figura 15:	Curva de Gaus para o grau de certeza desejado	61
Figura 16:	Ciclos da pesquisa CSI	63
Figura 17:	Pesos dos <i>standards</i>	65
Figura 18:	Transformação linear de notas	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos gerais dos padrões de atendimento	56
Tabela 2: Universo da pesquisa.....	58
Tabela 3: Notas de clientes.....	58
Tabela 4: Médias ponderadas.....	59
Tabela 5: Distribuição de entrevistas	63
Tabela 6: Agendamento	66
Tabela 7: Recepcionista explicou serviços	66
Tabela 8: Tempo de parada do veículo na oficina.....	67
Tabela 9: Fornecimento de serviços a serem executados	67
Tabela 10: Transparência no orçamento	67
Tabela 11: Serviço reparado na primeira vez	68
Tabela 12: Serviços realizados como especificado	68
Tabela 13: Explicação dos serviços executados	69
Tabela 14: Pesquisa pós-atendimento.....	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

Em busca de uma boa reputação, as organizações procuram lidar com o cliente, da melhor maneira possível, como forma de diferenciar e conquistar mercado. Lidar com o cliente no dia-a-dia é um trabalho cansativo e desgastante, portanto seus recursos humanos deverão estar capacitados e orientados, além de motivados para tal. O que importa é o que está acontecendo nesse instante entre a empresa e o cliente.

Mckenna (1998) afirma que, por meio dos avanços tecnológicos, a soberania das fronteiras está desaparecendo, juntamente com o tempo e a distância. Com isso, as empresas necessitam ter uma gestão mais eficaz e coordenada no mundo de seus produtos e serviços, bem como no de seus fornecedores e parceiros. Dessa forma, produtos passam a ter menos diferenças significativas e perceptíveis diante dos consumidores, haja vista que as diferenças são rapidamente assimiladas pelos concorrentes.

A realidade é que as organizações, devido ao acesso a novas tecnologias, podem ter alta qualidade e preço. Em decorrência desse fato, o diferencial das organizações tem se posicionado nos serviços por excelência.

Existe uma força de mudança globalizada, além daquela dos avanços tecnológicos, que se deve à existência de um consumidor cada vez mais amadurecido, altamente estratégico, constantemente em busca do valor e menos dominado pelas artimanhas do marketing.

Os consumidores de hoje têm alta disponibilidade de produtos, não importa onde eles estejam, esperando cada vez mais produtos personalizados, de acordo com seu gosto e pagando cada vez menos por isso.

O constante aprimoramento da prestação de serviços, conjugado com os objetivos e perspectivas dos clientes, parece estar se convertendo num desafio para as empresas que competem nos muitos mercados, cujos bens estão cada vez mais parecidos – destacadamente sob o ponto de vista dos consumidores. Em meio à profusão de marcas disponíveis aos mesmos e à conseqüente baixa na satisfação dos clientes, a fonte de diferenciação para conquistá-los e mantê-los pode estar

justamente nos serviços do pós-vendas.

Diante desse panorama, isto é, organizações disponibilizando produtos cada vez mais similares, tanto no produto em si como nos benefícios oferecidos, o que irá destacá-las da concorrência, solidificá-las no mercado, oferecer mais valor agregado e, principalmente, por se tratar de corporações que atendem seus clientes de forma globalizada, é a prestação de serviços. E como forma de manter uma segurança nessa prestação de serviços, realizar um planejamento de um padrão de atendimento pode significar a manutenção mínima esperada pelos consumidores, de padrões conceituais uniformes e esperados, independentemente da cultura e localização desses clientes.

Os desafios ao estabelecer padrões de atendimentos em meio a uma economia global são muitos, haja vista as diferenças culturais de cada região, dificuldades e facilidades econômicas, infra-estrutura, a compreensão de quem é o consumidor, o que ele espera do produto e o que ele aguarda ao ser atendido. Portanto, entender quais são os critérios para a criação de padrões de atendimento nas organizações deverá ser um item planejado e alinhado com a estratégia da empresa, implantado e controlado, tendo como premissa a avaliação dos desejos do consumidor.

Diante do exposto até aqui, acerca da semelhança entre produtos e serviços oferecidos pelas diversas organizações, o objetivo deste trabalho é mostrar o valor competitivo de uma das ferramentas do marketing transmitido pela padronização de atendimento aos clientes na Rede Fiat do Brasil, contemplando as relações entre a satisfação e a segurança transmitidas ao consumidor pelos serviços padronizados, além de analisar os pontos positivos e negativos produzidos pela implantação de tal ferramenta, na Rede de Concessionárias Fiat do Brasil.

Em decorrência da dimensão territorial brasileira, a distribuição de veículos conta com um grande número de concessionárias. Para citar apenas as quatro maiores montadoras do País, em abril de 2002, elas estavam distribuídas por 2.060 canais de distribuição – concessionárias e pontos de atendimento –, assim distribuídos: 557 Fiat, 607 Volkswagen, 552 GM e 351 Ford.

Outro aspecto importante a ser considerado é a dimensão continental do País. Segundo o IBGE, 2000, o Brasil tem 8.514.215,3 km² de território, com diversas culturas que levam à personalização do relacionamento com os clientes, o que pode resultar tanto em pontos positivos quanto em negativos para a captação e

manutenção de clientes.

Além desses dois itens, produto é considerado, de uma forma mais ampla, um conjunto de benefícios ofertados, conforme mostra a Figura 1.

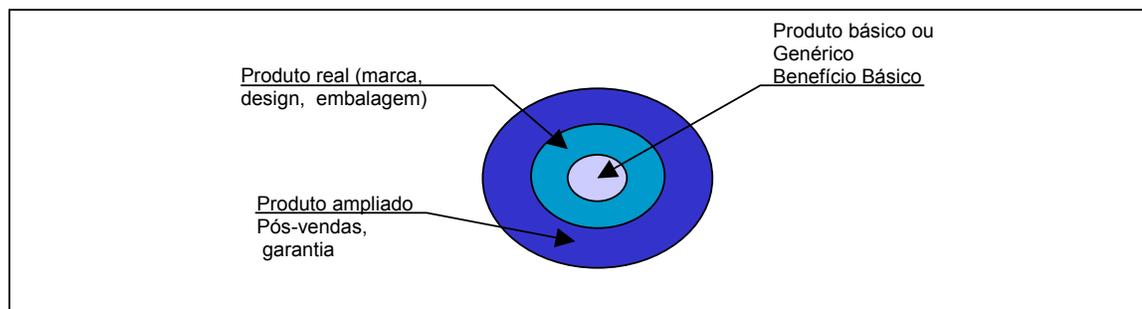


Figura 1: Desmembramento do produto

Fonte: Apostila POSSAMAI. Produtos e Serviços, 2000.

Portanto, uma organização, ao colocar um produto, deverá considerar a amplitude do mesmo, ou seja, tal produto é divisível em três níveis: o produto básico, que é o que o consumidor procura, por exemplo, um veículo; um produto real ou esperado, por exemplo, *design*, marca; e o produto ampliado, ou seja, com serviços de pós-vendas, garantia estendidas etc.

Um ponto de destaque na análise de características da Rede de Concessionárias Fiat do Brasil é o fato de que as concessionárias são administradas por gestão familiar. Tal fato impacta diretamente uma gestão personalizada e fortemente influenciada por padrões culturais restritos à família.

Outro aspecto importante a ser analisado é o fator humano do atendimento ao cliente. O desenvolvimento do perfil dos clientes frente às exigências e expectativas relacionadas ao produto estão cada vez mais em evidência. O cliente a cada dia quer seus desejos satisfeitos de maneira ágil e realizados sob encomenda, isto é, personalizados. Portanto, na prestação de serviços é necessária a utilização de recursos humanos cada vez mais capacitados, motivados e direcionados estrategicamente.

A realidade de mercado obrigou as empresas a intensificarem suas relações de troca com os clientes. Esse contexto de mercado leva, tanto fabricantes, quanto os canais de distribuição, a valorizarem as ferramentas de marketing, cujas atividades, conforme Kotler (1998), buscam facilitar e consumir as relações de troca.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a meta de competição pela previsão do futuro consiste em criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro, e, assim, posicionar a empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação desejada, controlando, dessa forma, o seu destino.

Diante desses aspectos principais, isto é, culturas locais, gestão familiar, facilidade nas relações de troca, perfil do consumidor e concorrência de mercado por meio da previsão do futuro, é que a implantação de padrões de atendimento deverá ser cuidadosamente calculada, devendo ser medidos quais são os possíveis impactos positivos e negativos que podem causar tal implantação. Portanto, a principal questão é: **quais são os critérios da criação dos padrões de atendimento?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar os pontos positivos e negativos na criação dos padrões de atendimento na Rede de Concessionárias Fiat, que contribuem para a satisfação e fidelização do cliente, relativamente a prestação de serviços no pós-vendas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os parâmetros que definem o padrão de atendimento;
- b) Apresentar os parâmetros de mensuração das concessionárias que determinam os níveis aceitáveis de satisfação do cliente;
- c) Averiguar o que os clientes esperam de um atendimento;
- d) Identificar quais os pontos que distinguem um atendimento diferenciado.

1.3 Justificativa

O atendimento não se relaciona apenas ao aspecto técnico, mas notadamente à atenção que a empresa dá ao consumidor, procurando certificar-se de que o produto e/ou serviço tenham resultado na satisfação das necessidades e desejos do cliente.

A continuação da venda, a sua seqüência, o chamado pós-venda, que influencia

a decisão do consumidor de voltar a comprar ou não o produto adquirido, formam vínculos que se transformam em oportunidades de novas vendas.

A relevância deste estudo visa promover uma análise sobre padrões de atendimento, disponibilizando o conhecimento adquirido pela Fiat Automóveis, não só para a própria organização, mas também para a comunidade acadêmica como fonte de dados, assim como para a indústria automobilística.

Para a comunidade acadêmica, tem por objetivo a disponibilização de uma análise conjugando teoria e prática, correlacionando a voz do cliente, segundo pesquisas realizadas e tratadas estatisticamente, podendo servir de suporte para estudos mais aprofundados da relevância do relacionamento do cliente, por meio de padrões previamente estudados, determinando as suas implicações, tais como, valor percebido pelo cliente e otimização do processo, assim como servir de ponto de partida para discussões mais ampliadas sobre o tema e sua aplicabilidade em outros segmentos de mercado.

Para a indústria automobilística, como segmento que sofre uma acirrada competição e estar inserida, portanto, num ambiente dinâmico, em que a imposição de uma lógica estratégica baseada nos desejos dos clientes, para este específico segmento competitivo, poderá acabar funcionando como uma fonte de informação, cujos objetivos a serem alcançados poderão ser reduzidos pelo estudo de um caso já implantado, minimizando tempo empregado no processo, esforços e, conseqüentemente, dessa forma, otimizar custos.

Além do mais, em tempos de mudanças rápidas, que são influenciadas por agentes alheios às organizações, no entanto, fortemente a elas ligadas, tais como instabilidades sociais, políticas e econômicas, é determinante a disponibilidade de dados prontos e documentados, que possam facilitar a agilidade de resposta a esses fatores, como forma de manter e ampliar mercado e reduzir custos, promovendo de forma objetiva valor para o cliente.

Sob o ponto de vista da própria Fiat, além do salientado para a indústria automobilística, a possibilidade de se ter um estudo da evolução histórica do processo, como forma de manutenção do conhecimento adquirido, e a disponibilização, para toda a organização, de uma fonte de estudos, que pode propiciar a melhoria do processo, num fórum ampliado para os demais setores departamentais, oferecendo à comunidade interna uma oportunidade de

conhecimento e, a partir daí, gerar novas oportunidades de negócios. Dessa forma, os diversos entes da empresa, estejam eles envolvidos diretamente na prestação de serviços ou não, terão um estudo do que o cliente deseja, como ele quer ser atendido, dentre outros fatos e poderão voltar os esforços de produção, atividade primária da empresa, para a satisfação do consumidor final.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado primeiramente com a introdução, que tem por finalidade apresentar o contexto do tema, assim como o problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa do trabalho.

O capítulo 2, traz o referencial teórico que embasa as principais fundamentações sobre a prestação de serviços e seus elos correlatos, que são: o desenvolvimento do marketing como fundamento histórico descritivo que evolui da visão de produto para a de relacionamento; o cliente sob o ponto de vista de valor para o mesmo e os principais tipos de clientes; o produto; a qualidade em serviços e atendimento diferenciado e padrões de atendimento.

A metodologia de pesquisa a ser utilizada nesta dissertação está no capítulo 3.

O capítulo 4 faz a descrição do estudo de caso prático para a análise da influência dos padrões de atendimento na satisfação do cliente. São apresentadas as informações de como surgiu a necessidade de se ter um atendimento padronizado na Rede de Concessionárias Fiat e quais são os seus objetivos.

Ao final do estudo de caso, são apresentadas as conclusões sobre o desenvolvimento do trabalho, destacando-se as contribuições e as limitações, seguidas de recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, é apresentado o referencial bibliográfico utilizado na elaboração e consecução desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Haja vista o mar de informações a que estamos submetidos, a fundamentação teórica vem para direcionar e estabelecer parâmetros válidos que sustentem uma linha de estudos. Neste trabalho, foram pesquisados pontos que auxiliassem e elucidassem a base conceitual sobre marketing, cliente, produto e recursos humanos, que servem para a compreensão e determinação, como forma de sustentar uma fundamentação comparativa e analítica, dos pontos positivos e negativos do desempenho de padrões de atendimento na Rede de Concessionárias Fiat do Brasil.

2.1 Evolução do marketing

A definição da palavra marketing nos é dada por Cobra (1986) dizendo que marketing vem de uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Os primeiros mercadores viajaram pelo mundo vendendo e comprando bens – fazendo trocas. Já no ano 2100 a.C., as pessoas detinham especialização em diferentes ofícios. As cidades cresceram e desenvolveram mercados, “áreas comuns onde os membros da sociedade se encontravam e trocavam artigos” (SCHEWE-SMITH, 1982, p. 11).

Os benefícios dessa especialização foram notados e as pessoas se tornaram confiantes em que isso funcionaria para aumento de sua satisfação.

A Idade Média trouxe consigo uma demanda maior de bens do que a que se conhecia anteriormente. Com o avanço do comércio entre nações, foram lançadas as bases do surgimento da indústria como a conhecemos hoje. Embora os artesãos pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada exigia maior variedade de bens, e em maiores quantidades (SCHEWE-SMITH, 1982). O período que abrange a passagem do século XV ao século XVI traz consigo profunda alteração na vida social da Europa. Formaram-se os estados modernos e surgiram as primeiras empresas capitalistas. Surgimento favorecido pela descoberta de novos mercados, no Oriente e nas Américas, devido ao vasto abastecimento de matérias-primas e metais preciosos, bem como dos avanços no desenvolvimento de processos de produção (SCHEWE-SMITH, 1982). A

especialização de mão-de-obra desenvolvida a partir da Revolução Industrial e as técnicas de produção em massa, então emergentes, concorreram para o aumento expressivo dos índices de produtividade, com mais bens a preços mais baixos. Com isso, antes que se pensasse em novas possibilidades de comércio, precisavam ser encontrados novos mercados para absorverem a produção maior (SCHEWE-SMITH, 1982).

A padronização, em que eram raras as opções (apenas poucas variações de utilidades, cores, tamanhos, sabores), trouxe consigo hábitos de consumo novos, mas aplicáveis à massa, ao mercado no seu mais amplo sentido, seja ele geográfico ou demográfico.

No período de pós-guerra, com a reestruturação da Europa, e os Estados Unidos tendo passando por novos processos produtivos e por maciços investimentos em capitais, instalações e equipamentos, apesar disso, poucas eram as plantas industriais e, assim sendo, ínfima a concorrência. Em decorrência desse fato, o cliente comprava os bens disponíveis.

Podemos afirmar que as políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação do seu crescimento, daquela época, estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores de outros, sendo seu ponto de destaque o produto oferecido.

2.2 Orientação para a produção

A evolução das relações comerciais, aliada ao crescimento da demanda, levou as organizações a se voltarem para a produção, como fator competitivo.

Kotler (1998) define que, quando a organização está voltada para a produção, a empresa está admitindo que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem amplamente disponíveis e forem de preço baixo. Os gerentes são voltados para atingir eficiência de produção elevada e distribuição ampla.

O norte das decisões é o produto, que, de tão básico, chega aos mercados atendendo a demandas concentradas.

Os produtos, que antes da Revolução Industrial eram objeto de encomendas, com ela, passaram a ser industrializados e estocados. Estudavam-se os mercados enquanto meras vias de distribuição e escoamento dos estoques.

A ordem do dia era estabelecer regras e princípios de maior produtividade (mais máquinas, maior carga de trabalho), meios e vias de transporte (navios, trens e tropas) desde as fontes produtoras até os canais de distribuição (grandes entrepostos atacadistas e armazéns varejistas, surgindo, assim, os intermediários) e maximização de lucros.

Tais estudos eram chamados de mercadologia, que se constituía em elaborar pesquisas, estudar formas de vendas, meios de distribuição, desenvolver promoções e demais serviços agregados ao processo.

Buscavam-se meios para produzir mais e mais, transportar mais e com maior rapidez, distribuir, via intermediários, por canais concentrados em grandes entrepostos e capilarizados em armazéns, mas para atender a mercados de consumo de massa.

Na primeira metade do século XX, entretanto, notadamente até o fim da Segunda Grande Guerra Mundial, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo, mas o escopo ainda era o produto e como vendê-lo mais.

As empresas com foco na produção em escala e / ou produto, visam a redução de custo, para, dessa forma, promoverem o que é denominado de *marketing de massa*. Além desse aspecto, como característica essencial desse tipo de organização, é dada ênfase a qualidade do produto, haja vista que o perfil do consumidor, nessa época, é o do consumidor racional, que vê apenas o custo-benefício do produto, portanto, as empresas focam a comunicação informativa.

2.3 Orientação para vendas

As organizações orientadas para vendas têm como objetivo principal o *colocar pedidos*. Segundo Maccarthy e Perreault (1997), os tiradores de pedidos vendem a clientes regulares e completam a maioria das transações de vendas.

Algumas organizações, ainda hoje, são orientadas para vendas. Cobra (1992) afirma que o foco dessas empresas é o desenvolvimento de técnicas de vendas para gerar grandes volumes de vendas.

Na evolução do mundo dos negócios, após as empresas concentrarem esforços na otimização da produção e da distribuição, o que gerou um excesso de produção,

a partir de 1930, o processo de venda começou a ser observado como uma fraqueza das atividades de comercialização e, a partir daí, a área de vendas passou a ser considerada o coração das organizações, sendo concentrados os principais esforços nesse setor.

Nessa fase, Cobra (1992) observa que essa é uma era caracterizada pelo *é preciso vender qualquer coisa*, sem levar em consideração as necessidades de compradores e consumidores. Tal comentário é a síntese do que era visualizado, e ainda é presente, como linha de raciocínio principal de certas organizações.

Para essas empresas, que ainda estão orientadas para vendas, existe a idéia de que a atividade de marketing é uma função suplementar de vendas. Com o passar do tempo, o que é constatado é justamente o inverso, isto é, tais organizações que assumem tal postura descobrem que vendas é uma função do marketing.

Czinkota (2001) diz que a era da produção era composta de um excesso de estoque encalhado porque o produto não vendia por si mesmo. Partia-se do pressuposto de que os clientes nem sempre queriam o melhor produto do mercado, pois, se quisessem, todos estariam usando Rolex e andando de Mercedes Bens ou algo semelhante. A filosofia dominante da era das vendas era encontrar clientes para os estoques. Portanto, nessa linha mestra de raciocínio, eram desenvolvidas campanhas publicitárias para convencer os clientes a comprarem os estoques excedentes, o que era produzido, que, de uma maneira espontânea não iriam adquirir, visando, dessa forma, o lucro por meio do volume de vendas.

Na era das vendas, o marketing desempenhou o papel secundário em relação a outras áreas da empresa, tais como, a engenharia, a produção e a área de finanças.

Essa necessidade de colocar no mercado uma produção decorre de uma miopia em visualizar somente a escala industrial.

Para Kotler (1998) a empresa voltada para vendas admite que os consumidores, caso sejam deixados sozinhos, não irão consumir o suficiente para que a organização se mantenha. Portanto, esse tipo de empresa foca suas diretrizes somente no esforço agressivo de venda e promoção.

Assim sendo, o pressuposto, nessas organizações, é que o cliente é um agente inerte, ou ainda que apresenta uma resistência natural a aquisição de produtos, devendo, portanto, ser estimulado a realizar a compra.

Quando a empresa tem capacidade de produção excessiva e mau dimensionada, sua tendência é a de vender o que fabrica, em vez de vender o que o mercado deseja.

A Figura 2 resume os principais pontos do conceito da empresa orientada para vendas.

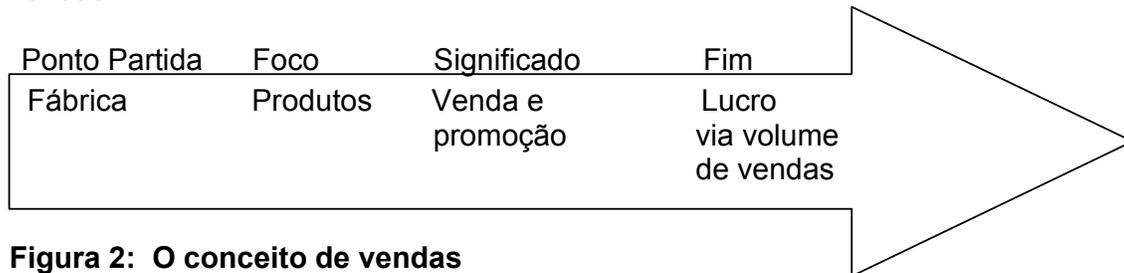


Figura 2: O conceito de vendas

Fonte: KOTLER, 1998.

Como sintetiza a Figura 2, assim como o exposto anteriormente, as principais características desse tipo de orientação de mercado são: os consumidores não comprarão o suficiente por si mesmos; a produção é em larga escala; o lucro é decorrente do volume de vendas e a comunicação é com ênfase em promoções.

2.4 Orientação para o cliente

Baseados nos conhecimentos adquiridos nas eras da produção e das vendas, quando o mercado deixa de absorver quantidades adicionais de produtos, as organizações de negócios começaram a considerar o consumidor no seu processo de comercialização.

Durante essa era, o marketing passou a desempenhar um papel de linha de frente nas estratégias de negócios, e a satisfação das necessidades do cliente tornou-se responsabilidade de todos na organização, a despeito do que o empregado tem como função na organização. Todos deverão ter como meta dar ao cliente a satisfação na hora da compra dos produtos, não importando se ele é um engenheiro, analista financeiro ou um vendedor.

O foco passa a ser a compreensão do que o cliente quer e de que necessita, para que a produção seja orientada, seja no que tange à qualidade, quantidade ou ao valor percebido pelos compradores.

Para tanto, isto é, agir segundo o foco do cliente, Czinkota et al. (2001) dizem que a era do cliente é caracterizada pela importância colocada na identificação e

satisfação das necessidades e os desejos do consumidor antes de as empresas pensarem em produzir os produtos.

Comparando a era de vendas com a era do cliente, segundo Kotler (1998), nós temos os seguintes contrastes como pode ser visto na Figura 3.

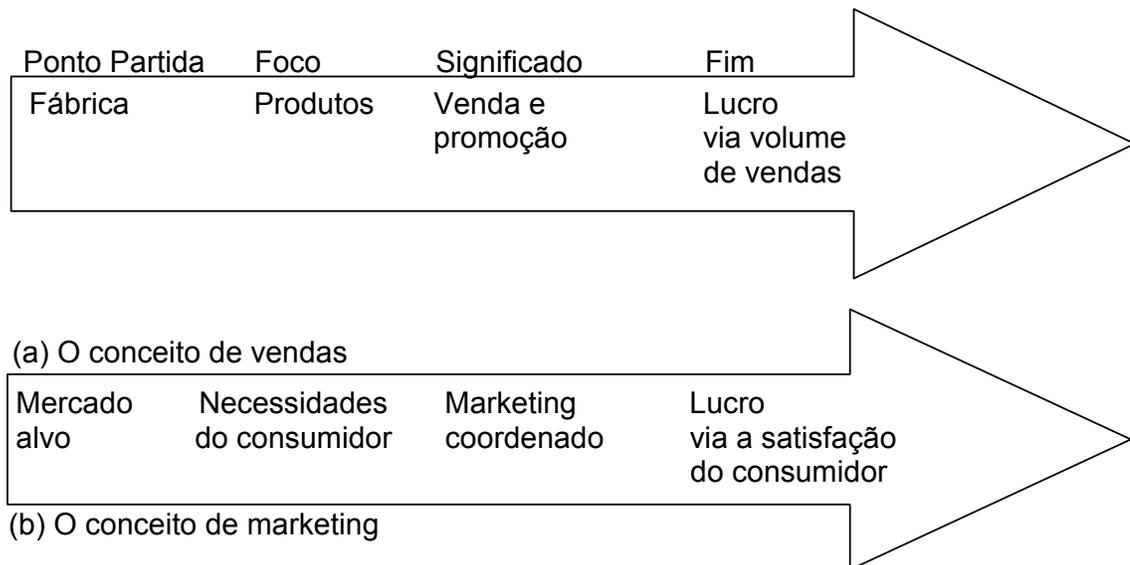


Figura 3: Contrastes entre os conceitos de venda e de marketing

Fonte: KOTLER, 1998.

Como demonstra a Figura 3, a evolução das organizações passa a direcionar sua estratégia de lucro não mais no excedente da produção, mas sim na determinação da percepção do mercado integrando como agente determinante o que o cliente quer, deseja e está disposto a pagar.

Como principais características dessa era temos:

- ênfase na satisfação do cliente;
- segmentação socioeconômica e psicográfica: marketing concentrado e diferenciado;
- ativo programa de pesquisa de mercado;
- comunicação com ênfase em aspectos emocionais: imagem e marca.

2.5 Marketing de relacionamento

Kotler (1998, p. 30) define:

Marketing de relacionamento é a prática de construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chave – consumidores, fornecedores

e distribuidores – para reter sua preferência nos negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos ‘ganha-ganha’ a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores.

A definição de Kotler (1998) abrange a alma do conceito, mas há que se considerar que no mundo atual, com milhares de *partes-chave* se relacionando constantemente e de maneira vertiginosa, não poderá ser desprezado o meio que possibilita a interação entre elas, isto é, a tecnologia.

Especialista em marketing, Rapp (2000) diz que viemos do marketing um-a-um e a ele voltaremos, só que esse retorno só será possível, na era globalizada, graças ao desenvolvimento dos meios eletrônicos que promovem a aproximação dos entes envolvidos nas relações de comercialização. As organizações, cada vez mais, deverão fidelizar seus clientes com a satisfação de suas necessidades utilizando-se de todos os meios disponíveis para *ouvi-lo* da melhor maneira possível e dessa forma, realizar e oferecer produtos desejados.

A tecnologia está mudando a expectativa dos clientes que exigem facilidade operacional, bons preços, possibilidade de comparar, velocidade de entrega e qualidade em serviços.

As mudanças estão acontecendo a tal velocidade que é difícil perceber e assimilar a verdadeira magnitude de tal revolução. É interessante rever quais os desenvolvimentos tecnológicos que permitiram uma mudança rápida e radical.

Ano	Tecnologia
1920	Produção em série e distribuição em massa
1946	ENIAC – Primeiro computador a válvulas
1952	Chagada da televisão
1967	Primeira disponibilização, nos EUA, de número de telefone gratuito (0800)
1969	Implantação da primeira rede de computadores, entre dois computadores. Um em Nova York e outro na Califórnia.
1973	A Federal Express faz a primeira entrega de correia em 24 horas
1979	Surgimento do Credit Universal, Visa e Mastercard
1981	Caixas eletrônicos
1984	Primeiros escritórios são informatizados por meio de micros computadores
1993	Netscape e primeiros programas de navegação na Web
Dec. 2000	Início da personalização em massa

Figura 4: Evolução da tecnologia no tempo

Fonte: HSM MANAGER, 2000.

Sem dúvida, com o desenvolvimento de tais recursos, foi possível implementar a facilidade de crédito universal, o incremento do marketing direto, por meio do desenvolvimento generalizado das telecomunicações, assim como dar suporte aos recursos que facilitam e agilizam o conhecimento dos consumidores nas suas relações de troca.

A complexidade e a sutileza dos relacionamentos, não têm limites. Kelly (apud RAPP, 2000, p. 74), diz: “Na realidade, a única coisa importante gerada pelo silêncio foram os relacionamentos”.

É preciso, portanto, atrair, manter e tornar fiel o cliente que as organizações desejam, com base num estudo minucioso de seus desejos e na satisfação absoluta de suas necessidades.

Com a tecnologia nas pontas dos dedos, as empresas terão mais recursos para se tornarem mais produtivas, haja vista que disporão de recursos para um conhecimento apurado dos seus consumidores e, dessa forma, criar qualidade sob o ponto de vista do cliente e definindo estoques e serviços cada vez mais ajustados à demanda real.

Como principais características do marketing de relacionamento, citam-se:

- preocupação com todos os públicos que possam afetar a imagem da empresa/produto;
- necessidade de construir uma vantagem competitiva sustentável como a qualidade sob o ponto de vista do cliente;
- fidelização: focada satisfação x lealdade;
- comunicação dirigida marketing um a um.

Apesar de todo esse mar de informações que é passível de se coletar, possibilitando uma lógica que reúne empresa e consumidor, na interseção dos interesses mútuos, são precisas, antes de mais nada, uma relação de aprendizado e uma conexão contínua que se enriquece à medida em que as partes se conhecem e interagem. Em síntese, o conhecimento permite que as organizações busquem continuamente produtos para seus clientes e, não mais, clientes para seus produtos.

De uma forma geral, a maioria das empresas ainda não percebeu que variedade não é a mesma coisa que personalização em massa, comentam Pine et al. (1997). A

personalização em massa, que pode se obter a partir da análise dos dados dos clientes, significa fazer o que o cliente deseja (ganho para o cliente) a um custo eficiente (ganho para a empresa).

Mas nem todos os setores, ainda para Pine et al. (1997), estão preparados para tal revolução. Um setor que está pronto é o de serviços complexos, que, por meio do conhecimento do que o cliente deseja, desmistifica para o mesmo a sua compreensão, pois a maioria das pessoas não quer ter que escolher entre uma variedade de opções, características, estruturas de estabelecimento de preços ou redes e métodos de distribuição para determinar que produtos ou serviços lhes convêm.

Outro setor é o de produtos digitais, tais como, serviços de telecomunicações, jornais, produtos de entretenimento e outros que podem ser digitalizados pois, pela interatividade, podem ser perfeitos para o marketing um-a-um. Mas é preciso estar disposto a um aprendizado contínuo, pois a interatividade é diretamente proporcional à quantidade de mudanças promovidas.

Para se cultivar a estratégia de aprendizado, é preciso cultivar quatro habilidades:

1. informação, em que depende da empresa extrair e gerenciar informações dos clientes. Para tanto, é preciso identificar clientes que permitam o estabelecimento de uma relação de aprendizado, tais como, clientes de hotéis, onde eles fazem reservas em seu próprio nome e revelam suas preferências, a tarefa torna-se fácil. Mas, já na industrial em geral, o consumidor torna-se anônimo, exigindo mais criatividade e empenho das organizações;
2. produção e distribuição. É possível que as organizações criem módulos de produtos ou serviços, que podem ser montados de diversas formas, permitindo que produzam sob medida para diversos clientes. Nesse processo, a empresa deverá contar com uma ferramenta que colete dados dos clientes e determine rapidamente como utilizar suas capacidades para atender ao consumidor;
3. organizacional. As organizações deverão trocar os *gerentes de produtos*, que trabalham por metas de vendas de um produto previamente determinado, pelo *gerente de clientes*, que, primeiro, conhecem os desejos

dos clientes, que são agrupados por desejos similares, e que se preocupam em obter o melhor negócio possível para cada um deles. Portanto, os mesmos gerentes servem para abastecer as organizações de informações de seus consumidores;

4. avaliação. A parcela de negócios de que uma empresa dispõe com o cliente, é direcionada pela representatividade desses negócios em relação à fatia de mercado. Para calcular se vale a pena investir no conhecimento do cliente, é preciso saber o que esse cliente está comprando da concorrência o quanto ele ainda está disposto a comprar. A melhor fonte de informação é o cliente, mais um motivo pelo qual o estabelecimento de um contato é essencial.

2.6 Satisfação e valor para o cliente

Satisfação do cliente é o que as organizações têm percebido a cada dia, como fator fundamental para a sua própria sobrevivência no mercado. Mas o que, em um panorama de negócios tão complexo, deve ser valorizado pelas empresas como pontos que fazem a diferença?

Como forma de estratégia, a competitividade é a palavra mais pronunciada atualmente nos círculos de política econômica, segundo Kenichi (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998). Os gerentes procuram cada vez mais por modelos bem-sucedidos para segui-los. Para muitos gerentes ocidentais, as realizações dos modelos japoneses, nos quais os ganhos são conseguidos por meio de vitórias contra a concorrência, seja via desenvolvimento rápido de produtos, tecnologia, canais de distribuição dentre outros fatores competitivos. Mas o que Kenichi avalia, é que é importante levar em consideração a competição, entretanto, ao se adotar a estratégia, não se deve colocá-la em primeiro lugar, pois primeiro vem uma atenção total às necessidades dos clientes. Portanto, sob o aspecto estratégico, as organizações, antes de testar as próprias capacidades competitivas em relação à concorrência, deverão determinar de forma muito clara o que é valor para os clientes.

Para Kotler (1998, p. 53), “SATISFAÇÃO é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. A satisfação do cliente é função do desempenho percebido e das expectativas, ou seja, quanto mais próximo

dos anseios do cliente for o desempenho do produto, mais satisfeito o consumidor ficará, e quanto maior for a capacidade da empresa em superar tais expectativas, maior será o grau de satisfação do cliente, podendo mesmo chegar ao estado de encantamento.

Quando os clientes tomam uma decisão de compra, têm uma vivência e experiências anteriores acumuladas à sua disposição. Segundo Tucker (1999), este conhecimento pode se dar tanto no lado satisfatório de suas aquisições, quanto pelo lado das insatisfações assimiladas. Se eles ficarem decepcionados, irritados, forem explorados, ou se forem tratados de forma justa, como convém, ficarem satisfeitos e, às vezes, encantados com os serviços que receberam, por meio de tais experiências, são acumulados os conhecimentos que trazem às suas expectativas e opiniões sobre uma organização. É por isso que antecipar e entender as necessidades do cliente de forma acurada e comprometida pode ser compensador para a empresa.

Saber escutar o que o cliente deseja é fundamental. Como relatado por Sewell e Brown (1993), o mercado está cheio de regras, tais como sobre o tempo em que o cliente deve ser recebido, ou que o telefone deve ser atendido até no máximo no segundo toque. Tais regras são criadas por pessoas que supõem o que os clientes querem. As organizações não têm que supor nada. Em vez disso, devem tentar descobrir, ouvindo e dando a chance do cliente falar, e, principalmente, estar disposta a ouvir o que é importante, segundo a ótica do cliente. Dessa forma, os consumidores dirão exatamente o que é importante para eles e as empresas poderão focar seus fatores potenciais de forma estratégica e com economia de recursos.

Para Gale (1996), a empresa deve atender a quatro etapas para gerenciamento do valor do cliente, isto é, a qualidade de conformidade, a qualidade sob o ponto de vista do cliente (percebida pelo cliente), qualidade percebida pelo cliente *versus* a dos concorrentes e o gerenciamento do valor do cliente como se mostra na Figura 5.

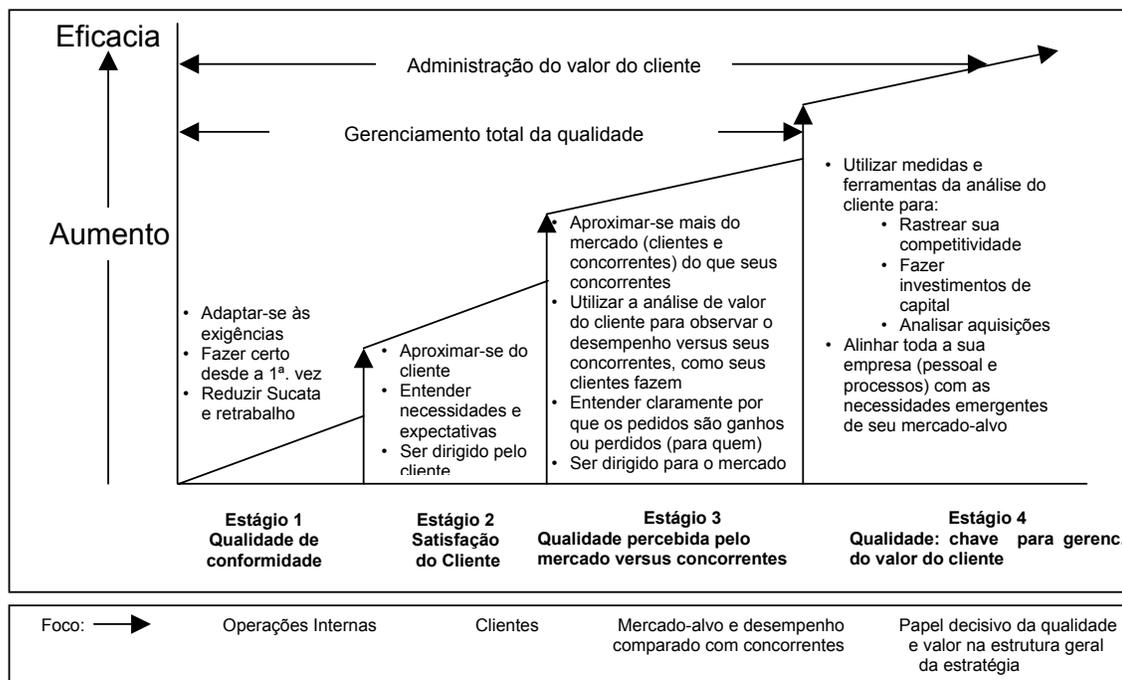


Figura 5: Gerenciando valor do cliente

Fonte: GALE, 1996.

Segundo Mckenna (1998), o “aqui, agora e o feito sob encomenda” são aspectos fundamentais para a satisfação do cliente. Portanto, a flexibilidade e adaptação, de acordo com tais necessidades, são fundamentais. A escolha dá poder ao consumidor e essa linha de facilidade oferecida, isto é, produtos e serviços moldados cuidadosamente para as particularidades de cada pessoa, pode resultar num cliente fiel, por força de suas próprias necessidades. Se comparados com os padrões do passado, em que os consumidores tinham que se moldar aos produtos e serviços existentes, de acordo com os horários comerciais relativamente limitados, comprar um automóvel de uma das três grandes montadoras, fazer ligação de um local fixo, dentre outras limitações, os avanços tecnológicos são instrumentos competitivos, que viabilizam a realização dos anseios dos clientes.

2.7 Tipos de clientes

Os consumidores de hoje, diante da variedade de produtos à sua disposição, independente de onde eles se encontram localizados, esperam por mais produtos personalizados, de acordo com seu gosto e, pagando cada vez menos por isso.

Segundo Tucker (1999), em linhas gerais, o perfil do novo consumidor tem

algumas características marcantes que não podem ser ignoradas. Ressalta-se que o perfil traçado é direcionado para o consumidor americano, mas que não compromete os objetivos deste trabalho por se tratar de linhas básicas e gerais.

A primeira delas, ressalta um consumidor difícil, devido a sua capacidade investigativa quanto ao valor embutido no produto ou serviço, desvinculando-se da influência do marketing que é exercida sobre ele e a investigação. A propósito dessa capacidade investigativa:

A tecnologia interferiu no intangível, tornando previsíveis nossas emoções. Esses estados opostos, o medo e a previsão, se tornaram praticamente obsoletos. A provação do medo é banida pela comunicação instantânea de qualquer lugar para qualquer lugar. A previsão passa a ser a recompensa instantânea (GORDIMER apud MCKENNA, 1997, p. 34).

A segunda característica é aquela em que os consumidores investem mais tempo para decidirem qual o produto que lhes dá maior custo benefício.

Como terceira característica, definida por Tucker (1999), é citada a existência na mente do consumidor da “inquietação econômica silenciosa, porém penetrante”, que é a consciência de que não mais existe estabilidade no emprego, muito menos por toda a vida, e isso afeta diretamente as tendências e atitudes do consumidor típico. Entende-se por consumidor típico a força de trabalho assalariada.

Como última característica apontada pelo autor, os consumidores procuram uma satisfação duradoura, que seja eficiente e de fácil manutenção e, principalmente, demonstre sua proeza como consumidores *espertos*.

Portanto, a escolha dá poder ao consumidor. Este consumidor pode se tornar um consumidor fiel caso a oferta de produtos/serviços seja moldada cuidadosamente para suas necessidades.

2.8 Medição do desempenho em satisfação do cliente

Na década de 90, as organizações, para serem competitivas, deveriam direcionar toda a sua equipe para os conhecimentos de seus clientes, mercados, concorrentes, tecnologias e processos, conforme Gale (1996). Para a equipe usar melhor tal conhecimento, são necessárias medidas que a norteiem.

Kelvin (apud BHOTE, 1993, p. 49) diz que

Quando se pode medir o que se está falando e expressá-lo em números, sabe-se algo sobre o assunto; mas, quando não se pode medi-lo, quando não se consegue expressá-lo em números, o conhecimento é fraco e

insatisfatório. Pode ser o começo do conhecimento, mas o avanço no estágio científico é mínimo.

Ainda sobre medidas de desempenho, cita-se Ganesi (1994, p. 221): “Não se pode gerenciar o que não se pode medir, é tão válida em operações de serviços como qualquer outro tipo de operação”.

As organizações necessitam cada vez mais de unidades de medições para, por meio de sua análise, projetar, controlar e acertar as metas desejadas. Bhoté (1993) analisa que existe uma facilidade de definição e medição quando aplicados a um produto, mas que se tornam difíceis de medir quando aplicados a serviços.

Para Ganesi (1994), são nove os critérios competitivos perceptivos para o cliente, ou critérios relevantes para a percepção, pelos clientes, da qualidade do serviço esperado. São eles:

- consistência;
- competência;
- velocidade de atendimento;
- atendimento / atmosfera;
- flexibilidade;
- credibilidade / segurança;
- acesso;
- tangíveis;
- custo.

Tais fatores podem ter diferentes pesos de importância para os consumidores. A determinação desses pesos, entretanto, seja qual for o critério, ou critérios priorizados pelos clientes, deve ser uma preocupação da empresa, em ser capaz de medir seu desempenho em relação a eles. Porém, nem todos os critérios são fáceis de medir. É preciso, no entanto, especificar que nem sempre tais medidas são quantificáveis. Há outras formas de medir desempenho qualitativo, como, por exemplo, a percepção do cliente quanto ao atendimento e conforto ambiental dentre outros.

Uma das formas usadas para tentar objetivar e facilitar o tratamento das respostas quanto à percepção dos clientes é a escala Likert. Nessa escala, podem-se determinar 3, 5, 7, 9 ou mais pontos, que representam uma medida de satisfação / insatisfação. Os extremos dessa escala contínua representam os extremos de percepção, ou seja, podem ir de, por exemplo, “excelente” a “péssimo”, ou de

“concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Pontos intermediários podem ser definidos ou não. Normalmente, é utilizado um número ímpar, pois, dessa forma, o avaliado pode expressar tanto seu grau de satisfação, quanto de insatisfação ou indiferença.

Os quesitos podem ser perguntas diretas sobre parâmetros de desempenho, tais como, “como você avalia a cortesia dos funcionários” ou, ainda, podem conter afirmativas com as quais os clientes podem concordar, discordar, com diferentes graus de ênfase, ou ainda serem indiferentes a ela.

Para a utilização desse método, a empresa deve se certificar de que não existe nenhum outro meio quantificável que reflita o desempenho do quesito. Em se tratando de “custo/preço”, por exemplo, são preferíveis os valores que efetivamente representam o preço de um serviço ou produto.

A Figura 6 mostra um quadro que sugere o uso de técnicas de medidas de desempenho para cada um dos critérios competitivos mencionados anteriormente.

Critério	Objetiva ou perceptiva	Possibilidade de quantificar	Abordagem	Exemplos de medidas
Consistência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Variabilidade de tempo de espera e atendimento, de sabor, de aparência, de atendimento.
Competência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Qualificação e experiência do staff, memória técnica
Velocidade de atendimento	Objetiva	Alta	Medição direta de Likert	Minutos, horas, dias, etc., de espera e processamento, percepção de espera
Atendimento / atmosfera	Perceptiva	Baixa	Likert ou similar	Cortesia, prestatividade, aconchegância, elegância, sofisticação
Flexibilidade	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Versatilidade, personalização, adaptabilidade
Credibilidade / segurança	Perceptiva	Baixa	Likert ou similar	Risco percebido
Acesso	Objetiva	Alta	Medição direta	Distância clientes-sistema, horas de operação, taxa de sucesso nas tentativas de contato remoto
Tangíveis	Objetiva	Média	Mista conforme a situação	Dimensões, composições, sabor, aparência, funcionalidade
Preço / custo	Objetiva	Alta	Medição direta	Custo por serviço, utilização e produtividade de recursos, preço

Figura 6: Exemplos de medidas de desempenho

Fonte: GIANESI, 1994.

A Figura 6 dá algumas diretrizes para que as organizações possam avaliar, quando necessitarem de implantar uma forma positiva de avaliação na prestação de

serviços.

Ainda, para Bhote (1993), existem algumas ferramentas que podem ser aplicadas para a avaliação da medição da satisfação do cliente, ou seja:

- Administração por Objetivos (APO), que foi introduzida na indústria no início da década de 50, por Peter Drucker e prevê que sejam traçados objetivos cuidadosamente desenvolvidos, assim como um sistema de medição detalhado e ajustado, e o acompanhamento do progresso em relação aos objetivos, seja meticulosamente monitorados;
- gráfico de cinco pontos: é empregada uma série de gráficos para descrever em progresso da qualidade de seus produtos, que incluem parâmetros previamente selecionados, como por exemplo: total de defeitos por unidade, auditorias de qualidade, qualidade no campo, reclamações em garantia e custo da não qualidade. Esses gráficos são traçados numa periodicidade mensal, possibilitando, dessa forma, a visualização do progresso realizado, comparando com metas para períodos posteriores. A vantagem é que eles têm grande visibilidade e fácil interpretação por parte do corpo de empregados;
- Defeitos por oportunidade.

Assim, as organizações, segundo a natureza de suas operações, deverão ter em mente, mesmo diante da intangibilidade na medição de desempenho na área de serviços, recursos que as norteiem e propiciem uma visão, mais próxima possível, de como ela está diante de si mesma, da concorrência e, principalmente, diante de seus consumidores.

2.9 Definição de produtos bens e serviços

Para começar, é preciso perceber que um produto é tangível, um atendimento é intangível. Um produto é físico, ocupa espaço, tem vida útil, pode ser inventariado, depreciado ou taxado. Já o serviço só passa a ter vida a partir da solicitação de seu recebedor (ZEMKE; SCHAAF, 1991).

Segundo Kotler (1998, p. 420): “Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto”.

Ainda, segundo Kotler (1998, p. 351),

Geralmente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços.

O componente serviço pode ou não ser parte importante nesta oferta. De fato, a oferta pode variar de apenas um bem físico em um extremo, a um serviço totalmente intangível em outro.

Paladini (1995) considera como um bem aquele produto físico, palpável, enquanto se define por serviços o trabalho desempenhado. Quanto ao que é chamado de *métodos* diz respeito ao conhecimento adquirido (*Know-how*), ao aspecto intelectual registrado em algum meio físico para executar uma atividade.

Para Albrecht (1988), se estiver fabricando um produto físico, pode controlar a qualidade do produto fazendo toda a fabricação num único lugar e inspecionando os produtos assim que eles ficam prontos. Mas isso não ocorre com serviços, tal como uma abertura de conta bancária, ou com a aplicação de um medicamento. Um serviço é “fabricado” no ato da entrega. Portanto, nesse processo, é preciso levar em conta o fator humano que é fundamental no processo de geração e entrega do “produto” serviço.

Em complemento a esses autores, Possamai (1999) analisa que, em geral, produtos são associados a bens físicos, mas que, mais que isso, consumidores buscam benefícios que eles proporcionam, isto é, o produto inclui bens, serviços e outros veículos (lugares, pessoas...) que possam satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Nessa concepção, segundo Kotler (1998), existe o conceito do produto ampliado, conforme ilustrado na Figura 7.

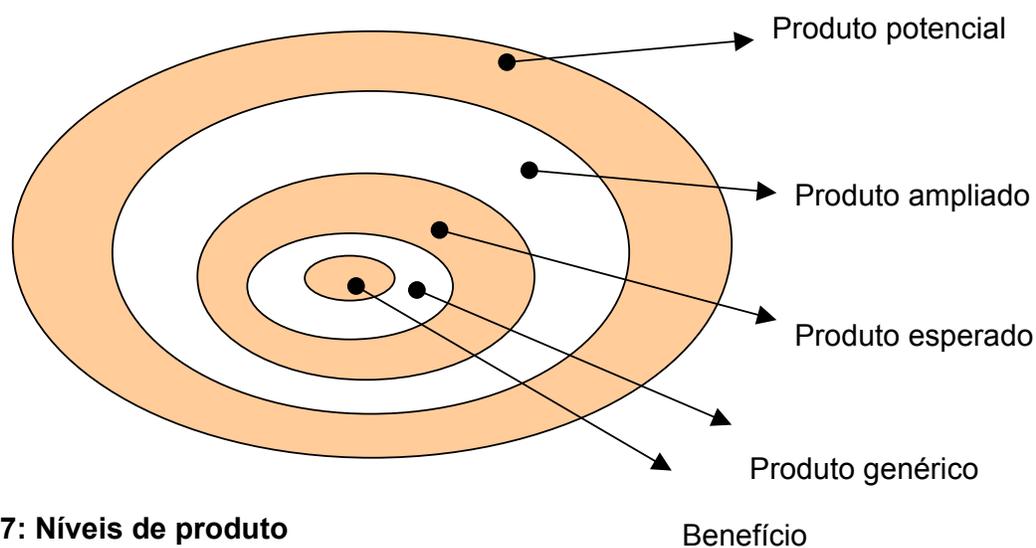


Figura 7: Níveis de produto

Fonte: KOTLER, 1998.

Observando os conceitos anteriormente expostos, constata-se um claro desmembramento do termo produto, em níveis que incluem os serviços, como forma

de complementação do mesmo. Portanto, não há quem somente fabrique produtos sem se preocupar com a prestação de serviços como um produto necessário para satisfazer as necessidades ou desejos do consumidor.

2.10 Níveis de produto

Conforme descrito no item anterior, existe uma divisão do produto em qualidades tangíveis e intangíveis.

O produto básico é formado por benefícios ou serviços básicos centrais, isto é, aquilo que é declaradamente a intenção principal de consumo do cliente, ou seja, aquilo que realmente o consumidor está procurando. Ainda, segundo Possamai (1999), o produto básico está associado ao benefício desejado. Assim sendo, se o benefício esperado for uma iluminação, o produto básico pode ser uma lâmpada, por exemplo.

Já, para o produto real ou tangível, é o produto que o consumidor está realmente comprando, ou seja, ele é composto de características físicas, de desempenho, embalagem, marca, estilo, qualidade e características técnicas

No terceiro nível, encontra-se o denominado produto ampliado. Ele está associado diretamente aos benefícios adicionais oferecidos ao consumidor, tais como, entrega, instalação, garantias, assistência técnica, crédito e serviços de pós-vendas.

2.11 Características dos produtos

O serviço, segundo a diversidade encontrada na literatura, pode ser caracterizado por diversos aspectos, mas há que se considerar que ele está essencialmente ligado a pessoas.

Dow (apud KOTLER, 1998), diz que “Os quatro P’s de marketing de serviços são: pessoas, pessoas, pessoas e pessoas”, valorizando, dessa forma, a importância essencial do fator humano para o setor de serviços, mais ainda do que o setor manufatureiro, pois, no segundo, o ser humano está inserido no processo e quanto ao primeiro, ele é o processo, o meio e o fim.

Kotler (1998) cita quatro particularidades, que são:

- a Intangibilidade: “Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados,

antes de serem comprados.” Em decorrência deste conceito, o grande desafio das empresas está na questão de cercar esses aspectos abstratos e trazer ações visíveis para que o consumidor possa antecipar o que os espera na prestação dos serviços, ou seja, as organizações deverão passar um sentimento de confiabilidade do que aguarda o cliente na hora da prestação de serviços. Para exemplificar essa materialização, o conforto ambiental, explicitado por meio de um *layout* bem definido das instalações, com sinalizações claras dos diversos setores existentes, poderá transmitir por antecedência um aspecto de segurança de processos bem administrados nessa organização. Ou ainda, a clara definição de quem é quem, mostrada via crachás com a identificação de quem são as pessoas que estão atendendo ao consumidor e um aspecto que pode transferir para o cliente a idéia de organização e segurança nos processos ali administrados;

- a inseparabilidade: “Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”. Dessa forma, a qualidade de interação entre o fornecedor de serviços e o cliente deverá ser absolutamente harmônica, haja vista que tal fator influencia diretamente no resultado. A empresa, nesse momento, deverá estar perfeitamente capacitada, como organização, a ter profissionais devidamente selecionados, a pessoa certa para o cargo certo, isto é, com habilidades técnicas e humanas para responderem satisfatoriamente aos desejos dos clientes;
- a variabilidade: “Os serviços são extremamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados.” Ou seja, em serviços, a padronização é mais difícil de ser alcançada em função da grande influência de aspectos subjetivos, ligados ao comportamento de quem presta os serviços e quem os recebe;
- a perecibilidade: “Serviços não podem ser estocados.” Esta característica pode se constituir em um problema quando a organização está sujeita à sazonalidade de demanda, ou flutuações inesperadas, uma vez que é preciso ter claramente definidas estratégias para o atendimento de tais flutuações.

2.12 Qualidade em serviços

Com os adventos tecnológicos proporcionando velocidade e qualidade, tanto para as organizações, quanto para o consumidor, haja vista a informática, Internet, cartões de crédito dentre outras facilidades tecnológicas disponíveis à humanidade,

assim como a vertiginosa transformação da economia, e a tradição da qualidade que já é um fator básico, o valor para o cliente volta a ter um lugar central.

Para Albrecht (2000), existe uma revolução silenciosa, que volta ao cenário, sobre qualidade e serviços. Ele diz que não param de crescer os novos limites de uma concorrência nos sentidos mais diversos. As questões que conduzem a sua linha de raciocínio são: “Quem fabrica só produtos?”, “Quem vende só serviços?”.

Diante de um cliente bem informado, menos sujeito à influência, ou mesmo, às artimanhas do marketing, não ouvimos mais falar da revolução da qualidade, pois qualidade passou a ser um pré-requisito básico, restando para as organizações que promovam dentro delas mesmas as suas próprias revoluções silenciosas. O fato de não mais se alardear a qualidade de seus produtos não significa que o assunto esteja morto ou que ninguém por ele se interesse. É tão somente um problema de percepção que é básico e esperado pelo consumidor.

Na atualidade, não existe mais quem esteja só na produção. O fato é que o produto alcançou novas dimensões, e os serviços estão intrinsecamente ligados ao bem, como forma de produto ampliado.

Para se oferecer qualidade em serviços, é preciso ter uma visão mais próxima do cliente. Drucker (apud ALBRECHT, 2000), faz uma pergunta simples que, na realidade, é uma das perguntas mais profundas que se pode fazer a um executivo: “Em que ramo de negócios está efetivamente a sua empresa?”. Para respondê-la, é preciso considerar dois níveis. O primeiro é o mais corriqueiro, basta responder: montamos automóveis, vendemos automóveis, somos uma clínica psiquiátrica, somos uma companhia de aviação. A empresa é definida pela sua razão social registrada. Mas, no segundo nível, no entanto, é que encontramos o que se pode chamar de “profundo”, no qual o negócio é definido na premissa de valor básico, isto é, o que é realmente oferecido ao cliente pela empresa? Por que o mundo precisa da organização?

Quando a empresa começa a perceber a proposta abstrata que envolve o produto, no momento em que ela passa a vender confiança ou sua reputação, ou começa a alinhar sua estratégia com a noção de vender um bem intangível, então pode-se dizer que essa organização está no caminho da qualidade, seja na produção do produto ou na prestação dos serviços.

Bowen e Schineider (2000, p. 64), dizem:

As empresas de serviços só vão conquistar clientes e obter rentabilidade se criarem um relacionamento que garantam a seus clientes segurança, tratamento justo e auto-estima. O cliente chateado pode sentir-se vítima, depois indignado e, por fim, ser um 'terrorista'. Já o cliente encantado, se torna um 'apóstolo'.

Diante desses fatos, várias são as implicações do que é seu negócio. Em primeiro lugar, não existe qualidade se não houver uma política estratégica voltada para ela. Não se pode tratar a qualidade como um fator isolado e independente. A qualidade, estratégia e desempenho andam juntas.

Zeithaml, Parasuman e Berry (1990), não satisfeitos com a literatura sobre qualidade de serviços, formaram grupos de pesquisas compostos cada um de doze pessoas e promoveram um estudo exploratório. Foram selecionadas as áreas de prestação de serviços bancária, cartões de crédito, seguros, reparação de produtos e manutenção. Para cada uma dessas áreas, três grupos eram pesquisados. As pessoas selecionadas para a entrevista, mantiveram pelo menos uma ou mais transação nessas áreas nos últimos três meses anteriores à pesquisa. Por meio desses grupos, os autores puderam perceber fatos primários e básicos na qualidade da prestação de serviços, ou seja, os serviços variam muito na sua natureza de realização. Por exemplo, bancos e cartões de crédito oferecem um benefício imediato ao cliente e os demais serviços prestam benefícios ao longo do tempo. Embora reparações e manutenções sejam concernentes a bens tangíveis, os outros serviços pertencem aos de bens intangíveis.

Na definição de qualidade, alguns padrões de expectativas foram observados: a primeira expectativa de qualidade é passada pela impressão de um cliente para outro; segunda, para uma mesma prestação de serviços, as necessidades pessoais podem influenciar diretamente. Exemplificando, para clientes de cartões de crédito, tanto poderia ser essencial que as empresas providenciassem um limite de crédito satisfatório quando da necessidade do cliente, e para outros que houvesse uma larga abrangência comercial de cobertura; terceira, experiências anteriores podem também influenciar a expectativa do cliente; quarta, falsas promessas, ou promessas dúbias divulgadas na imprensa podem elevar o nível de expectativa dos consumidores; quinta, a expectativa de preços pode influenciar a prestação dos serviços, fazendo crer que eles podem ser elevados ou de qualidade inferior.

Na Figura 8 é apresentado um quadro que mostra a visão do cliente quanto à qualidade prestada nos serviços e a que eles estão associadas, para as quatro áreas de serviços pesquisadas.

Dimensão e Definição	Exemplos de questões específicas a serem respondidas aos clientes
Tangibilidade: facilidade interação c/a comunicação visual e operacional: sinaliz., pessoal, equiptos.	<ul style="list-style-type: none"> • As facilidades dos bancos são atrativas? • Os atendentes estão vestidos adequadamente? • O cartão de crédito é fácil de usar/entender? • Os equipamentos são atualizados?
Confiabilidade: habilidade para executar o serviço prometido com precisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o empregado do banco diz que retorna a ligação em 15 minutos, ele realmente o faz? • O atendente segue exatamente as instruções de compra/venda? • Os serviços são executados de maneira acertada na 1ª vez?
Comprometimento: boa vontade para ajudar os clientes e providenciar pronto atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Quando existe algum problema com minha conta bancária, o banco resolve o problema rapidamente? • O atendente tem boa vontade para esclarecer minhas dúvidas? • Os débitos referentes às mercadorias devolvidas são prontamente creditados em devolução? • Existe empenho em reparar a tempo, conforme prometido?
Competência: dispor de conhecimento necessário para realizar os serviços	<ul style="list-style-type: none"> • O atendente bancário é hábil em resolver os problemas sem ficar fazendo inúmeras pesquisas? • O corretor de seguros está sempre atualizado quanto ao desenvolvimento do mercado (facilidades, legislação)? • O atendente do outro lado da linha está preparado para esclarecer minhas dúvidas? • O empregado aparenta saber e dominar o que está fazendo?
Cortesia: educação, respeito, consideração e contato amigável.	<ul style="list-style-type: none"> • O atendente é agradável? • O corretor de seguros aparenta estar muito ocupado ou é rude nas respostas? • Quando telefono para o cartão de crédito, a pessoa do outro lado é sempre educada e hábil para responder as perguntas? • O humor do reparador muda segundo o grau de dificult. dos serviços?
Credibilidade: fidedignidade, confiabilidade, honestidade na prestação dos serviços.	<ul style="list-style-type: none"> • O banco tem uma boa reputação? • O corretor fica pressionando-me a comprar? • As taxas do cartão são compatíveis com as praticadas no mercado? • Os reparos têm garantia?
Segurança: livre de perigos, riscos ou dúvidas.	<ul style="list-style-type: none"> • É seguro utilizar os caixas automáticos e serviços disponibilizados por meio da Internet? • A empresa sabe onde está lastreada a apólice de seguro? • O cartão de crédito é seguro no seu sistema de utilização contra falsificações, utilizações indevidas? • Posso confiar que os reparos foram realizados com propriedade e segurança?
Acessibilidade: facilidade de contato e acesso	<ul style="list-style-type: none"> • É fácil o acesso aos níveis gerenciais, quando tenho problemas? • É fácil trocar idéias com meu corretor pelo telefone? • O atend. do cartão conta com serviços 24 horas por ligação gratuita? • Existe facilidade de pontos de atendimento bem localizados?
Comunicação: os clientes são informados numa linguagem fácil e acessível ao conhecimento de todos	<ul style="list-style-type: none"> • Pode o atendente explicar de maneira fácil as cláusulas de minha hipoteca? • O corretor se comunica por meio de jargões? • Quando ligo para o cartão de crédito, os atendentes estão capacitados a me ouvir? • A empresa liga com antecedência nos casos em que o prazo não poderá ser cumprido?
Saber ouvir: a empresa faz esforços para entender as necessidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Alguém no banco me reconhece como um cliente regular? • O corretor procura identificar quais as minhas condições financeiras para oferecer uma proposta adequada? • A empresa do cartão procura adequar os limites do cartão a minha realidade financeira (seja máximo ou mínimo)? • O horário atend. é flexível o bastante p/ atender minhas necessidades?

Figura 8: A dimensão da qualidade de serviços

Fonte: ZEITHAML; PARASUMAN; BERRY, 1990.

Este quadro se mostra interessante na medida em que os setores examinados podem ser observados como um referencial válido para os demais setores de serviços, pois as dez dimensões da qualidade, elencadas por meio desse estudo, podem ser facilmente identificadas no setor de prestação de serviços, como requisitos esperados pelo consumidor.

Dessa forma, podemos traçar o seguinte fluxo de percepção da qualidade como mostra a Figura 9:

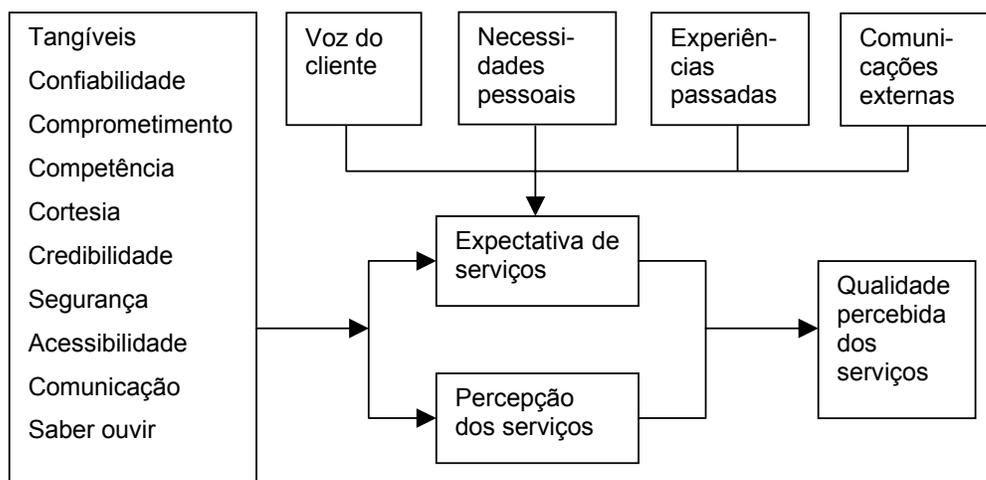


Figura 9: Qualidade percebida

Fonte: ZEITHAML; PARASUMAN; BERRY, 1990.

Como vimos, o cliente, além de suas próprias vivências, é fortemente suscetível às habilidades humanas, necessitando, portanto, que a empresa contemple a “Qualidade dos Serviços”, na estratégia de suas ações. Tal qualidade pode, portanto, ser tratada em duas partes: uma conhecida, que poderá ser padronizada, e a outra, que depende das qualidades humanas de quem presta os serviços, que também poderá ser objeto de cuidados padronizados, tais como, recrutar a pessoa certa, exigir que tenha o perfil desejado, com a formação mínima necessária.

2.13 Atendimento diferenciado

Quem já não foi alvo de um mau atendimento? Quem já não passou por chamadas telefônicas em que você fica aguardando por tempo em demasia, ou por empresas que não querem se dar ao incomodo de consertar aquilo que vendem, ou

se desculpar por inconvenientes causados por algum defeito?

Por que o atendimento é ruim? Examinando Zemke e Schaaf (1991), é relatado que existem razões que se dividem, por importância, em aspectos secundários e os principais.

Como primeiro aspecto secundário, os autores citam Bernard Faubert, que diz que nos anos 60, veio a geração do joga fora – use um produto por certo período e jogue-o fora, haja vista que naquela década, a produção em escala barateou muito o custo. Daí ter se formado a base de uma cultura que não se exigia atendimento. Não havia necessidade de se conhecer o cliente.

Como segundo aspecto secundário, é citada a conotação de serventia associada a atendimento e, portanto, as pessoas que fazem um trabalho que encaram como inferior em geral o fazem mal.

Outro aspecto analisado é que é um trabalho para ser realizado pela linha de frente por “executivos” para tratarem de negócios “reais”.

Finalmente, como último aspecto secundário da questão, é que as organizações, preocupadas com o custo, escolhem mal as pessoas, direcionando a seleção para aqueles que se “sujeitam” a ganhar pouco e, portanto, estão constantemente insatisfeitas com o que fazem.

Concluindo, tais teorias, dizem os autores, tratam apenas do aspecto secundário do problema, pois as razões básicas e principais para o mau atendimento é que existe uma carência de habilidade e conhecimentos a respeito de como administrar o atendimento, seguida de uma carência igualmente importante de comprometimento da organização com a qualidade do atendimento, como meta organizacional.

No Brasil, a indústria automobilística, na era do plano real, em que a oferta de veículos era menor que a demanda, passou a contar em seus quadros de atendimentos com meros “entregadores de carros”, pois o produto se vendia por si. Com o cenário mudado, as montadoras, sofrendo a concorrência nesse segmento, deverão aprender novamente a atender e enxergar que o vender é uma consequência do atender e, para tanto, será preciso fornecer um atendimento que faça a diferença. Segundo Zemke e Schaaf (1991), os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um extra para serem atendidos de forma eficiente e rápida, entendendo, por isso, terem suas necessidades básicas satisfeitas.

Em 1986, a Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) (apud ZEMCK; SCHAAF, 1991) conduziu estudos sobre as reclamações de consumidores e constatou que 5% dos clientes chegam a registrar uma reclamação e os outros 95% preferem mudar de fornecedor para evitar desentendimentos. Dessa forma, as organizações precisam perceber o valor do atendimento nas suas relações de troca e implementar estudos que assegurem a importância do atendimento ao consumidor.

A qualidade do atendimento, como aspecto valioso que é, há que ser percebida como uma missão que deve ser enfrentada pela linha gerencial da empresa, por meio de ações de pessoas motivadas e treinadas para satisfazerem seus clientes. Embora, numa primeira análise, o atendimento seja o resultado de uma interação do pessoal da linha de frente de uma empresa, a influência decisiva vem da linha gerencial dessa mesma organização.

A arte de desenvolver e conceber, desenvolver e prestar atendimento diferenciado ao cliente é uma prática especial, com problemas e oportunidades.

Como problemas, Albrecht (1988) cita que, na visão do cliente, há apenas umas poucas coisas que realmente incomodam na prestação de serviços. Após estudos sobre a satisfação dos clientes, Albrecht (1988) identifica sete categorias de fatores de reclamações, que são por ele chamado de “os sete pecados capitais do serviço”, ou seja:

- apatia: Este estado é observado quando o empregado se entedia com seu emprego, passando uma atitude de pouco caso no atendimento, e ninguém na organização está lá para lembrá-lo de seu papel na empresa;
- “dispensa”: O empregado procura se livrar rapidamente do cliente com algum procedimento padronizado que não resolve o problema, mas livra o empregado de ter que fazer algo especial;
- frieza: Hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência com o cliente;
- condescendência: Tratamento paternal concedido ao cliente, não respeitando sua capacidade de entendimento da situação;
- automatismo: Empregado mecanizado que coloca todos os clientes no mesmo programa, sem indício de calor, humanidade e reação;

- livro de Regras: Não ter a habilidade para avaliar que nas regras da empresa existem exceções e bom senso;
- “passeio”: transferência do problema de empregado para empregado da empresa, demonstrando desconhecimento da própria estrutura.

Portanto, dado que cada vez mais as empresas tomam consciência de que mesmo que estejam na área produtiva, os serviços, por terem alcançado uma dimensão de produto ampliado, elas devem prestar uma atenção muito firme a este segmento, o que está longe de ser verdade. Citando Albrecht (1988), na maioria das organizações que prestam serviços a norma é a mediocridade. Muitos conseguem sobreviver dando pequena ou quase nenhuma atenção à experiência do cliente, deixando a questão qualidade ao sabor do acaso e, como consequência, obtêm a mediocridade em termos de atendimento.

Numa época de dúvidas e preocupações com a economia e mercados, numa época de incertezas e verdadeiras crises de identidade, vale a pena prestar atenção ao atendimento ao consumidor, como se observa a qualidade do produto, pois é esse um diferencial que poderá determinar a permanência ou não das organizações no mercado, assim como estabelecer uma imagem da marca.

2.14 Recursos humanos – competências

Há que se considerar que, na prestação de serviços, é fundamental o fator humano como mentor e realizador do processo. Haja vista que a estrutura organizacional segue a estratégia e os sistemas implementados dão suporte à estrutura, que os recursos corporativos mais escassos não são freqüentemente os financeiros controlados pela alta gerência, mas o conhecimento e a experiência da linha de frente.

Na velha economia, a divisão de trabalho era simples: o empregador mandava e o empregado obedecia. Na nova economia, essa lógica virou do avesso essa relação. As organizações dependem de profissionais talentosos, mas também sabem que esses recursos humanos podem escolher onde trabalhar, pois o mercado está ideal para quem possui talento. Pessoas com a combinação correta de astúcia e ambição podem se dar ao luxo de escolher o chefe certo, os colegas certos, o ambiente certo.

Dessa forma, o mercado está estimulando novos modelos de organização, onde

a pergunta a “Por que contratar essa pessoa?”, passou para “Por que trabalhar nessa organização?” As organizações oferecem cada vez mais benefícios e flexibilidades em troca de compromisso mútuo que garanta a continuidade da empresa.

Segundo Reich (1999), na organização do futuro, empregado e empregador sentam-se no mesmo lado da mesa, unindo suas capacidades – por algum tempo, pelo menos – para criar um novo valor.

As questões relacionadas com funcionários têm se tornado essenciais para decisões no mundo dos negócios. Segundo Ulrich (2000), capacidade organizacional é o elo que faltava entre a estratégia e a ação. Numa empresa, essa capacidade pode ser reconhecida quando a organização atende a seis critérios, ou seja:

- oferece integração, no sentido em que se baseiam na própria organização e não na competência individual nem nos sistemas gerenciais;
- agrega valor aos clientes , haja vista que essas pessoas de fora da empresa, ou seja , os consumidores, são os que definem a importância das capacidades dos recursos humanos;
- mantêm a continuidade de sua capacidade humana estável ao longo do tempo;
- oferece exclusividade, pois as capacidades não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes;
- promove o compromisso do funcionário, isto é, capacidade de adquirir significado e comprometimento para os funcionários;
- estabelece identidade: as capacidades traçam a imagem e identidade da empresa na opinião dos clientes, empregados e investidores.

As empresas, portanto, devem administrar a forma de instituir a preocupação com as necessidades dos empregados em todas as ações que possam influenciar seu sentimento em relação ao atendimento dos consumidores. Isso inclui também as atividades administrativas e não só os que têm contato direto com o cliente, pois a organização, enquanto cadeia, interage como um todo.

Para se atingir o foco nas necessidades dos clientes, é necessário ter em mente o foco do recurso humano dentro da organização. O entendimento profundo das

necessidades dos clientes, combinadas com uma filosofia de satisfação dos próprios empregados, pode produzir o relacionamento que leva à retenção de clientes e à manutenção de um clima interno favorável aos próprios empregados assim como ao da empresa.

Um dos erros mais comuns, segundo Albrecht (1998), que os executivos podem cometer, quando tentam implementar melhorias na qualidade da prestação de serviços, é ignorar as condições adequadas para sua implementação, isto é:

- cultura e clima organizacionais;
- qualidade de vida no trabalho;
- cinismo dos empregados;
- credibilidade dos executivos;
- artrite organizacional;
- inércia gerencial nos escalões intermediários;
- sistema de valores em conflito;
- incentivos desalinhados;
- jogos de poder;
- conflito entre pessoal de campo e pessoal da direção central.

Para criar uma vantagem competitiva via seus recursos humanos, a organização deverá estar atenta a fatores tais como: dinheiro como forma de cooperação, definição da missão da empresa que seja um diferencial, aprendizado que proporciona o crescimento das pessoas, diversão como forma de revigorar, sentimento de orgulho de pertencer à organização e equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, segundo Reich (1999).

Obviamente, a compensação financeira sozinha não leva as pessoas a permanecerem no emprego. Na atualidade, o mundo nada em dinheiro. O capitalismo de risco coloca diariamente recursos nas novas empresas. Todo esse dinheiro teve impacto no mercado de trabalho, cujo poderoso motivador é o dinheiro e, para a maioria das pessoas que estão decidindo onde trabalhar, um dos motivadores é a participação acionária. A base da participação acionária encontra-se posicionada em três fatores da competição: disputa de talentos para atrair talentos, é preciso pagar por isso, e quem quiser um profissional talentoso trabalhando com

entusiasmo próprio precisa oferecer participação acionária.

Mas como o dinheiro sozinho não funciona como forma de retenção, as pessoas têm necessidade de fazer parte de algo em que elas acreditem, algo que dê sentido a seu trabalho e a sua vida, algo, enfim, que as envolva numa missão que as estimule, para que persigam metas, impulsionando a organização. Por último, que essa missão reflita seus próprios valores individuais, oferecendo a oportunidade de executar um trabalho que faça a diferença. Então, a empresa passa a ter que deixar claro qual a sua missão, como um dos requisitos necessários à retenção de talentos.

Outra moeda de retenção de valores profissionais é a organização que se reconhece e se preocupa em oferecer o aprendizado contínuo, que, nessa economia, é baseada em conhecimento e astúcia na sua aplicação. O primeiro deve ser oferecido pela empresa já o segundo é exercido pelas pessoas de potencial. Ulrich (1999) defende que criar uma cultura que valorize o aprendizado mantém as pessoas em busca de desafios intelectuais, explorando as fronteiras da economia e do conhecimento e, dessa forma, defende seus próprios interesses, assim como o de seus recursos humanos.

Outro aspecto a ser considerado no mercado de trabalho é a alta carga de dedicação a que as pessoas têm que se submeter, quando é tênue a linha que divide o sucesso financeiro do fracasso econômico. A maneira de transpor tal barreira, isto é, da estafa da dedicação ao trabalho, é mantendo um fluxo contínuo de energia no ambiente de trabalho por meio da diversão. Antes de tudo, a realização das tarefas deve ser divertida para quem as executa. Nessa hora, a missão da empresa é selecionar as pessoas certas para as tarefas.

Além desses fatores, o orgulho que a organização transmite ao ambiente externo também é uma forma de retenção de talentos. Finalmente, o equilíbrio entre carga de trabalho e qualidade de vida externa é fundamental. A maneira com que as empresas oferecem tal equilíbrio é um fator diferencial na oferta de equilíbrio entre a tranquilidade de realização de tarefas e os entes externos à organização, mas a ela profundamente ligados. Quando a empresa oferece conforto e segurança, via de benefícios tais como licença maternidade-paternidade, creche, atendimento para idosos pagos pela empresa, folgas regulares e licenças remuneradas, horário flexível e até a possibilidade de local de trabalho móvel, a organização reconhece e valoriza o fator de equilíbrio humano necessários à dedicação de seus recursos

humanos.

Portanto, para reconhecer a qualidade pela qual os consumidores anseiam na produção de bens e serviços, é necessário que a empresa também valorize e reconheça a qualidade de seus profissionais. A essência da organização é vista como a vantagem mútua, em que ambas as partes se sentem recompensadas. As organizações podem criar flexibilidade, agilidade e criatividade, isto é, qualidades que são fundamentais para uma empresa do século XXI.

Diante de tudo que foi relatado, isto é, a própria história do marketing, os tipos e valores de clientes, produto e o próprio ser humano como agente de mudança contínua, é necessário encarar os serviços como parte integrante do produto ampliado, sendo, portanto, uma parte complementar de oferta de valor para o cliente, merecendo o mesmo cuidado aplicado ao próprio produto, passando por todas as etapas do processo produtivo, isto é, desde o planejamento até a sua chegada ao consumidor final.

Padrões de atendimento, devem buscar continuamente uma avaliação de seus procedimentos, haja vista que os processos mudam sempre em função dos clientes, que estão cada vez menos se deixando levar por falsas expectativas, cada vez melhor informados e mais seletivos nos momentos de uma tomada de decisão, seja pela ênfase na qualidade do serviço em si ou, ainda, pela avaliação constante desses serviços como valor reconhecido pelo cliente, em face da constante evolução de costumes, comportamentos e tendências do mercado como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como característica básica de toda pesquisa, ela é a “tentativa de resolver problemas por meio de suposições, isto é, de hipóteses, que possam ser testadas através de observações ou experiências”, conforme afirmado por Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 3),

Para fundamentar esta pesquisa, foi necessário basear-se na teoria, para conceituar os dados a serem analisados e ser um guia para poder fornecer o resultado esperado.

Portanto, usando a teoria aliada à experiência profissional da mestrandia no estudo de caso apresentado, juntamente com a análise documental de pesquisas do índice de satisfação do cliente, é que é proposta a metodologia, que permitirá obter os resultados esperados, e ajudará a compreender o verdadeiro impacto da implantação de padrões de atendimento como forma de obter vantagem competitiva perante seus clientes, ou seja, a sua satisfação e sua fidelização.

3.1 Tipo de pesquisa utilizada

O método utilizado foi o estudo documental, que segundo Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 169), é “o estudo de registro escrito que possa ser usado como fonte de informação”. Portanto, o que se pretende é fazer um estudo exploratório-descritivo que tem por objetivo descrever, em termos estatísticos, a valorização percebida pelo cliente no estudo de caso, para o qual são realizadas pesquisas telefônicas, obtendo-se descrições qualitativas do objeto de estudo e permitindo-se maior flexibilidade no seu planejamento, assim como, uma variedade de procedimentos de coleta de dados, como, por exemplo, observação participante, análise de conteúdo etc., assumindo, assim, a forma de estudo de caso.

Portanto, a pesquisa é quantitativa e qualitativa e aborda a aplicação dos padrões de atendimento na forma de seus conteúdos e características proporcionando uma visão de como é realizado o trabalho.

3.2 Unidade de análise

O universo trabalhado são todos os clientes assistidos no pós-vendas, veículos em garantia pelas concessionárias pertencentes à Regional São Paulo Interior, e a

amostra será referente aos clientes pesquisados pelo Customer Satisfaction Index (CSI – Índice de Satisfação do Cliente), de proprietários de veículos em garantia, pertencente a essa regional.

3.3 Coleta dos dados

Definido o escopo da pesquisa, procurou-se em fontes secundárias o embasamento teórico, quando se enfatizou a importância da relação cliente x organização x serviços prestados. O que é valorizado pelo consumidor em todos os procedimentos de atendimento que visem melhorar a eficiência de qualquer sistema de prestação de serviços. Enfocando desde evolução do marketing voltado para o produto, passando pela compreensão dos clientes atuais e quais são seus valores, chegando até a excelência na prestação de serviços.

Paralelamente à fundamentação teórica, começou-se a coleta de dados documentais, em fontes primárias, por meio de dados históricos, arquivos e documentação referente à medição sistemática adotada pela Fiat para colher dados de satisfação de seus clientes, além de registros e entrevistas com os profissionais envolvidos no projeto, ou seja, integrantes do setor de padrões de atendimento da diretoria pós-vendas e integrantes do setor de produto responsáveis pela coordenação dos trabalhos de pesquisa de campo junto aos clientes.

A observação participante e a sistemática da pesquisadora na implantação do sistema estudado também colaboraram na coleta de dados para esta pesquisa.

3.4 Delimitação do estudo

Verificaram-se as ações do setor de padrões de atendimento da diretoria pós-vendas quanto aos serviços prestados e produtos ofertados que colaboram para a satisfação do cliente.

Este estudo visa analisar a implantação dos padrões de atendimento na rede Fiat que corresponde a 557 concessionárias / pontos de atendimento, sendo o trabalho focado no Escritório Regional São Paulo Interior.

4 PADRÕES DE ATENDIMENTO DA REDE DE CONCESSIONÁRIA FIAT

Em 1891, retornando da França, o mineiro Alberto Santos Dumont desembarca no porto de Santos com sua família e uma curiosa novidade, para espanto dos brasileiros: uma máquina que andava sozinha, apoiada em quatro rodas e não precisava ser puxada por cavalos. Era o primeiro automóvel que chegava ao país para marcar o início de uma nova era (EXPRESSO FIAT, 1999).

Em 1897, José do Patrocínio, ao passear em seu carro movido a vapor, inaugura o primeiro acidente de automóvel, justamente com seu amigo Olavo Bilac. Os dois arremessaram seus veículos de encontro a uma árvore. Não se tem notícia de como esses veículos foram reparados, se é que foram. Mas surge ali a primeira oportunidade de atendimento a clientes no pós-vendas, da história automobilística do Brasil.

Aos poucos, foram desembarcando outros automóveis no país, e esse segmento começou a prosperar, conforme mostra a Figura 10.

Ano	Descrição	Curiosidade
1891	Desembarca no Brasil o primeiro automóvel	Proprietário: Alberto Santos Dumont
1897	Primeiro acidente automobilístico do Brasil e Rio de Janeiro	Envolvidos: os escritores José do Patrocínio e Olavo Bilac
1900	Prefeito de São Paulo instituiu leis regulamentando o uso do automóvel na cidade	Exigida placa de identificação na parte traseira do veículo; velocidade máxima para os locais estreitos e movimentados, sendo que a máxima permitida era de 30 km/h
1903	Seis veículos já circulavam na capital paulista	Para controle, foi criado um exame de condução de veículos
1904	Frota na cidade de São Paulo constituída de 83 veículos, desse total, dois eram veículos Fiat (24 e 28 HP's)	Expedida a primeira carteira de habilitação
1907	Primeira empresa a montar um veículo no Brasil	Luiz Grassi & Irmãos, uma empresa que se dedicava à fabricação e reparos de carruagens de tração animal, colocou em funcionamento um Fiat
1908	Primeira corrida de automóvel da América do Sul, em São Paulo	Público de 10.000 pessoas; vencedor um paulista, com um Fiat; média de 50 km/h; trajeto de 70 km
1919	Chega ao Brasil a primeira indústria automobilística, ou seja, a Ford. No ano seguinte, eram montados os primeiros caminhões	Instalada em São Paulo, contava com 12 funcionários, montando o modelo T ("Ford Bigode")

Ano	Descrição	Curiosidade
1921	Fiat atinge o segundo lugar no mercado paulistano	Existiam 275 veículos e 7,2% eram da marca Fiat, o triplo que havia em 1904.
1925	Chega ao Brasil a General Motors, instalando-se em SP	Capital investido: 2.000 contos de réis, montava 25 carros por dia. Ao término desse ano, a GM contabilizava 5.597 veículos vendidos (40 por dia)
1953	Três novas indústrias chegam ao Brasil: Volkswagem, Agrale e Mercedes Benz.	Agrale: 1º motor a diesel e com produção de tratores, caminhões, ciclomotores e motocicletas
1957	Chega a Scania ao país	Atraída pelo grande potencial do mercado local de caminhões
1958	Instala-se a Toyota no Brasil	Produzia utilitários na versão jipe e camioneta na versão diesel com tração nas quatro rodas
1960	FiatAllis instala-se em Contagem - MG	Produção de tratores
1970	Fiat se consolida e entra no mercado brasileiro	Rondon Pacheco realiza os primeiros contatos com a Fiat S.p.A
1976	Inaugurada a Fiat Betim, nas presenças do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat S.p.A., Giovanni Agnelli e do governador Aureliano Chaves	Primeira indústria fora do eixo Rio São Paulo

Figura 10: Evolução automobilística no Brasil até 1976

Fonte: EXPRESSO FIAT, 1999.

Em meio a uma crise mundial de petróleo, a Fiat, em 1976, ao inaugurar sua produção com o modelo 147, apresenta nesse mesmo a época, o protótipo do mesmo modelo movido a álcool. O projeto pioneiro, desenvolvido em uma parceria Brasil – Itália, agrada ao presidente Ernesto Geisel, haja vista que o mesmo acabara de lançar o programa Pró-Álcool.

Desde a sua inauguração, a Fiat começa uma trajetória de acertos e também de erros. Com o lançamento do 147, um veículo de motor transversal, com pouco espaço interno e refrigerado a ar, ela cometeu seu primeiro erro. O país não estava preparado para o avanço tecnológico apresentado, os seus serviços não eram bem realizados e, assim, foi adquirindo fama de que o veículo era complicado de ser reparado.

Ao longo do tempo, por causa dos conceitos incorporados pelo brasileiro sobre o carro, tal imagem teve que ser mudada e, até hoje, ainda existem resquícios de que o veículo Fiat é de difícil manutenção.

Dessa época para cá, muito se andou. Em termos de padrões de atendimento, até o ano de 1994, o direcionamento era quase todo voltado para o aspecto visual e do conforto ambiental da rede de concessionárias.

Em 1995, sob encomenda da Fiat Automóveis, a empresa Boucinhas & Campos Consultoria completou o chamado Projeto P-15. Este projeto visou levantar a competitividade das concessionárias Fiat frente à concorrência. Nesse levantamento, foram observadas oportunidades de melhoria nas áreas administrativas, de vendas de veículos, vendas de peças e assistência técnica.

No item assistência técnica, sob a ótica de absorção de despesas e de qualidade de atendimento, esta era a área em que estavam localizadas as maiores oportunidades de melhoria.

As frases e conclusões abaixo foram extraídas da pesquisa denominada “pesquisa de qualidade”, realizada pela clínica de Comunicação e Marketing – Vera Aldrighi e que apresentava a imagem transmitida aos clientes pelas concessionárias de todas as montadoras:

A rede autorizada das montadoras nacionais é percebida com um setor da indústria automobilística menos preparado para enfrentar a mudança que está ocorrendo no mercado ...
Há a necessidade de uma melhoria sensível no padrão de atendimento das concessionárias;
Após as revisões de garantia, em geral, os consumidores não retornam à mesma concessionária. A maioria não está convencida que valha a pena, em função de um custo elevado incompatível com a eficiência na solução de problemas;
Nos raros casos nos quais o consumidor se surpreendeu com um atendimento satisfatório, diz retornar à mesma concessionária criando um certo vínculo de fidelidade;
Falta transparência por parte das concessionárias no relacionamento com o cliente;
O consumidor não fala direto com quem resolve o problema;
Existe um desgaste decorrente de sucessivos retornos.

Como resultado do trabalho da Boucinhas & Campos Consultoria, em linhas gerais, chegou-se à conclusão de que a médio e longo prazos, para tornar a assistência técnica uma atividade lucrativa, em conjunto com o setor de peças, o serviço de pós-vendas deveria exceder a expectativa dos clientes.

4.1 Descrição do objeto de estudo

A realidade de mercado é muito clara, isto é, os produtos não podem mais ser considerados diferencial no mercado de automóveis, devido à grande similaridade

tecnológica oferecida nos dias de hoje. A Fiat, percebendo esse fato e por meio do Projeto P-15, percebeu também a necessidade de partir em busca de algo que a tornasse destaque em relação à concorrência. Assim, a montadora passou a direcionar mais intensamente e de forma mais focada, parte de seus esforços ao pós-vendas (Assistência Técnica).

A pesquisa realizada pela Boucinhas & Campos Consultoria verificou pontos importantes que o cliente deseja:

- rapidez no atendimento;
- realização do serviço correto da primeira vez;
- pontualidade na entrega;
- preço.

A mesma pesquisa encontrou na Rede de Concessionárias Fiat, as seguintes situações:

- **No atendimento da recepção:**
 - em 45% do tempo, o Consultor Técnico não se encontra na recepção;
 - em 20%, CT está ao telefone;
 - em 25%, CT se encontra junto ao cliente;
 - em 10%, CT está sem cliente.
- **Na execução do serviço:**
 - 20% dos veículos estão sendo trabalhados, enquanto dos 80% restantes:
 - * 20 % esperando orçamento;
 - * 50% esperando mão-de-obra;
 - * 10% esperando peças.
- **Rapidez e pontualidade:**
 - tempo médio de reparo – 2 a 3 horas de duas a três horas;
 - tempo médio de permanência na revenda – 2 a 4 dias.
- **No preço:**
 - existe um potencial de redução de 25% a 30% nos custos ⇒ via de: aumento de 10% na eficiência e de 10 a 15% no rendimento.

Baseados nos resultados apresentados pela pesquisa, a Fiat Automóveis decidiu criar os padrões de atendimento, vinculados ao setor de marketing pós-vendas da diretoria de pós-vendas, que teve como objetivo inicial estabelecer uma identidade nas concessionárias da Rede Fiat, definindo, via de pesquisas junto aos clientes do serviço de assistência técnica, quais eram as principais falhas percebidas desde a recepção à entrega e resolução do problema. A partir das falhas apontadas na pesquisa, foram estabelecidos seis procedimentos que as concessionárias deveriam seguir, para que pudessem garantir um grau elevado de satisfação dos seus clientes.

A implementação junto a rede de concessionárias iniciou-se em 1998, com um trabalho de parceria entre a rede e a Fiat Automóveis S/A, por meio de ações que buscaram sensibilizar o concessionário, envolver as gerências, promover treinamento de pessoal, identificar os processos e as equipes envolvidas, definir responsabilidades e analisar resultados.

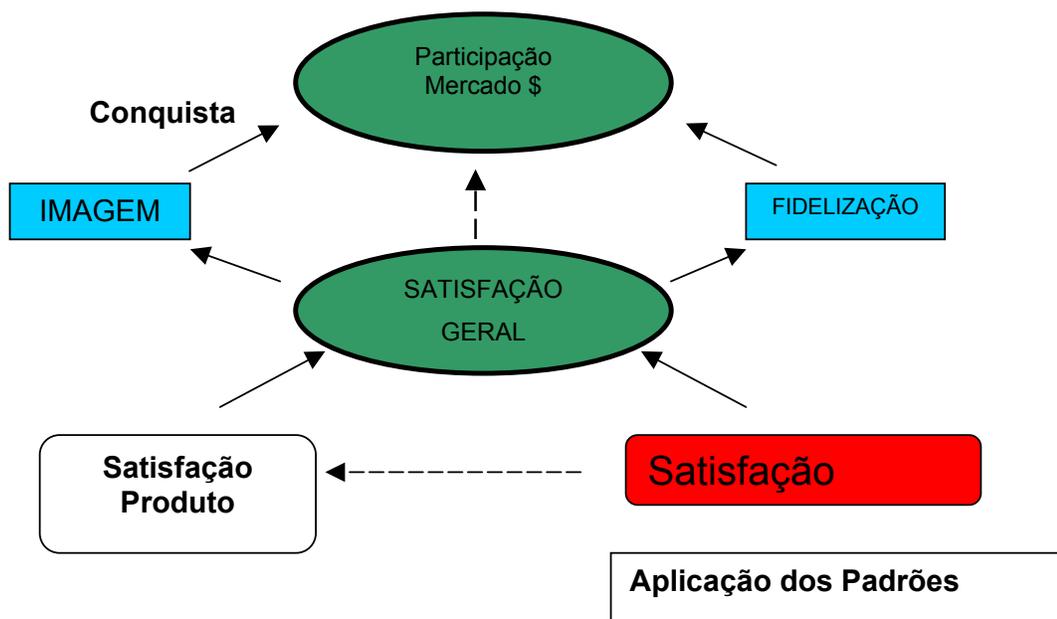


Figura 11: Aplicação dos padrões

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Como resultado deste esforço, na visão de longo prazo do projeto, o setor de assistência técnica, teria como objetivo em termos de padrões de atendimento, atender a seis itens prioritários, que são os seguintes:

A) Pronto atendimento – Valorização do tempo do cliente através de:

- agendamento conforme conveniência do cliente;
- recepção na oficina em até dois minutos;
- atendimento imediato no balcão de peças, sanando as suas necessidades.

É importante salientar que todo o processo para consecução desses objetivos é sugerido via:

- facilitado o contato com o cliente e as pessoas responsáveis pelo atendimento;
- realização do agendamento em tempo reduzido, atendendo a comodidade e exigência do cliente;
- apresentação de forma cortês, competente, sabendo ouvir e interpretando corretamente as necessidades do cliente e transmitindo segurança.

Com esses aspectos, pretende-se criar uma estrutura, em que o cliente seja capaz de agendar horários de entrega e retirada do veículo. Com a confiabilidade desse processo, a concentração de serviços tenderá a ser minorada, trazendo importantes benefícios para a concessionária, tais como qualidade, estrutura de pessoal enxuta, e espaço físico otimizado.

B) Preço conhecido – Transparência no relacionamento com o cliente através de:

- informação antecipada do custo dos serviços solicitados com a apresentação da pré-ordem de serviço e o orçamento em até 15 minutos;
- para os serviços ligados à oficina de funilaria e pintura, as informações quanto aos custos deverão ser disponibilizados ao cliente em até 24 horas;
- garantia da realização de eventuais serviços adicionais sempre com prévia autorização;
- possibilidade de manter o cliente informado sobre o andamento dos trabalhos executados no veículo.

Para consecução desses objetivos, sugere-se:

- avaliar de forma precisa os inconvenientes declarados pelo cliente;
- registrar na ordem de serviço, de forma clara e objetiva, as solicitações do cliente e intervenções solicitadas;
- garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos, caso haja necessidade de alteração, informar ao cliente o mais rapidamente possível;

- assegurar que o cliente saia da concessionária com a solução adequada ao seu problema.

C) Disponibilidade de peças de reposição – Segurança para o cliente

Tal procedimento está vinculado ao balcão de peças, onde o compromisso é a disponibilização da peça em, no máximo, 24 horas, a partir da confirmação do pedido pelo cliente.

Para consecução desses objetivos sugere-se:

- manter um estoque adequado à demanda da região;
- disponibilizar ao cliente o sistema chamado de “caça-peças” que permite identificar a melhor alternativa para que o cliente encontre a peça na rede de concessionárias.

D) Rapidez e segurança no serviço – Profissionalismo com:

- eliminação completa dos inconvenientes reclamados pelo cliente, na primeira intervenção no veículo, sem necessidade de retrabalho;
- minimização do tempo em que o cliente fica sem o veículo com o compromisso de entrega dos veículos no menor prazo possível no mínimo:
- garantia para os serviços executados

Para consecução desses objetivos, sugere-se:

- É fundamental escutar e interpretar corretamente as solicitações dos clientes, registrando na ordem de serviço as observações que possibilitem o perfeito diagnóstico;
- consultar freqüentemente a documentação técnica para a realização de um bom diagnóstico e, conseqüentemente, solucionar da primeira vez os inconvenientes.;
- a prever entrega para o cliente para estar em sintonia com o objetivo.

E) Rapidez e transparência na entrega

Realizar a entrega do veículo esclarecendo ao cliente os trabalhos realizados em relação aos inconvenientes reclamados e disponibilizar as peças substituídas em até 15 minutos;

Para consecução desses objetivos, sugere-se:

- a entregar rápida e transparentemente, o que coroa todo o trabalho bem feito e transmite uma ótima impressão ao cliente;
- estabelecer um roteiro padrão para a realização da entrega como:
 1. Preparar o veículo previamente para ser entregue;
 2. Informar de forma clara, objetiva e transparente os reparos executados esclarecendo os preços;
 3. Disponibilizar as peças substituídas, quando possível;
 4. Informar ao cliente as garantias adquiridas referentes aos serviços e peças genuínas;
 5. Encaminhar o cliente ao caixa agradecendo a preferência;

F) Verificação para garantia de satisfação do cliente – Comprometimento através de:

- consulta em até 72 horas após o serviço, da satisfação do cliente, quanto ao atendimento da concessionária;
- O objetivo é pesquisar 100% dos clientes, em até 72 horas após o serviço.

Para consecução desses objetivos sugere-se:

- dar conhecimento e certeza ao cliente de que sua opinião é fundamental no processo de melhoria dos serviços prestados pela concessionária;
- utilizar as reclamações e observações dos clientes para corrigir e melhorar o processo;
- mostrar que é importante que as pessoas envolvidas no processo tenham conhecimento da opinião do cliente, para que essas possam ser valorizadas e também melhorar a sua atuação. A Tabela 1 sintetiza os objetivos gerais dos padrões de atendimento.

Tabela 1: Objetivos gerais dos padrões de atendimento

Oficina Mecânica	Oficina Funilaria e Pintura
75% no mesmo dia	60% em 5 dias
20% no segundo dia	25% em 8 dias
5% no terceiro dia	15% em 10 dias

4.2 Customer Satisfaction Index (CSI)

A pesquisa CSI¹ monitora a eficácia dos padrões de atendimento e também o comportamento do pessoal da concessionária (atenção, cortesia) que, juntos, são responsáveis pela **satisfação dos clientes**.



Figura 12: CSI

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Trata-se de uma pesquisa de opinião em que são entrevistados compradores de carros FIAT 0 Km que irão avaliar a satisfação com os serviços de pós-vendas prestados.

Esse indicador mede em termos quantitativos e qualitativos a satisfação dos clientes em nível mercado, região, setor e concessionária. Com isso, o objetivo é o de identificar os seguintes itens:

- a evolução do serviço oferecido aos clientes;
- identificar os principais pontos “fortes” e “fracos”;
- definir os planos de melhoria para os pontos fracos.

4.3 Metodologia utilizada

Foi utilizada a pesquisa quantitativa, para clientes compradores de veículos zero Km e são pesquisados clientes de pós-vendas (2 – 7 – 12 – 18 – 24 meses de uso).

As amostras variam conforme o plano de ação (cota de vendas), e os

¹ CSI – Índice de Satisfação do Cliente.

entrevistados avaliam a satisfação com a concessionária com uma nota de 1 a 10 e, depois, a nota é convertida para uma nova escala.

A pergunta de satisfação se encontra no Questionário AT – CSI2002 (Anexo A), questionário A.A.06, coluna Alfacon.

Na pesquisa de mercado, as informações não são obtidas de todo o universo em referência, mas, sim, de uma amostra.

Na pesquisa de CSI, temos duas amostras de clientes:

- entrevistados no serviço comercial;
- entrevistados no serviço assistencial (FOCO).

Na pesquisa CSI, foi avaliado o serviço assistencial de pós-vendas. O mínimo de entrevistas para uma concessionária é de 64 e o máximo, de 242 por ano.

Tabela 2: Universo da pesquisa

NUMERO de Vendas	De																
	Até 100	101 até 200	201 até 300	301 até 400	401 até 500	501 até 600	601 até 700	701 até 800	801 até 900	901 até 1000	1001 até 1100	1101 até 1200	1201 até 1500	1501 até 2000	2001 até 3000	3001 até 4000	4001
Comercial	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	78	105	144	203	242
Assistencial	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	78	105	144	203	242
TOTAL	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	156	210	288	406	484

Consideradas 32 entrevistas o mínimo por **DEALER** para termos dados estatisticamente significativos no meio do semestre.

Na Fiat, os indicadores do grau de CSI são apurados a partir de notas atribuídas.

O universo da amostra é executado, primeiramente, perguntando-se a 10 clientes qual é a nota (de 1 a 10) que eles atribuem, de uma forma geral, para o serviço de assistência técnica recebido de uma determinada concessionária, como exemplifica a Tabela 3.

Tabela 3: Notas de clientes

CLIENTE	NOTA(X)	CLIENTE	NOTA(X)
1º	9,0	6º	3,0
2º	6,0	7º	6,0
3º	3,0	8º	9,0
4º	5,0	9º	3,0
5º	6,0	10º	6,0

Somando todas as notas e dividindo pelo número de clientes, a média é igual a

5,6.

Ou seja,

$$X_m = \frac{56,0}{10}$$

$X_m = 5,6$ → é a média da satisfação dos clientes pesquisados.

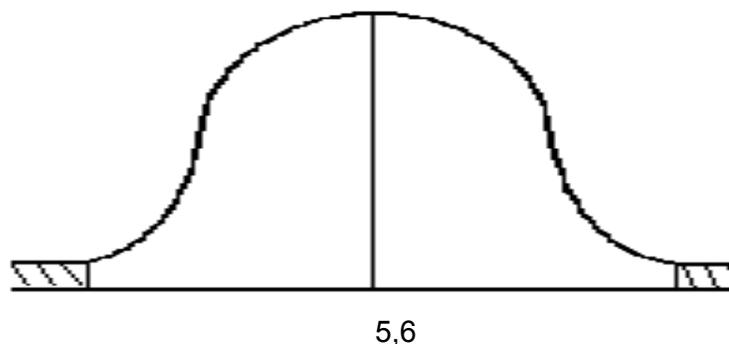


Figura 13: Curva de Gaus para nota média da satisfação do cliente

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Entretanto, a média aritmética sozinha não sintetiza adequadamente a distribuição das notas, sendo, então, necessária uma medida de dispersão da distribuição, ou seja, o *desvio padrão*.

Sendo assim, como calcular o desvio padrão.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - X_m)^2}{n - 1}}$$

onde: X = nota dada pelo cliente

X_m = média das notas dadas pelos clientes

n = número de clientes que deram notas

∑ = somatória

Tabela 4: Médias ponderadas

CLIENTE	NOTAS/MÉDIA	$(X - X_m)^2$
1º	9,0	$(9,0 - 5,6)^2 = 11,56$
2º	6,0	$(6,0 - 5,6)^2 = 0,16$
3º	3,0	$(3,0 - 5,6)^2 = 6,76$
4º	5,0	$(5,0 - 5,6)^2 = 0,36$
5º	6,0	$(6,0 - 5,6)^2 = 0,16$

6º	3,0	$(3,0-5,6)^2 = 6,76$
7º	6,0	$(6,0-5,6)^2 = 0,16$
8º	9,0	$(9,0-5,6)^2 = 11,56$
9º	3,0	$(3,0-5,6)^2 = 6,76$
10º	6,0	$(6,0-5,6)^2 = 0,16$
	$\Sigma = 56,0 / 10 = 5,6 \rightarrow X_m$	$\Sigma = 44,40$

então:

$$\sigma = \sqrt{\frac{44,40}{10 - 1}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{4,40}{9}} = \boxed{2,22}$$

O que significa dizer que a dispersão é de 2,22.

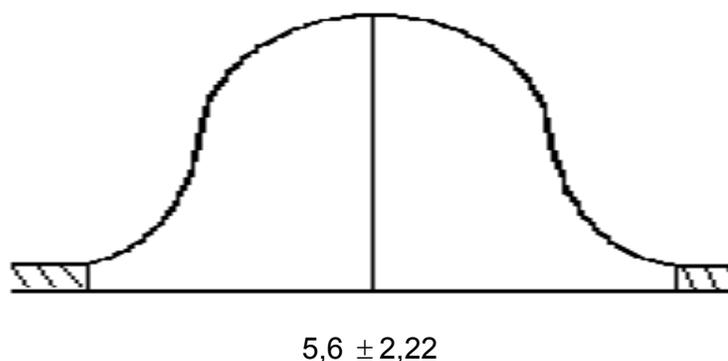


Figura 14: Curva de Gaus para dispersão

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

X_m = média = 5,6

σ = desvio-padrão = 2,22

No segmento, será necessário calcular o número de entrevistas que deverão ser efetuadas para estimar a satisfação dos clientes de uma concessionária.

Se já se sabe, como no exemplo anterior, que a posição em torno da qual as observações de uma distribuição tendem a se concentrar na média aritmética de todas as observações; média sozinha não representa adequadamente a distribuição, dependendo de uma medida de dispersão, o desvio-padrão. A medida verdadeira da população (ou seja, o número de clientes que freqüentam a concessionária) não é

conhecida. É comum, entretanto, que ela se situe “em torno” de um valor (a média).

Assim, como não é possível executar um levantamento global, devemos generalizá-lo a partir de uma amostra.

Dentro da amostra, a média representa a satisfação média dos clientes entrevistados (s).

Essa média é diferente de S = satisfação média de todos os clientes que freqüentam a concessionária.

Mas, sabemos que:

$$S = s \pm \varepsilon$$

onde: ε = erro máximo considerado (precisão), pois, debaixo da curva, a proporção é de 100% da população (número de clientes que freqüentam a concessionária).

Então, para calcular o número de clientes a entrevistar, precisa-se também determinar qual o grau de certeza, ou melhor, a probabilidade de certeza que o valor “S” seja compreendido entre $(s \pm \varepsilon)$, sendo que, nesse intervalo, temos a satisfação média de todos os clientes.

O grau de certeza é determinado por “K”.

Por exemplo, quando se deseja um intervalo com o grau de certeza de 90%, para encontrar o valor de “K”, correspondente a esse grau, conforme Kasmier (1982, apêndice 4), o valor 0,05 (Figura 15) que corresponde aos extremos e o valor mais próximo é 1,64.

Então, $K = 1,64$

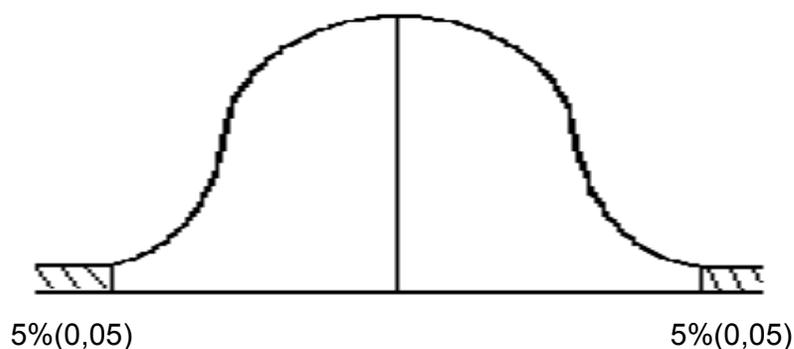


Figura 15: Curva de Gaus para o grau de certeza desejado

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Tendo já conhecidos o desvio-padrão, o grau de certeza e o erro, pode-se, desde já, determinar o número de clientes a entrevistar, o qual será definido pela seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot k^2}{\varepsilon^2}$$

n → número de clientes a entrevistar.

Exemplo:

$$\sigma = 2,22$$

$$K = 1,64 \text{ (90 \% de certeza)}$$

$$\varepsilon = 0,4$$

$$n = \frac{(2,22)^2 \times (1,64)^2}{(0,4)^2} \quad \boxed{n = 82,85}$$

Então, para essa determinada concessionária, precisamos pesquisar 83 clientes.

E sabe-se que se entrevistássemos todos os clientes, a

$$S = s \pm 0,4$$

Voltando atrás, vale frisar que a numerosidade da amostra (n) não depende do número total de clientes (N) da concessionária se :

$$n \text{ for inferior a } 5 \% \text{ de } N$$

Se n for superior a 5% de N , a numerosidade da amostra (n) é equilibrada, pela seguinte relação:

$$n^* = \frac{n}{1 + n/N}$$

Por exemplo :

$$n = 76$$

$$N = 158 \text{ veículos vendidos / ano}$$

$$N = 400 \text{ passagens em garantia / ano}$$

Para o cálculo de n^* :

Vendas:

$$n^* = \frac{76}{1 + 76/158} \quad \boxed{n^* = 52}$$

Assistência Técnica:

$$n^* = \frac{76}{1 + 76/400} \quad \boxed{n^* = 65}$$

A distribuição das entrevistas é realizada da seguinte forma, como se pode ver na Tabela 5.

Tabela 5: Distribuição de entrevistas

2 meses	15%
07 / 12 meses	65%
18 / 24 meses (Fora de garantia)	20%
Total Serviço Assistencial	100%

A pesquisa CSI é distribuída em doze ciclos durante o ano conforme a Figura 16.

CICLOS	PERÍODO DE USO DOS VEÍCULOS				
	2 MESES	7 MESES	12 MESES	18 MESES	24 MESES
1	Jan. /01	Ago./00	Mar./00	Set. /99	Mar. /99
2	Fev. /01	Set./00	Abr. /00	Out. /99	Abr. /99
3	Mar. /01	Out. /00	Maio /00	Nov. /99	Maio /99
4	Abr. /01	Nov. /00	Jun. /00	Dez. /99	Jun. /99
5	Maio /01	Dez. /00	Jul. /00	Jan. /00	Jul. /99
6	Jun. /01	Jan. /01	Ago. /00	Fev. /00	Ago. /99
7	Jul. /01	Fev. /01	Set. /00	Mar. /00	Set. /99
8	Ago. /01	Mar. /01	Out. /00	Abr. /00	Out. /99
9	Set. /01	Abr. /01	Nov. /00	Maio /00	Nov. /99
10	Out. /01	Maio /01	Dez. /00	Jun. /00	Dez. /99
11	Nov. /01	Jun. /01	Jan. /01	Jul. /00	Jan. /00
12	Dez. /01	Jul. /01	Fev. /01	Ago. /00	Fev. /00

VENDAS
ASSISTÊNCIA

Figura 16: Ciclos da pesquisa CSI

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

EXEMPLO:

Ciclo 1:

- entrevista realizada em março de 2001 para veículos vendidos em janeiro de 2001, com dois meses de uso;
- entrevista realizada em março de 2001 para veículos vendidos em agosto de 2000, com sete meses de uso;
- entrevista realizada em março de 2001 para veículos vendidos em março de 2000, com doze meses de uso;
- entrevista realizada em março de 2001 para veículos vendidos em setembro de 1999, com dezoito meses de uso;
- entrevista realizada em março de 2001 para veículos vendidos em março de 1999, com 24 meses de uso.

Para as pesquisas de assistência técnica, o cliente é contatado via banco de dados de vendas. É perguntado se ele utilizou alguma concessionária da rede FIAT para fazer manutenção ou consertos nos últimos três meses. Se confirma que utilizou alguma concessionária para fazer manutenção ou conserto nos últimos três meses, é realizada a entrevista.

A pesquisa de CSI é efetuada a partir de um questionário (Anexo A) elaborado de forma a apurar e identificar pontos críticos, que auxiliam na medição da eficácia dos padrões de atendimento.

A partir desse questionário, são definidos agrupamentos (que podem ter várias ou somente uma pergunta) denominados *standards*, cujo objetivo é direcionar as respostas para avaliar o desempenho da concessionária nos padrões de atendimento.

Os *standards* têm um peso conforme a importância que exercem sobre a satisfação dos clientes como se pode ver na Figura 17.

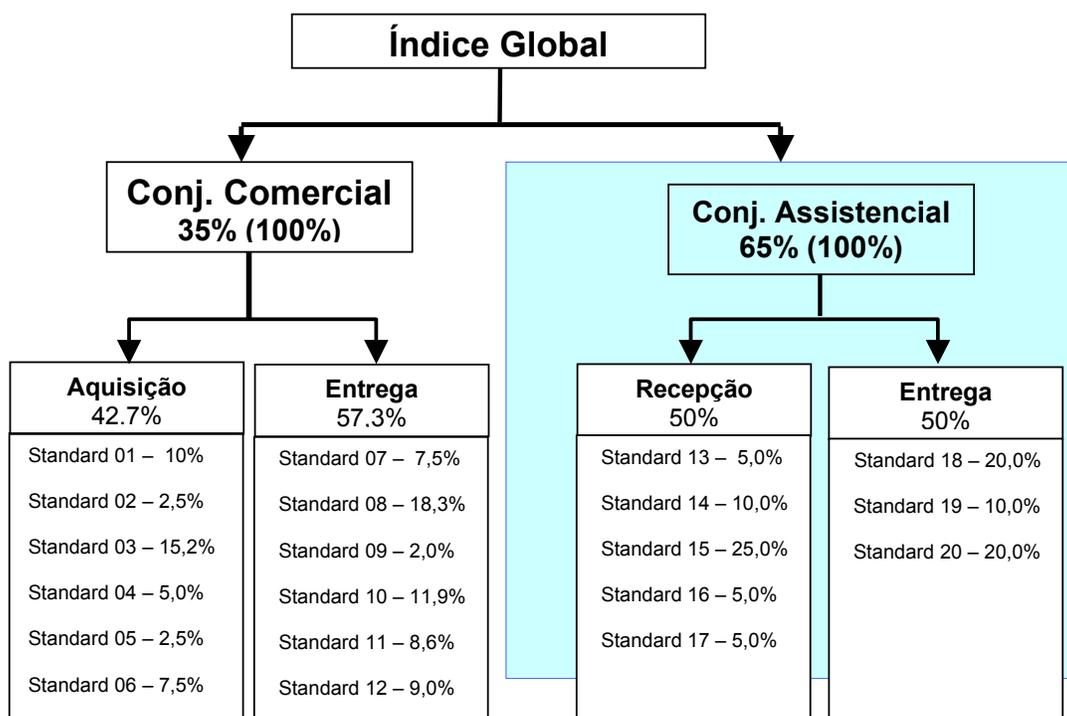


Figura 17: Pesos dos standards

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Esse trabalho discorre sobre os *standards* relacionados com os serviços de Assistência Técnica, conforme descrito a seguir.

PARTE ASSISTENCIAL: (100%)

FASE DE RECEPÇÃO (50%)

STANDARD 13 – Satisfação com o tempo de agendamento.

STANDARD 14 – Explicação dos serviços necessários.

STANDARD 15 – Tempo do veículo na oficina (entrega 1º dia).

STANDARD 16 – Entrega de cópia dos serviços a serem executados.

STANDARD 17 – Informações dos custos dos trabalhos a serem realizados.

FASE DE ENTREGA (50%)

STANDARD 18 – Inconvenientes indicados e eliminados.

STANDARD 19 – Explicação sobre os serviços realizados.

STANDARD 20 – Contato com cliente após a entrega.

Os *standards* são calculados mediante algumas perguntas do questionário. Para cada *standard*, são utilizadas uma ou mais questões visando sempre obter os dados mais justos e significativos possíveis.

Abaixo segue a forma como os padrões são calculados.

(Por se tratar de dados confidenciais da Fiat Automóveis, no exemplo abaixo, são mostrados dados fictícios).

STANDARD 13

Pergunta VA16 – O agendamento feito pela concessionária foi satisfatório?

(Existe um filtro feito com a pergunta VA14 em que são excluídos todas os clientes que levaram sem marcar ou que não lembram se fizeram o agendamento para se ter um dado realmente significativo).

Tabela 6: Agendamento

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	2015	95,4	A
2. Não	97	4,6	B

Cálculo do *standard*

$$\text{Padrão 13} = A / (A+B) \times 100$$

$$95,4 = 2015 / (2015+97) \times 100$$

STANDARD 14

Pergunta VA17 – Os recepcionistas que o(a) atenderam na oficina da concessionária deram-lhe a oportunidade de explicar com detalhes todos os serviços que o(a) Sr(a) achava necessário executar?

Tabela 7: Recepcionista explicou serviços

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	2388	86,1	A
2. Não	272	9,8	B
3. Não foi necessário explicar	97	3,5	C
4. Não teve contato com ninguém, deixou tudo por escrito	15	0,5	D
5. Não lembra	17	0,1	E

Cálculo do *standard*:

$$\text{Standard 14} = (A+C) / (A+B+C+D) \times 100$$

$$89,6\% = (2388+97) / (2388+272+97+15) \times 100$$

STANDARD 15

Pergunta VA21 – Quanto tempo passou do momento em que o(a) Sr(a) deixou seu veículo na oficina até o momento em que estava pronto para ser retirado?

Tabela 8: Tempo de parada do veículo na oficina

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Entregaram no mesmo dia (em menos de 24 horas)	1328	68,6	A
2. Entregaram no segundo dia	352	18,2	B
3. Entregaram no terceiro dia	103	5,3	C
4. Depois de três dias ou mais	153	7,9	D
5. Não lembra	0	0,0	E

Cálculo do *standard*:

$$\text{Standard 15} = A / (A+B+C+D) \times 100$$

$$68,6\% = 1328 / (1328+352+103+153) \times 100$$

STANDARD 16

Pergunta VA19 – O recepcionista da oficina que o(a) atendeu lhe forneceu uma relação dos serviços a serem executados?

Tabela 9: Fornecimento de serviços a serem executados

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	2187	81,3	A
2. Não	504	18,7	B
3. Não lembra	0	0,0	C

Cálculo do *standard*:

$$\text{Standard 16} = A / (A+B) \times 100$$

$$81,3\% = 2187 / (2187+504) \times 100$$

STANDARD 17

Pergunta VA28 – No momento da recepção foi indicado o custo dos serviços que seriam realizados?

Tabela 10: Transparência no orçamento

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim, deram um orçamento exato, informando quanto	607	22,1	A

iria custar			
2. Sim, deram um orçamento aproximado	402	14,6	B
3. Fui informado que não haveria custo	80	2,9	C
4. Não se falou sobre custos	962	35,0	D
5. Foi informado que o custo estava totalmente coberto pela garantia	696	25,3	E
6. Não lembra	42		F

Cálculo do standard:

$$\text{Standard 17} = (A+B+C+E) / (A+B\dots+E) \times 100$$

$$64,9\% = (607+402+80+696) / (607+402\dots+696) \times 100$$

STANDARD 18

Pergunta VA09+VA10+VA23B+VA25

(Clientes que levaram o veículo somente para conserto ou para conserto e revisão programada (VA09 e VA10) (VA09 =1 ou 3) ou (VA09 =2 e VA10 =1)

VA23B - O serviço realizado corrigiu o problema?

Tabela 11: Serviço reparado na primeira vez

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim totalmente	320		A
2. Não	20		B
3. Somente em parte	30		C
4. Não foi executado	12		D
5. Não era defeito / era só manutenção	7		E
6. Não lembra	5		F

(Clientes que levaram o veículo somente para revisão programada (VA09 = 2 e (VA10 = 2 ou 3))

VA25 – Quanto o(a) Sr(a) levou para revisão programada, foram executados os serviços solicitados e os trabalhos previstos?

Tabela 12: Serviços realizados como especificado

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	312		G
2. Não	20		H
3. Somente em parte	32		I
4. Não fizeram o serviço	10		J
5. Não lembra	5		K

Cálculo do standard:

$$\text{Standard 18} = (A+G) / (A+B+C+D+G+H+I+J) \times 100$$

$$83,6\% = (320+312) / (320+20+30+12+312+20+32+10) \times 100$$

STANDARD 19

Pergunta VA35 – Quando o(a) Sr(a) recebeu seu veículo foram explicados todos os serviços executados?

Tabela 13: Explicação dos serviços executados

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	2121	76,9	A
2. Não	637	23,1	B
3. Não lembra	31		C

Cálculo do standard:

$$\text{Standard 19} = A / (A+B) \times 100$$

$$76,9\% = 2121 / (2121+637) \times 100$$

STANDARD 20

Pergunta VA36 – Após receber o veículo, alguém da concessionária o(a) contatou para saber se ficou satisfeito(a) com o serviço prestado?

Tabela 14: Pesquisa pós-atendimento

Resposta	Quantidade	%	Legenda
1. Sim	2233	78,1	A
2. Não	625	21,9	B
3. Não lembra	31		C

Cálculo do standard:

$$\text{Standard 20} = A / (A+B) \times 100$$

$$78,1\% = 2233 / (2233+625) \times 100$$

4.4 Escala de avaliação do CSI

A escala é baseada na transformação da nota atribuída pelo cliente ao atendimento recebido na concessionária, onde é convertido para uma nova nota (conforme Figura 18), de forma a ampliar a escala para evidenciar o desempenho de cada concessionária.

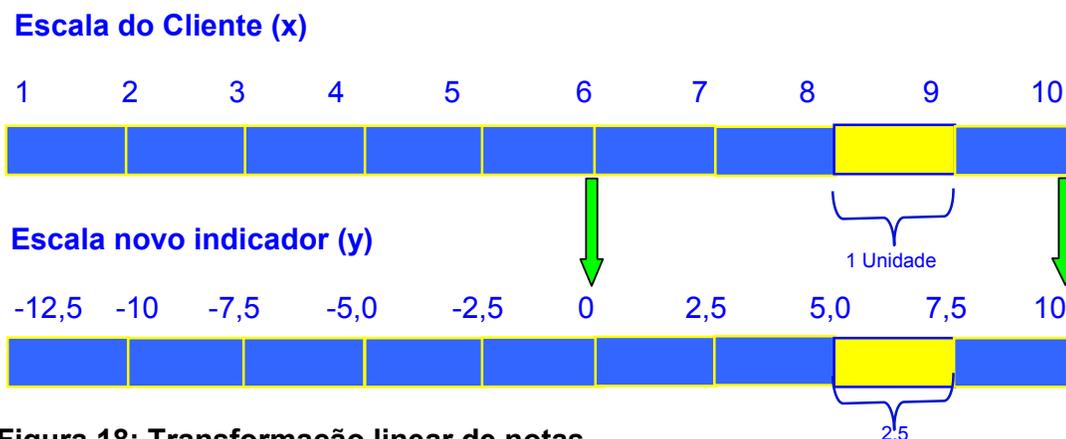


Figura 18: Transformação linear de notas

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Para transformar a nota original do cliente (x), no novo indicador (y), aplica-se a seguinte fórmula (transformação linear):

$$\text{Nota do cliente} - 6 \times 2,5$$

Exemplo:

$$\text{Nota Cliente} = 7 \Rightarrow 7 - 6 \times 2,5 = 2,5$$

4.5 Resultados

Os resultados (notas) são divulgados mensalmente e apresentados de três formas:

- Nota mensal (jun./02);
- Nota progressiva (acumulado do ano – jan./02 – jun./02);
- Nota acumulada (período de 12 meses – jun./01 – jun./02);

As notas são: Brasil, região, setor e concessionária.

São fornecidas a cada regional planilhas (em excel) para facilitar a utilização dos dados:

1. resultado Mercado Brasil (onde estão os dados do Brasil e das oito regiões);
2. resultado da região (onde estão os dados de todos os setores da região) – Anexo B;
3. resultado dos setores (onde estão os dados de todas as concessionárias que

fazem parte do setor) – Anexo B;

4. resultado da concessionária (DEALER) (resultado com um número muito grande de informações relativos ao setor comercial e assistencial) – Anexo C.

A cada seis meses é enviado o plano de ações (melhoria), personalizado para cada concessionária e divulgado junto com os resultados do CSI, seguindo os seguintes critérios:

- concessionárias com notas do CSI inferiores as do escritório regional;
- baseado nas reclamações do CSI de maior percepção dos clientes.

A análise dos resultados da aplicação e utilização dos **padrões de atendimento no pós-vendas** é baseada na avaliação dos resultados de **CSI** do escritório regional “São Paulo Interior”, que é composto de seis setores e um total de 62 concessionárias.

Essa avaliação consiste no confronto das notas gerais das concessionárias de um setor específico (ex.: setor 33), de responsabilidade de um Responsável de Pós-Vendas (R.P.V.), funcionário FIAT com aproximadamente onze concessionárias sob sua responsabilidade.

Esse profissional, de posse dos relatórios com o resultado do CSI de seu setor (Anexos B e C), analisa o desempenho das concessionárias e identifica aquelas que obtiveram notas inferiores à média do setor, da regional e do Brasil. A partir da identificação das concessionárias com desempenho baixo, é elaborado um plano de ação (Anexo D) onde são descritos os itens críticos dos padrões de Atendimento (em torno de quatro ou cinco para cada concessionária) com suas respectivas notas atuais e anteriores e as comparações em relação à região, setor e resultado médio do Brasil.

Os critérios de avaliação para a entrada do item (padrão de atendimento) no plano de ação seguem a seguinte lógica:

- nota menor do setor;
- nota menor que a média da região;
- nota menor que a média do Brasil.

No plano de ação são identificadas as carências, ações de melhoria, prazo de implantação e responsável, além da quantidade de vezes que o item (padrão de

atendimento) apareceu em outros planos de ação.

No relatório da satisfação do cliente existe a avaliação comportamental do pessoal da concessionária que, através dos questionários AA30 e AA14 (Anexo A), é avaliado o grau de satisfação dos clientes no momento da recepção e no momento da entrega do veículo.

É também emitido o relatório de verbalizações, em que estão descritas as reclamações do cliente (Anexo E).

A partir da avaliação do desempenho dos padrões em conjunto com a avaliação dos aspectos comportamentais, o RPV convoca o gerente e responsável da concessionária para identificar as reais causas das reclamações evidenciadas no CSI e solucioná-las por meio da metodologia de qualidade PDCA.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Após a realização dos fundamentos teóricos, análises efetuadas sobre os resultados alcançados e também sobre a metodologia utilizada no processo, foi constatado que a implantação dos padrões de atendimento estabeleceu uma uniformidade de procedimentos em toda a escala do processo assistencial, propiciando um certo nível de satisfação ao cliente, conforme constatação no Anexo F. A geração de dados confiáveis para análise do funcionamento do sistema, proporcionou, via análises estatísticas, o desenvolvimento do sistema e, por consequência, a emissão de relatórios periódicos de desempenho das concessionárias.

A análise desses relatórios de desempenho é um instrumento altamente eficaz para a elaboração de planos de ações para um melhoramento contínuo das metas traçadas. Por meio desses planos de ações, o responsável do regional, em conjunto com a concessionária, elabora um elenco de objetivos a serem alcançados, utilizando o PDCA como ferramenta da qualidade.

Os padrões também propiciam a análise de desempenho das atividades técnicas e comportamentais exercidas pelos funcionários da concessionária, possibilitando e definindo o tipo de treinamento necessário a cada profissional.

Os padrões contemplaram os pontos primordiais requisitados pelos clientes, e contribuíram para a consolidação da marca FIAT.

Em contrapartida, a aplicação pura e simples dos procedimentos dos padrões de atendimento não garantem um bom desempenho na avaliação efetuada pelo cliente, sendo influenciado nos aspectos comportamentais do executor desses padrões. Para tanto, é avaliado o seu desempenho desse no momento da recepção do veículo e na entrega do mesmo após a execução dos serviços.

Essa é a principal deficiência dos padrões de atendimento, visto que o índice global é baseado na primeira nota (1 a 10) atribuída pelo cliente na pesquisa (pergunta AA06 do Anexo A).

Os percentuais apurados pelos *standards* determinam o desempenho da concessionária, porém não predomina sobre o índice global. Portanto, a primeira

nota é baseada na percepção do cliente no momento da entrevista (no mínimo dois meses depois do atendimento), em que a lembrança de um momento negativo vivenciado pelo cliente pode estar associada ao comportamento do funcionário da concessionária.

A avaliação comportamental do funcionário da concessionária é medida mas não é estabelecida uma correspondência dessa nota sobre a nota atribuída pelo cliente (Questionário AA06 do Anexo A), que avalia o desempenho da concessionária. As notas atribuídas ao comportamento do funcionário (questionários AA14 e AA30 do Anexo A) poderiam contribuir com um “peso” sobre a nota de desempenho, associando o comportamento do funcionário ao desempenho da concessionária.

Foi verificado, também, que os padrões de atendimento não garantem a retenção do cliente, em função do não acompanhamento periódico dos clientes escolhidos para a entrevista no período de garantia (0 a 12 meses) e após a garantia. A escolha do cliente é feita através do banco de dados da “Garantia”, verificando a passagem do mesmo pela concessionária, nos períodos 2-7-12 meses de uso do veículo. Em vista da necessidade de colher uma amostragem nos períodos (0-2 meses, 2-7 meses e 7-12 meses) torna-se pouco provável que um cliente seja contatado mais de uma vez. Para o cliente com passagem após o período de garantia não existe um banco de dados disponível, sendo o cliente contatado aleatoriamente via telefone.

Constatou-se que não existe um contato com o cliente ao longo da vida útil do produto, para verificação do estado de satisfação do mesmo com marca FIAT. Para tanto, é recomendável a adoção de um padrão de atendimento de monitoramento do cliente ao longo da vida útil do veículo, utilizando para isso o CRM, de forma a garantir a retenção do cliente.

Dessa forma, o objetivo geral determinado por este trabalho foi alcançado, haja vista a determinação dos pontos positivos e negativos resultantes da implantação dos padrões de atendimentos na Rede de Concessionárias Fiat, conforme mostrados até aqui neste item.

Vale salientar que existem alguns pressupostos, mostrados no decorrer deste trabalho, que os clientes anseiam, mesmo sem ter a sua percepção consciente deste fato, que são desejados e percebidos pelos consumidores, quando da consumação de sua relação de troca com as organizações. As empresas ao perceberem estes anseios, poderão implementar parâmetros básicos para a obtenção de objetivos pré-

determinados, e com isso estabelecerem padrões de atendimentos mínimos.

Na busca da satisfação destes anseios, é necessário que se crie alguns requisitos básicos para o cliente, tais como, tangibilidade, no sentido de ser interativa com a comunicação visual e operacional, ser confiável para executar o serviço prometido, ter seu corpo de empregados disponível com o conhecimento necessário para realizar os serviços, ser acessível nas diversas ocasiões de atendimento, saber ouvir e entender as necessidades dos clientes.

Portanto, observar o que é realmente o desejo dos clientes, é o pré requisito para a definição do que deverá ser padronizado.

No estudo de caso da Fiat, os pré requisitos desejados, e que definiram a estratégia de implantação de um padrão de atendimento foram:

- rapidez no atendimento;
- realização do serviço correto da primeira vez;
- pontualidade na entrega;
- preço.

O principal parâmetro de mensuração das concessionárias, que determinam os níveis aceitáveis de satisfação do cliente, quanto aos padrões estabelecidos, é a pesquisa do CSI – Índice de Satisfação do Cliente, que demonstra ser um instrumento eficaz como fonte de subsídio para mensurar resultados, para traçar planos de ações corretivos e como fomento para a implantação de novas idéias.

Esta mesma pesquisa, em seus chamados “Standards”, fornece subsídios suficientes para verificar o que os clientes esperam de um atendimento, e qual o seu grau de satisfação diante dos mesmos, destacadamente os que se seguem:

STANDARD 13 – Satisfação com o tempo de agendamento.

STANDARD 14 – Explicação dos serviços necessários.

STANDARD 15 – Tempo do veículo na oficina (entrega 1º dia).

STANDARD 16 – Entrega de cópia dos serviços a serem executados.

STANDARD 17 – Informações dos custos dos trabalhos a serem realizados.

Diante destes dados, os objetivos geral e específicos deste trabalho, foram atingidos.

5.2 Recomendações

Para a Fiat Automóveis, recomenda-se que seja efetuado um aprofundamento nas questões de recursos humanos, reconhecendo e valorizando, de uma forma nacional, os potenciais da Rede Fiat, criando uma política de incentivos, de acordo com a política interna que estabelece competências essenciais, promovendo e treinamento seus recursos humanos, também para as relações interpessoais.

Além desse aspecto fundamental na prestação de serviços, ou seja, a integração dos recursos humanos mais de perto, é necessário que seja ampliado o universo de pesquisa, para os mesmos consumidores ao longo do tempo. Que seja realizada a pesquisa focada no cliente, e não na passagem de um chassi em garantia. Que os clientes que forem alvo de uma primeira entrevista sejam acompanhados mesmo fora do período da garantia.

Como recomendação para a academia, ressalta-se a importância e recomenda-se a continuidade da integração de estudos teóricos aliados com os casos práticos, como foi o desta iniciativa. O estudo teórico como força para a saída da inércia, como fonte documental de pesquisa, pode diminuir, dessa forma, os custos e o tempo de avaliação de processos e a integração da parte prática, como fomento para pesquisadores que se interessem pelo assunto.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- _____. **HSM Management**, São Paulo, ed. especial, n. 1, p. 46-54, abril, 2000.
- BHOTE, R. Keki. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- BERRY, Leonard L. **Discovering the soul of service**. New York, 1999.
- BOWEN, David E.; SCHNEIDER, B. **HSM Management**, ano 4, n. 23, p. 64-72, nov.-dez. 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Marketing essencial, conceitos, estratégias e controles**. São Paulo: Atlas, 1986.
- CZINKOTA, R. Michael. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EXPRESSO FIAT. **Especial 100 anos**. Edição de ouro. Betim: Fiat Automóveis, 1999. mensal.
- GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GENERAL MOTORS DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.gm.com.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2002.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JOHNSON, Michael D.; GUSTAFSSON, Anders. **Improving Customer Satisfaction, loyalty, and profit**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- KAPLAN, Daniel I.; Rieser, Carl. **Qualidade total na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 1996.
- KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1982.
- KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. **HSM Management**, São Paulo, n.11, p. 24-28, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luazul, 1995.

MACCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MACKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Tradução de Luiz Euclides Trindade Filho. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O Método nas ciências naturais e sociais**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PINE, B. Joseph II; PEPPERS, Don; ROGERS, Marta. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 118-122, 1997.

POSSAMAI, O. **Gerência de produtos e serviços**. Florianópolis, Santa Catarina: Ed. UFSC, 1999.

REICH, B. Robert. O cimento do êxito. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 16, p. 12-22, 1999.

SCHEWE, D. Charles; SMITH, Reuben. **Marketing, conceitos, casos**. 2. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1982.

STAN, Rapp. Pegadas do futuro. **HSM Management**, São Paulo, ed. especial, n.1, p. 55-64, 2000.

SWELL, Carl; BROWN, Paul B. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VOLKSWAGEN DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.volks.com.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2002.

WOODS, John A.; ZEMKE, Ron. **Best practices in customer service**. New York: Amacon, 1999.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**. Nova York: The Free Press, 1990.

ZEMCK, R.; SCHAAF, D. **A nona estratégia do marketing**: atendimento ao cliente. São Paulo: Harbra, 1991.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
		A.I.00	<p>APRESENTAÇÃO INICIAL :</p> <p><SAUDAÇÃO INICIAL>. Meu nome é <ENTREVISTADOR>. Eu trabalho na Alfacom, uma empresa de Pesquisa de Mercado sediada em Sao Paulo. Estou ligando para falar sobre os serviços prestados pelas concessionárias FIAT.</p> <p>Consta em nosso banco de dados que o(a) Sr(a) adquiriu um veículo <VEÍCULO>, em <MÊS DA VENDA> de <ANO DA VENDA>.</p> <p>Gostaria de contar com sua colaboração para responder algumas perguntas.</p>	
			1.Sim	PULE PARA A.F.01
			2.Nao	PULE PARA A.Z.01
			3.Outro dia/horário	AGENDAR
			4.Informações nao conferem - Outra marca/veículo	PULE PARA A.Z.03
			5.Informações nao conferem - Nao comprou	PULE PARA A.Z.01
			6.Informações nao conferem - Período de compra	PULE PARA A.Z.03
			7.Alterar nome	PULE PARA A.I.04
			8.Já respondeu entrevista	PULE PARA A.I.01
		A.I.00.A	Este veículo é para uso particular ou usado como táxi ?	
			1.Particular	PULE PARA A.F.02
			2.Táxi	PULE PARA A.Z.03
		A.I.00.B	PULA PARA A.F.01	
	A.A	A.I.01	O(a) Sr(a) respondeu pesquisa para:	
			1.Uma concessionaria FIAT	PULE PARA A.F.01
			2.Outra empresa	CONTINUA
			3.Nao lembra	PULE PARA A.F.01
	A.A	A.I.02	Para qual empresa ?	
			1.Verbalizar	CONTINUA
			2.Nao sabe/Nao lembra	PULE PARA A.F.01
	A.A	A.I.03	Qual o nome da empresa para a qual o(a) Sr(a) respondeu entrevista ?	
		A.I.03.A	PULA PARA A.F.01	
		A.I.04	Qual o nome da pessoa ?	
		A.I.05	REINICIA EM A.I	
	A.04	A.F.01	O(a) Sr(a) ainda possui este veículo ?	
			1.Sim	PULE PARA A.I.00.A
			2.Nao	PULE PARA A.Z.01
			3.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.01	A.F.02	O(a) Sr(a) ou alguém que mora em sua casa trabalha em concessionária, fábrica de automóveis ou empresa de pesquisa de mercado ?	
			1.Sim	PULE PARA A.Z.03
			2.Nao	CONTINUA
			3.Recusa	PULE PARA A.Z.03
		A.F.02.A	SE RESPONDEU VENDA 00 PULA PARA A.F.04.A	
	A.05	A.F.03	O seu <VEÍCULO> foi comprado para substituir um veículo que o(a) Sr(a) já possuía, foi comprado como veículo adicional ou é o primeiro veículo que o(a) Sr(a) adquiriu ?	
			1.Substituição	CONTINUA
			2.Carro adicional	PULE PARA A.F.04.A
			3.Primeiro veículo	PULE PARA A.F.04.A
			4.Recusa	PULE PARA A.F.04.A
	A.06	A.F.04	De que marca e modelo era o veiculo que seu <VEÍCULO> substituiu ?	
		A.F.04.A	SE ORIGEM 07 PULA PARA A.F.05	
		A.F.04.B	SE ORIGEM 12 PULA PARA A.F.05	
	A.07 (18-24)	A.F.04.F	<p>O(a) Sr(a) fez um contrato de garantia estendida ?</p> <p>GARANTIA ESTENDIDA : Garantia adicional para o período depois dos 12 meses de garantia da fábrica</p>	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
	A.08	A.F.05	<p>O seu veículo <VEÍCULO> já foi levado numa oficina para revisao programada ou conserto ?</p> <p>REVISAO PROGRAMADA : Revisoes previstas no Manual de Uso e Manutenção do Veiculo.</p>	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.Z.01
			3.Nao sabe/nao lembra	PULE PARA A.Z.01
			4.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.09	A.F.06	For o(a) Sr(a) pessoalmente quem levou o veículo na última vez que ele foi levado para a oficina ?	

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			1.Sim	PULE PARA A.F.09
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	PULE PARA A.Z.03
			4.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.09.A	A.F.06.A	Qual é o nome da pessoa que levou o veículo na oficina nesta última vez ?	
			1.Indicou o nome	CONTINUA
			2.Nao indicou o nome	PULE PARA A.Z.01
	A.09.B	A.F.06.B	Qual é o nome da pessoa que levou o veículo na oficina nesta última vez ?	
	A.09.A	A.F.07	Sr(a) <NOME DO CLIENTE>, muito obrigado(a). Eu posso falar com o(a) Sr(a) <NOME PESSOA AT> agora ?	
			1.Sim	PULE PARA A.F.08
			2.Nao está	AGENDAR
			3.Nao pode/contato impossível	PULE PARA A.Z.01
	A.09.A	A.F.08	APRESENTAÇÃO : <SAUDAÇÃO INICIAL>. Meu nome é <ENTREVISTADOR> eu trabalho na Alfacom, uma empresa de pesquisa de mercado. Estou ligando para falar sobre o atendimento prestado pelas concessionárias FIAT. Como foi o(a) Sr(a) quem levou o veiculo <VEÍCULO> nesta última vez na oficina, poderia fazer-lhe algumas perguntas ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.Z.01
	A.12	A.F.09	Nesta última vez em que o veiculo foi levado à oficina, foi nos últimos 3 meses, ou seja, de <ANTEPENÚLTIMO MÊS> de <ANTEPENÚLTIMO ANO> até hoje ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.Z.03
			3.Recusa	PULE PARA A.Z.03
			4.Nao lembra	PULE PARA A.Z.03
	A.13	A.F.10	O(a) Sr(a) pode me dizer exatamente o mês e o ano em que levou o veículo à oficina ?	
			1.<ANTEPENÚLTIMO MÊS> de <ANTEPENÚLTIMO ANO>	CONTINUA
			2.<PENÚLTIMO MÊS> de <PENÚLTIMO ANO>	CONTINUA
			3.<ÚLTIMO MÊS> de <ÚLTIMO ANO>	CONTINUA
			4.<MÊS ATUAL> de <ANO ATUAL>	CONTINUA
			5.Nenhum dos meses acima	PULE PARA A.Z.03
			6.Nao lembra	CONTINUA
	A.14	A.F.11	Nesta última vez o veiculo foi levado numa concessionária autorizada FIAT ?	
			1.Sim	PULE PARA A.F.13
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	PULE PARA A.Z.03
			4.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.16	A.F.12	Por que o(a) Sr(a) nao utilizou uma concessionária autorizada FIAT ?	
			1.Distância	PULE PARA A.Z.01
			2.Baixa qualidade dos serviços	PULE PARA A.Z.01
			3.Preços elevados	PULE PARA A.Z.01
			4.Dificuldade de agendamento	PULE PARA A.Z.01
			5.Recusa de atendimento sem esclarecer o motivo	PULE PARA A.Z.01
			6.Outros motivos	CONTINUA
	A.16	A.F.12.A	Por qual motivo nao utilizou uma concessionária autorizada FIAT ?	
		A.F.12.B	PULA PARA A.Z.01	
	A.10	A.F.13	O seu veículo já foi retirado da oficina da concessionária ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.Z.01
			3.Nao lembra	PULE PARA A.Z.01
			4.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.11	A.F.13.A	Foi o(a) Sr(a) pessoalmente quem retirou o veículo da oficina ?	
			1.Sim	PULE PARA A.A.01
			2.Nao, outra pessoa retirou	PULE PARA A.Z.03
			3.Nao, concessionária entregou	PULE PARA A.A.01
			4.Nao sabe/nao lembra	PULE PARA A.Z.03
			5.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.17	A.A.01	O(a) Sr(a) poderia me dizer há quanto tempo retirou o veículo da oficina ?	
			1.Ha uma semana (1 a 7 dias)	CONTINUA
			2.Duas semanas (8 a 15 dias)	CONTINUA
			3.Três/quatro semanas (16 a 30 dias)	CONTINUA
			4.Cinco ou mais semanas (além de 30 dias/1 mês)	CONTINUA
			5.Nao lembra	CONTINUA
			6.Recusa	CONTINUA
	A.18	A.A.02	Qual é o nome e a localização da concessionária FIAT onde seu veículo <VEÍCULO> foi levado nessa última vez ?	

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			1.Na <CONCESSIONÁRIA VENDA>, mesma concessionária onde comprou o veículo	PULE PARA A.A.03
			2.Outra concessionária FIAT	CONTINUA
			3.Nao lembra	PULE PARA A.Z.03
			4.Recusa	PULE PARA A.Z.01
	A.18	A.A.02.A	Qual o nome e localização da concessionária onde seu veículo <VEÍCULO> foi levado nessa última vez ?	
			Nao localizou concessionaria	CONTINUA
			Localizou - quota cumprida	PULE PARA A.Z.03
			Localizou - quota em aberto	PULE PARA A.A.03
	A.18	A.A.02.B	Qual o nome e a localização da concessionária que nao foi localizada ?	
		A.A.02.D	PULA PARA A.Z.03	
S.18	A.19	A.A.03	Agora gostaríamos que o(a) Sr(a) lembrasse desta última vez em que levou seu veículo na oficina da concessionária <CONCESSIONÁRIA AT>. Para que tipo de serviço o veículo foi levado ? Ler 1, 2 e 3 REVISAO PROGRAMADA : Revisoes previstas no Manual de Uso e Manutenção do Veiculo.	
			1.Somente para conserto	PULE PARA A.A.04.A
			2.Somente para revisao programada	CONTINUA
			3.Ambos (conserto/revisao programada)	PULE PARA A.A.04.A
			4.Outros serviços (por exemplo : instalação de acessórios)	PULE PARA A.Z.03
			5.Nao lembra	PULE PARA A.A.04.A
			6.Recusa	PULE PARA A.Z.01
S.18	A.20	A.A.04	Por ocasião da revisao programada seu veiculo necessitou de algum conserto ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
		A.A.04.A	SE ORIGEM 07 PULA PARA A.A.05	
		A.A.04.B	SE ORIGEM 12 PULA PARA A.A.05	
		A.A.04.C	SE A.F.04.F IGUAL A 02 PULA PARA A.A.06	
		A.A.04.D	SE A.F.04.F IGUAL A 03 PULA PARA A.A.06	
	A.21	A.A.05	Este último serviço estava coberto pela garantia ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.A.06
			3.Nao lembra	PULE PARA A.A.06
			4.Recusa	PULE PARA A.A.06
	A.22	A.A.05.A	Estava coberto pela garantia totalmente ou em parte ?	
			1.Totalmente	CONTINUA
			2.Só em parte	CONTINUA
			3.Nao sabe/nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
	A.23	A.A.06	Utilizando uma escala de 1 a 10, onde 10 significa que o(a) Sr(a) está Completamente Satisfeito(a) e 1 Completamente Insatisfeito(a), e considerando esta última experiência que teve com a oficina desta concessionária FIAT, como o(a) Sr(a) avalia sua satisfação em termos globais com o atendimento recebido ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	PULE PARA A.A.08
			9	PULE PARA A.A.08
			10	PULE PARA A.A.08
			Nao avaliou	PULE PARA A.Z.01
	A.24	A.A.07	Analisando esta sua experiência com a oficina da concessionária <CONCESSIONÁRIA AT>, quais sao os aspectos que nao o(a) deixaram completamente satisfeito(a) com o atendimento recebido ?	
			1.Nenhum/nada/está tudo bem	PULE PARA A.A.08
			2.Nao lembra/nao sabe	PULE PARA A.A.08
			3.Verbalizar	CONTINUA
			4.Recusa	PULE PARA A.A.08
	A.24	A.A.07.A	Quais sao os aspectos que nao o(a) deixaram completamente satisfeito(a) com o atendimento da oficina da concessionária <CONCESSIONÁRIA AT> ? Perguntar ainda : Mais algum aspecto ?	
S.13	A.25	A.A.08	Falaremos agora de quando o veiculo foi levado na oficina. O(a) Sr(a) marcou data com antecedência, fez um agendamento ?	

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			1.Sim, por telefone	CONTINUA
			2.Sim, pessoalmente	CONTINUA
			3.Levou direto sem marcar	PULE PARA A.A.11
			4.Nao lembra	PULE PARA A.A.11
			5.Recusa	PULE PARA A.A.11
	A.26	A.A.09	Para quando foi marcado ?	
			01.Mesmo dia	CONTINUA
			02.Dia seguinte	CONTINUA
			03.Dois dias depois	CONTINUA
			04.Três dias depois	CONTINUA
			05.De quatro a cinco dias depois	CONTINUA
			06.De seis a sete dias depois (1 semana)	CONTINUA
			07.De oito a quinze dias depois (2 semanas)	CONTINUA
			08.De dezesseis a vinte dias depois (3 semanas)	CONTINUA
			09.Mais de vinte dias (4 semanas ou mais)	CONTINUA
			10.Me disseram para levar quando quisesse	CONTINUA
			11.Nao lembra	CONTINUA
			12.Recusa	CONTINUA
S.13		A.A.10	O agendamento feito pela concessionária foi satisfatório ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
S.14	A.27	A.A.11	Os recepcionistas que o(a) atenderam na oficina da concessionária deram-lhe a oportunidade de explicar com detalhes todos os serviços que o(a) Sr(a) achava necessário executar ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao foi necessário explicar	CONTINUA
			4.Nao teve contato com ninguém, deixou tudo por escrito	PULE PARA A.A.15
			5.Nao lembra	PULE PARA A.A.15
			6.Recusa	PULE PARA A.A.15
S.16	A.28	A.A.13	O recepcionista da oficina que o(a) atendeu lhe forneceu uma relação dos serviços que seriam executados ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
	A.29	A.A.14	Pense agora no comportamento dos recepcionistas na hora em que o(a) Sr(a) deixou seu veiculo na oficina. De 1 a 10 que nota melhor expressa sua satisfação em termos de cortesia, disponibilidade e atencao às suas solicitações ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	CONTINUA
			9	CONTINUA
			10	CONTINUA
			Nao avaliou	CONTINUA
S.15	A.30 + A.31	A.A.15	Agora vamos falar sobre o serviço executado no seu veículo. Quanto tempo se passou do momento em que o(a) Sr(a) deixou seu veículo na oficina até o momento em que estava pronto para ser retirado ?	
			1.Entregaram no mesmo dia (em menos de 24 horas)	CONTINUA
			2.Entregaram no segundo dia	CONTINUA
			3.Entregaram no terceiro dia	CONTINUA
			4.Depois de três dias ou mais	CONTINUA
			5.Nao lembra	CONTINUA
			6.Recusa	CONTINUA
		A.A.15.A	SE A.A.03 IGUAL A 05 PULA PARA A.A.17.A	
		A.A.15.B	SE A.A.04 IGUAL A 02 PULA PARA A.A.17.A	
		A.A.15.C	SE A.A.04 IGUAL A 03 PULA PARA A.A.17.A	
	A.34	A.A.16	Quais foram os problemas com seu veículo que o(a) levaram a ir à concessionária na última vez que esteve lá ?	
	A.35.A	A.A.16.A	Por favor, descreva o <NÚMERO ORDINAL> problema ocorrido : [<TÓPICO DO PROBLEMA>]	
S.18	A.36.A	A.A.16.B	O serviço realizado corrigiu o problema ? [<TÓPICO DO PROBLEMA>]	

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			1.Sim, totalmente	PULE PARA A.A.17
			2.Nao	PULE PARA A.A.17
			3.Somente em parte	PULE PARA A.A.17
			4.Nao foi executado	CONTINUA
			5.Nao era defeito/era só manutenção	PULE PARA A.A.17
			6.Nao lembra	PULE PARA A.A.17
			7.Recusa	PULE PARA A.A.17
	A.37.A	A.A.16.C	Por qual motivo o serviço nao foi executado ?	
			[<TÓPICO DO PROBLEMA>]	
		A.A.17	LOOP DA LISTA ABERTA EM A.A.16	
		A.A.17.A	SE A.A.03 IGUAL A 01 PULA PARA A.A.18.A	
		A.A.17.B	SE A.A.03 IGUAL A 05 PULA PARA A.A.18.A	
S.18	A.38	A.A.18	Quando o(a) Sr(a) levou para revisao programada foram executados os serviços solicitados e os trabalhos previstos ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Somente em parte	CONTINUA
			4.Nao fizeram o serviço	CONTINUA
			5.Nao lembra	CONTINUA
			6.Recusa	CONTINUA
		A.A.18.A	SE A.A.03 IGUAL A 01 PULA PARA A.A.18.C	
		A.A.18.B	PULA PARA A.A.19	
		A.A.18.C	SE A.A.18.C IGUAL A 02 PULA PARA A.A.19	
		A.A.18.D	PULA PARA A.A.19.A	
	A.39	A.A.19	Considerando esta última vez em que seu veículo foi levado à concessionária, que nota de 1 a 10 (observando aquela mesma escala) o(a) Sr(a) atribui à qualidade dos serviços executados ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	CONTINUA
			9	CONTINUA
			10	CONTINUA
			Nao avaliou	CONTINUA
	A.39	A.A.19.A	E agora com a mesma escala, que nota o(a) Sr(a) atribui à disponibilidade de peças de reposição ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	CONTINUA
			9	CONTINUA
			10	CONTINUA
			Nao avaliou	CONTINUA
		A.A.19.B	SE A.A.18.C IGUAL A 02 PULA PARA A.A.20	
		A.A.19.C	PULA PARA A.A.30	
	A.40	A.A.20	Em relação à data combinada, seu veículo foi entregue :	
			1.Antecipadamente	CONTINUA
			2.Na data combinada	CONTINUA
			3.Com atraso	CONTINUA
			4.Nao lembra	CONTINUA
			5.Recusa	CONTINUA
S.17	A.41	A.A.21	No momento da recepção, foi indicado o custo dos serviços que seriam realizados ?	
			Ler de 1 a 5	
			1.Sim, deram um orçamento exato, informando quanto iria custar	CONTINUA
			2.Sim, deram um orçamento aproximado	CONTINUA
			3.Foi informado que nao haveria custo	CONTINUA
			4.Nao se falou sobre custos	CONTINUA
			5.Foi informado que o custo estava totalmente coberto pela garantia	CONTINUA
			6.Nao lembra	CONTINUA

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			7.Recusa	CONTINUA
	A.42	A.A.22	O(a) Sr(a) teve que pagar algum valor por este último serviço executado ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.A.27
			3.Nao lembra	PULE PARA A.A.27
			4.Recusa	PULE PARA A.A.27
		A.A.22.A	SE A.A.21 IGUAL A 03 PULA PARA A.A.24	
		A.A.22.B	SE A.A.21 IGUAL A 04 PULA PARA A.A.24	
		A.A.22.C	SE A.A.21 IGUAL A 05 PULA PARA A.A.24	
		A.A.22.D	SE A.A.21 IGUAL A 06 PULA PARA A.A.24	
	A.43	A.A.23	O custo final realmente cobrado correspondeu : Ler de 1 a 4	
			1.Exatamente ao orçamento fornecido antes do início dos serviços	CONTINUA
			2.Aproximadamente	CONTINUA
			3.Foi muito mais alto	CONTINUA
			4.Foi muito mais baixo	CONTINUA
			5.Nao lembra	CONTINUA
			6.Recusa	CONTINUA
	A.44	A.A.24	Considerando os serviços realizados o(a) Sr(a) acha que o preço foi : Ler de 1 a 3	
			1.Muito alto	CONTINUA
			2.Alto	CONTINUA
			3.Justo/Baixo	CONTINUA
			4.Nao sabe	CONTINUA
			5.Recusa	CONTINUA
	A.45	A.A.25	Naquele momento, o(a) Sr(a) recebeu um documento detalhado de todos os serviços executados ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	PULE PARA A.A.28
			3.Nao lembra	PULE PARA A.A.28
			4.Recusa	PULE PARA A.A.28
	A.46	A.A.26	Esta lista apresentava também os custos detalhados de todos os serviços executados ?	
			1.Sim	PULE PARA A.A.28
			2.Nao	PULE PARA A.A.28
			3.Nao lembra	PULE PARA A.A.28
			4.Recusa	PULE PARA A.A.28
	A.47	A.A.27	Naquele momento o(a) Sr(a) recebeu uma lista detalhada de todos os serviços executados ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
S.19	A.49	A.A.28	Quando o(a) Sr(a) recebeu seu veículo, foram explicados todos os serviços executados ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
S.20	A.49	A.A.29	Após receber o seu veículo alguém da concessionária o(a) contatou para saber se o(a) Sr(a) ficou satisfeito(a) com o serviço prestado ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Nao	CONTINUA
			3.Nao lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
	A.50	A.A.30	Pensando no comportamento do pessoal da oficina na hora da entrega do seu veículo, que nota de 1 a 10 (observando aquela mesma escala) o(a) Sr(a) atribui em termos de cortesia, disponibilidade e atenção às suas solicitações ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	CONTINUA
			9	CONTINUA
			10	CONTINUA
			Nao avaliou	CONTINUA

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
	A.51	A.A.31	Com base na sua experiência em geral com a concessionária FIAT, da próxima vez que precisar fazer revisão ou reparos, o(a) Sr(a) levará seu veículo : Ler de 1 a 3	
			1.Na mesma concessionária FIAT que levou [<CONCESSIONÁRIA AT>]	CONTINUA
			2.Em outra concessionária FIAT	CONTINUA
			3.Em uma oficina não autorizada FIAT	CONTINUA
			4.Não sabe	CONTINUA
			5.Recusa	CONTINUA
	A.52	A.A.32	Agora falando exclusivamente no seu veículo <VEÍCULO>, de uma forma geral, que nota de 1 a 10 o(a) Sr(a) atribui a ele ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	CONTINUA
			8	CONTINUA
			9	CONTINUA
			10	CONTINUA
			Não avaliou	CONTINUA
	A.53	A.A.34	Se hoje o(a) Sr(a) fosse comprar um carro novo, qual marca daquelas que existem atualmente no mercado, incluindo a sua atual, o(a) Sr(a) compraria ?	
			1.FIAT	PULE PARA A.A.35
			2.Outra	CONTINUA
			3.Não lembra	PULE PARA A.A.35
			4.Recusa	PULE PARA A.A.35
	A.53	A.A.34.A	Qual a marca que o(a) Sr(a) compraria ?	
		A.A.34.B	PULA PARA A.A.35.A	
	A.54	A.A.35	O(a) Sr(a) compraria na mesma concessionária onde comprou seu veículo <VEÍCULO> ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Não	CONTINUA
			3.Não lembra	CONTINUA
			4.Recusa	CONTINUA
		A.A.35.A	SE ORIGEM 07 PULA PARA A.A.44.A	
	A.54.1	A.A.36	O seu veículo <VEÍCULO> foi pago :	
			1.à vista	PULE PARA A.A.44.A
			2.Financiamento	CONTINUA
			3.Leasing	CONTINUA
			4.Consórcio	CONTINUA
			5.Não lembra	PULE PARA A.A.44.A
			6.Recusa	PULE PARA A.A.44.A
	A.54.2	A.A.37	Nesse caso o(a) Sr(a) utilizou os serviços : Ler 1 e 2	
			1.Do Banco FIAT	PULE PARA A.A.40
			2.De outro agente financeiro	CONTINUA
			3.Não lembra	PULE PARA A.A.40
			4.Recusa	PULE PARA A.A.40
	A.54.3	A.A.38	O(a) Sr(a) se lembra o nome do agente financeiro que utilizou ?	
			1.Sim	CONTINUA
			2.Não	PULE PARA A.A.40
			3.Recusa	PULE PARA A.A.40
	A.54.3	A.A.39	Qual o nome do agente financeiro que o(a) Sr(a) utilizou ?	
	A.54.4	A.A.40	Usando a mesma escala de 1 a 10, como o(a) Sr(a) avalia os serviços prestados pelo agente financeiro ?	
			1	CONTINUA
			2	CONTINUA
			3	CONTINUA
			4	CONTINUA
			5	CONTINUA
			6	CONTINUA
			7	PULE PARA A.A.44.A
			8	PULE PARA A.A.44.A
			9	PULE PARA A.A.44.A
			10	PULE PARA A.A.44.A
			Não avaliou	PULE PARA A.A.44.A
	A.54.5	A.A.41	Quais aspectos não o(a) deixaram satisfeito(a) quanto aos serviços prestados pelo agente financeiro ?	

QUESTIONÁRIO AT - CSI2002

ANEXO A

Padrão	Itália	Alfacom	Questão	Ação
			1.Nenhum/nada/está tudo bem	PULE PARA A.A.44.A
			2.Nao lembra/nao sabe	PULE PARA A.A.44.A
			3.Verbalizar	CONTINUA
			4.Recusa	PULE PARA A.A.44.A
	A.54.5	A.A.41.A	Quais aspectos nao lhe deixaram completamente satisfeito(a) quanto aos serviços prestados pelo agente financeiro ?	
	A	A.A.44.A	Vou fazer mais algumas perguntas somente para fins estatísticos. Sexo	
			1.Masculino	CONTINUA
			2.Feminino	CONTINUA
	B	A.A.44.B	Qual a sua idade ?	
	C	A.A.44.C	Qual seu estado civil?	
			1.Solteiro(a)	CONTINUA
			2.Casado(a)	CONTINUA
			3.Viüvo(a)	CONTINUA
			4.Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	CONTINUA
			5.Recusa	CONTINUA
	D	A.A.44.D	Qual seu grau de instrucao ?	
			1.Sem formacao	CONTINUA
			2.Primeiro grau incompleto	CONTINUA
			3.Primeiro grau completo	CONTINUA
			4.Segundo grau incompleto	CONTINUA
			5.Segundo grau completo	CONTINUA
			6.Superior incompleto/cursando	CONTINUA
			7.Superior completo	CONTINUA
			8.Pós-graduado/mestrado/etc	CONTINUA
			9.Recusa	CONTINUA
	E	A.A.44.E	Qual a sua profissao ?	
			1.Especificar	CONTINUA
			2.Recusa	PULE PARA A.A.44.J
	E	A.A.44.F	Qual sua profissao ?	
		A.A.44.J	SE A.A.06 IGUAL A 05 PULA PARA A.A.45.A	
		A.A.44.K	SE A.A.06 IGUAL A 06 PULA PARA A.A.45.A	
		A.A.44.L	SE A.A.06 IGUAL A 07 PULA PARA A.A.45.A	
		A.A.44.M	SE A.A.06 IGUAL A 08 PULA PARA A.A.45.A	
		A.A.44.N	SE A.A.06 IGUAL A 09 PULA PARA A.A.45.A	
		A.A.44.O	SE A.A.06 IGUAL A 10 PULA PARA A.A.45.A	
	A.63	A.A.45	Durante a entrevista o(a) Sr(a) expressou sua insatisfação com os serviços executados no seu veículo nesta última vez que o levou à oficina. O(a) Sr(a) nos autoriza a passar seus dados ao Departamento de Atendimento a Clientes da FIAT e à concessionária ?	
			1.Sim, só FIAT	CONTINUA
			2.Nao para ambos	CONTINUA
			3.Sim para ambos	CONTINUA
			4.Sim, só concessionária	CONTINUA
		A.A.45.A	CARREGA CODIGO DE ENTREVISTA REALIZADA	
		A.E.01	Sr(a) <NOME DO CLIENTE>, a avaliação terminou. Suas informações serao muito úteis para que a FIAT possa aprimorar cada vez mais seus serviços e produtos. Agradecemos sua colaboração, muito obrigado(a) e que o(a) Sr(a) tenha <SAUDAÇÃO FINAL>.	
		A.E.02	Observação do ENTREVISTADOR quanto à ENTREVISTA :	
		A.E.03	ENCERRA QUESTIONARIO	
		A.Z.01	Sr(a) <NOME DO CLIENTE>, muito obrigado(a) pela sua atenção, e que o(a) Sr(a) tenha <SAUDAÇÃO FINAL>.	
		A.Z.02	PULA PARA A.E.02	
		A.Z.03	Com relação ao atendimento da concessionária, que nota o(a) Sr(a) atribui ? Com base na experiência com seu veículo que nota o(a) Sr(a) atribui a ele ? Sr(a) <NOME DO CLIENTE>, muito obrigado(a) pela sua atenção, e que o(a) Sr(a) tenha <SAUDAÇÃO FINAL>.	
		A.Z.04	PULA PARA A.E.02	



CSI - Índice de satisfação do Cliente

Relação geral de notas de satisfação da região 3

ANEXO B

Acumulado 12 meses -- Jul/01 - Jun/02

Concessionária				Assistencial		
Código	Matriz	Região	Setor	Fantasia	Qtde	Nota
				MÉDIA BRASIL	28030	5,63
				SÃO PAULO (INT)	4417	6,40
		3	31	SÃO PAULO (INT) - SETOR 31	820	6,35
		3	32	SÃO PAULO (INT) - SETOR 32	800	6,73
		3	33	SÃO PAULO (INT) - SETOR 33	487	6,40
		3	34	SÃO PAULO (INT) - SETOR 34	636	6,98
		3	35	SÃO PAULO (INT) - SETOR 35	779	6,05
		3	36	SÃO PAULO (INT) - SETOR 36	709	6,50
		3	31		244	5,73
		3	32		145	4,98
		3	33		68	7,28
		3	33		57	6,63
		3	32		109	6,13
		3	36		81	4,25
		3	31		56	7,23
		3	34		77	5,08
		3	32		54	8,90
		3	36		66	7,43
		3	36		56	7,05
		3	35		53	7,93
		3	31		56	6,65
		3	33		79	5,98
		3	31		180	5,90
		3	35		57	5,23
		3	32		56	6,58
		3	35		56	6,75
		3	35		56	5,85
		3	34		47	7,08
		3	34		56	7,83
		3	34		56	6,88
		3	36		126	5,08
		3	33		59	7,20
		3	33		57	6,58
		3	31		56	7,55
		3	31		52	6,88
		3	32		56	8,18
		3	31		56	7,05
		3	36		56	7,38
		3	36		56	6,60
		3	34		53	7,60
		3	35		243	5,23
		3	36		56	6,98
		3	32		56	6,98
		3	32		96	7,35
		3	34		77	6,55
		3	32		24	7,50
		3	32		56	7,40
		3	33		58	5,30
		3	33		56	4,83
		3	32		56	5,90
		3	36		56	6,88
		3	35		56	6,88
		3	35		52	8,43
		3	35		56	5,98
		3	34		69	7,98
		3	35		81	5,53
		3	33		53	7,45
		3	34		57	6,23
		3	36		53	7,28
		3	36		50	8,00
		3	31		67	6,65
		3	32		49	6,23
		3	35		50	6,35
		3	35		19	*
		3	31		53	6,70
		3	34		50	8,05
		3	34		51	7,10
		3	32		43	8,20
		3	34		43	7,20
		3	36		53	7,60

Por se tratar de informação sigilosa, foram omitidos os códigos das concessionárias

Por se tratar de informação sigilosa, foram omitidos os nomes das concessionárias



Diretoria do Produto

Relatório da Satisfação do Cliente

RESULTADO C.S.I.

Acumulado 12 meses (06/02) -- Jul/01 - Jun/02

Comercial (2 meses)

Assistencial (2+7+12+18+24 meses)

Resultados do Regional SÃO PAULO (INT)

Total de Entrevistas

	VENDAS	AT
SÃO PAULO (INT)	4183	4417
SETOR 31	799	820
SETOR 32	734	800
SETOR 33	465	487
SETOR 34	563	636
SETOR 35	772	779
SETOR 36	692	709

Notas explicativas

☞ **Índice Global** = $(0,35 \times \text{Conjunto Comercial}) + (0,65 \times \text{Conjunto Assistencial})$

☞ **Índice Comportamento Global** = $(0,35 \times \text{Ind. Comp. Comercial}) + (0,65 \times \text{Ind. Comp. Assistencial})$

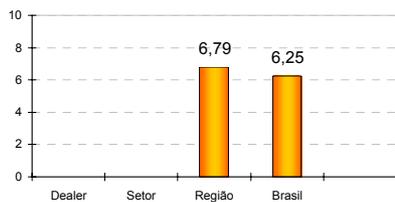
☞ **Médias dos Standards Global** = Média pesada de todos os standards

*Pr = Progressivo do ano
Acm = Acumulado (12 meses)*

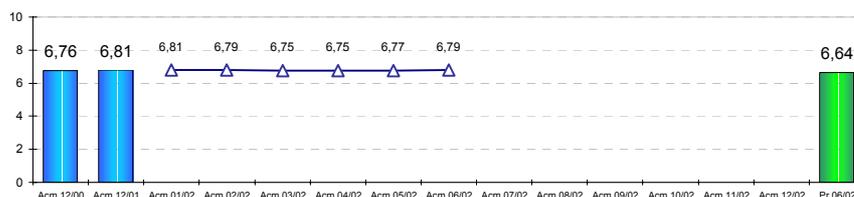
C.S.I. BRASIL 2002 - Relatório da Satisfação do Cliente - 03 - SÃO PAULO (INT)

ÍNDICE GLOBAL (PONDERADO)

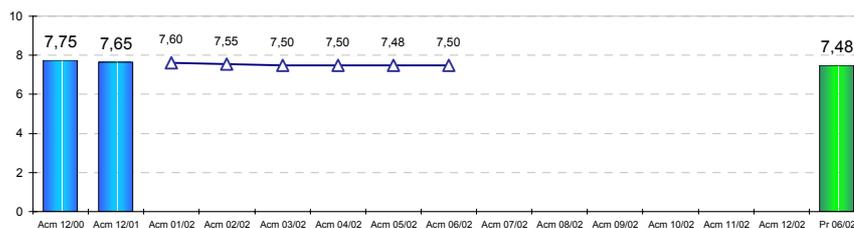
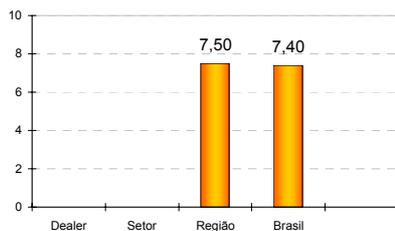
Acumulado -- Jul/01 - Jun/02



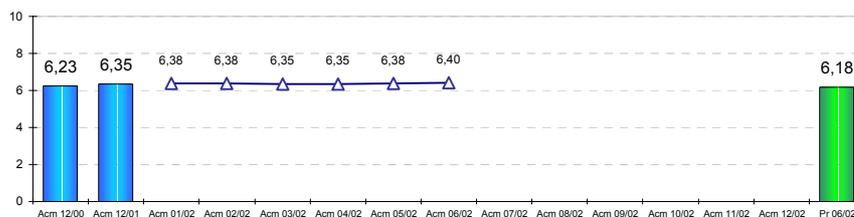
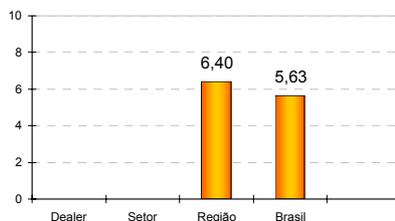
Acumulado 12 Meses



CONJUNTO COMERCIAL



CONJUNTO ASSISTENCIAL



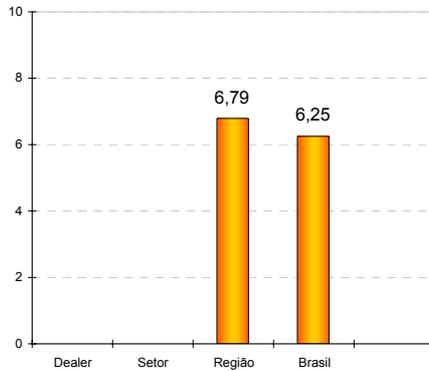
Acumulado -- Jul/01 - Jun/02

Região	Índice Global	Conjunto Comercial	Conjunto Assistencial	Índice comportamental global	Índice comportam Comercial	Índice comportam Assistencial	Média dos Standards Global	Média dos Standards Comercial	Média dos Standards Assistencial
TOTAL REGIONAL	6,79	7,50	6,40	7,49	7,76	7,34	78,7	84,2	73,2
SETOR 31	6,81	7,65	6,35	7,45	7,78	7,27	79,5	84,4	74,6
SETOR 32	7,10	7,80	6,73	7,69	8,05	7,49	79,6	84,7	74,4
SETOR 33	6,90	7,83	6,40	7,57	8,08	7,29	79,1	85,7	72,4
SETOR 34	7,31	7,93	6,98	7,94	8,14	7,83	81,6	87,8	75,4
SETOR 35	6,53	7,43	6,05	7,28	7,60	7,10	76,4	81,6	71,2
SETOR 36	6,81	7,38	6,50	7,63	7,83	7,52	79,7	86,0	73,3

- Δ Acumulado 12 meses (06/02) -- Jul/01 - Jun/02
 - Pr 06/02 -- Jan/02 - Jun/02

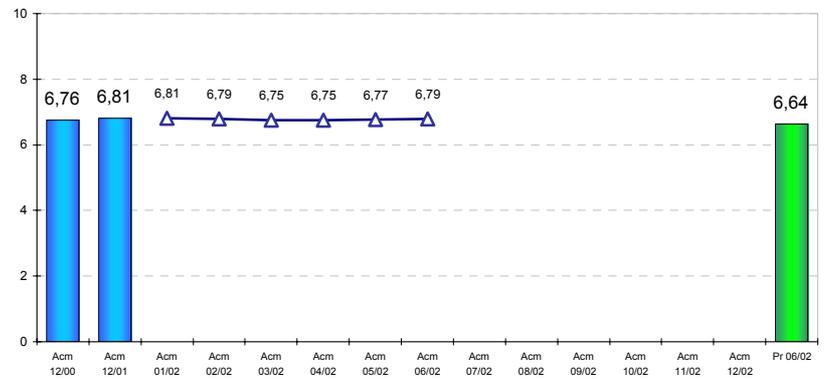
TENDÊNCIAS DOS ÍNDICES - CSI

Acumulado -- Jul/01 - Jun/02

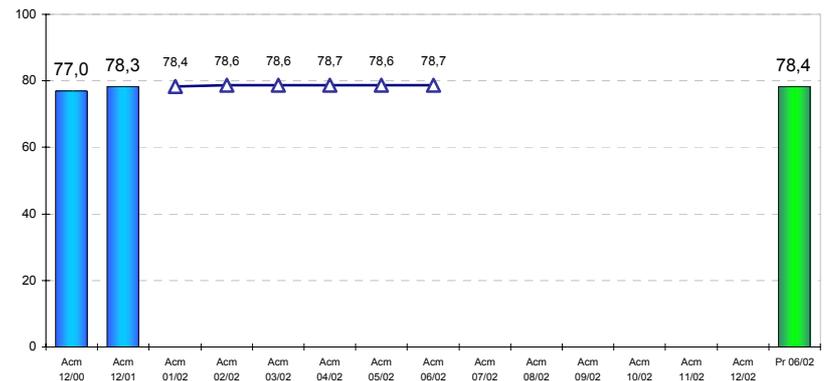
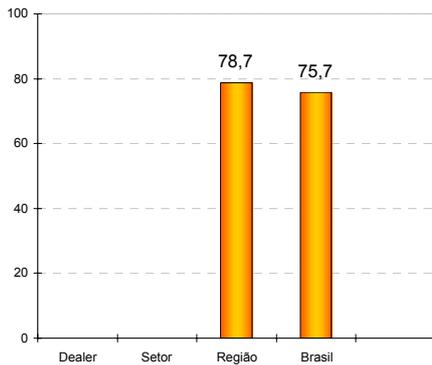


ÍNDICE GLOBAL

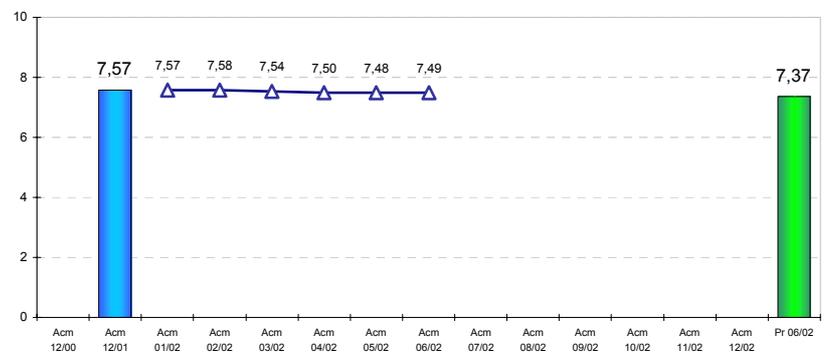
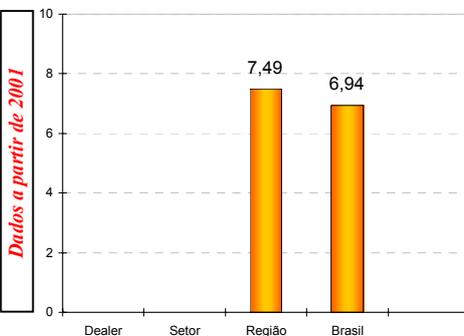
Acumulado 12 Meses



MÉDIA PONDERADA DOS STANDARDS DE VENDAS E PÓS-VENDAS



AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO PESSOAL DA CONCESSIONÁRIA (VENDAS + PÓS-VENDAS) (0,35 x Comp. Comercial + 0,65 x Comp. Pós-vendas)



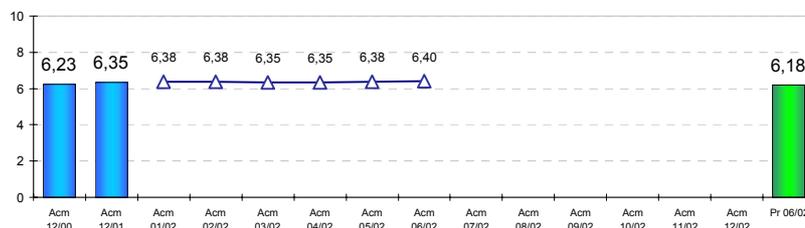
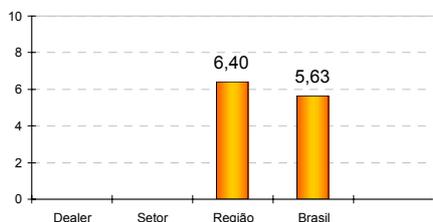
- Δ Acumulado 12 meses (06/02) -- Jul/01 - Jun/02
- Pr 06/02 -- Jan/02 - Jun/02

SERVIÇO ASSISTENCIAL

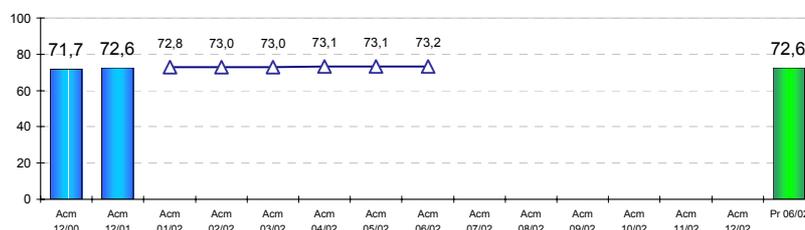
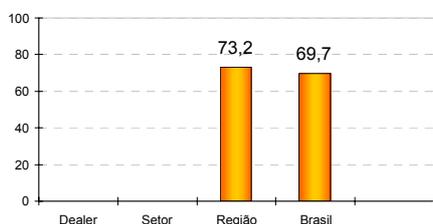
Acumulado -- Jul/01 - Jun/02

Acumulado 12 Meses

CONJUNTO ASSISTENCIAL



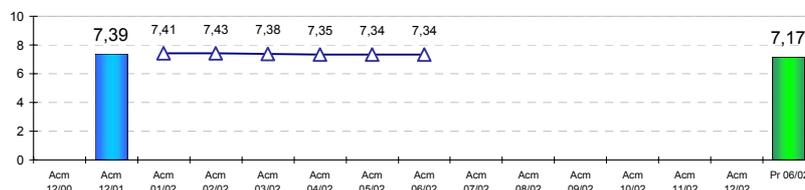
MÉDIA PONDERADA DOS STANDARDS DE PÓS-VENDAS (%)



AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO PESSOAL DA CONCESSIONÁRIA - (PÓS-VENDAS)

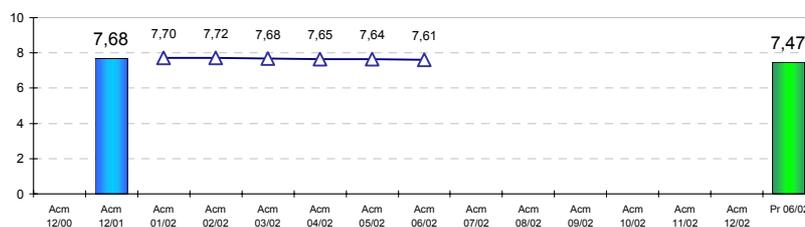
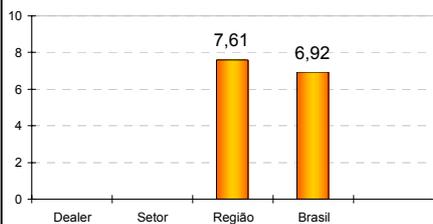
MÉDIA DA FASE (RECEPÇÃO + ENTREGA)

Dados a partir de 2001



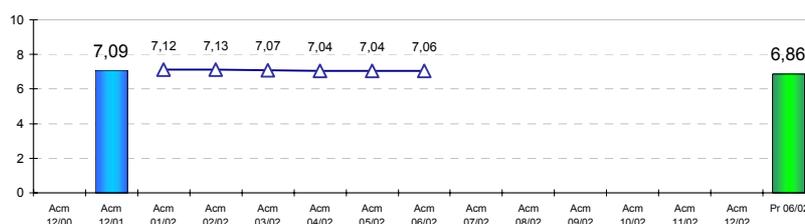
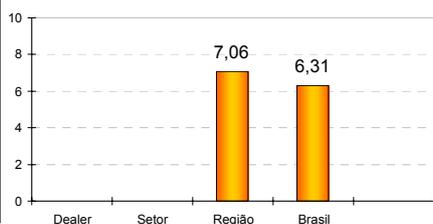
AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO PESSOAL DA CONCESSIONÁRIA - (RECEPÇÃO)

Dados a partir de 2001



AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO PESSOAL DA CONCESSIONÁRIA - (ENTREGA)

Dados a partir de 2001



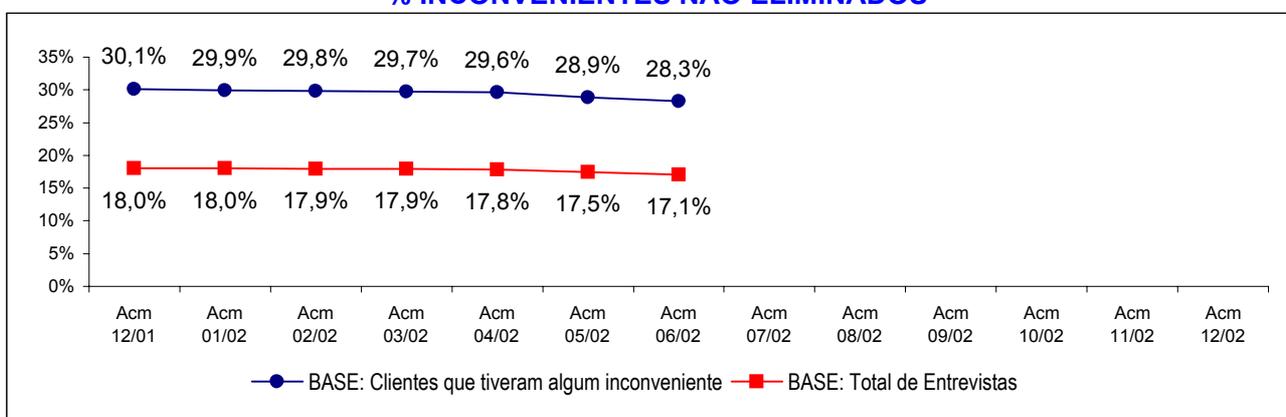
- Δ Acumulado 12 meses (06/02) -- Jul/01 - Jun/02
 - Pr 06/02 -- Jan/02 - Jun/02

SERVIÇO ASSISTENCIAL

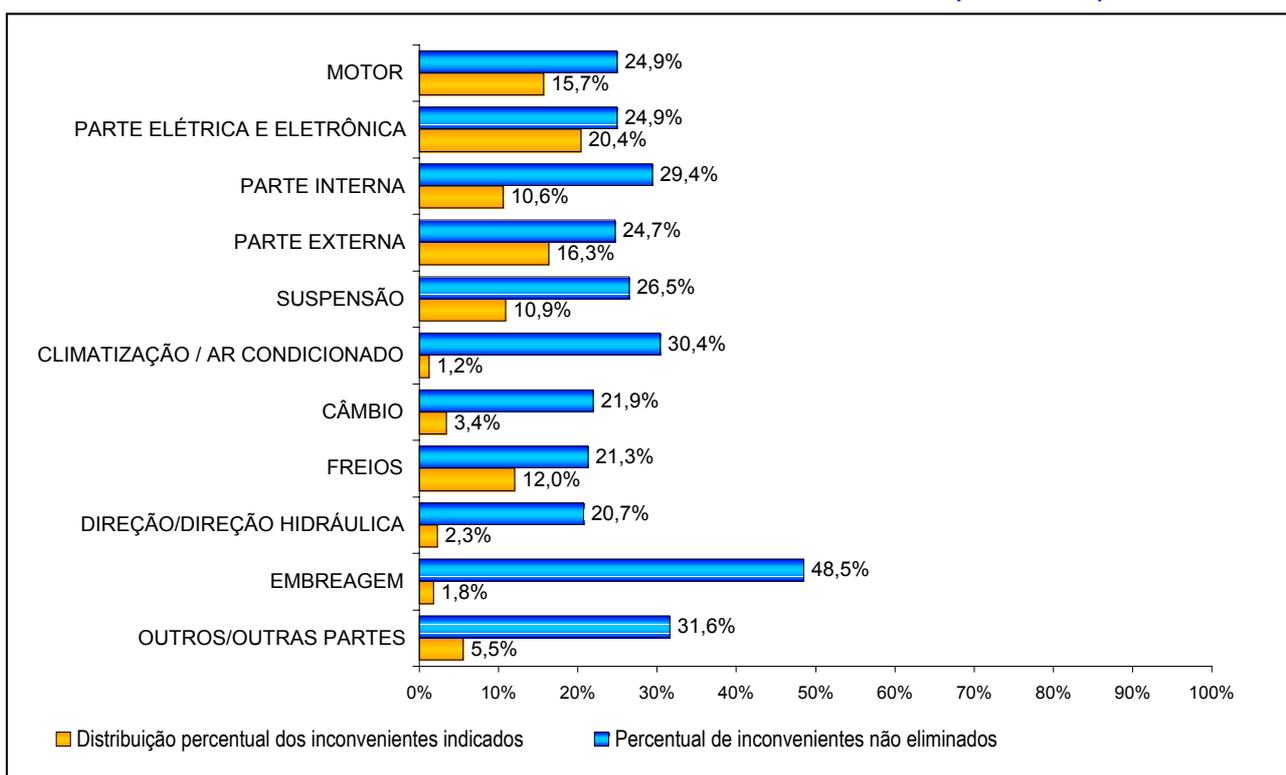
Acumulado 12 meses (06/02) -- Jul/01 - Jun/02

Total de Entrevistas (2+7+12+18+24 Meses)	[a]	4417	
Clientes que tiveram algum inconveniente	[b]	2673	[60,5%]
Total de inconvenientes indicados		3757	
Clientes com um ou mais inconvenientes não eliminados	[c]	757	
Base: Total de Entrevistas	[c / a]	17,1%	
Base: Clientes que tiveram algum inconveniente	[c / b]	28,3%	
Total de inconvenientes não eliminados		967	[25,7%]

% INCONVENIENTES NÃO ELIMINADOS



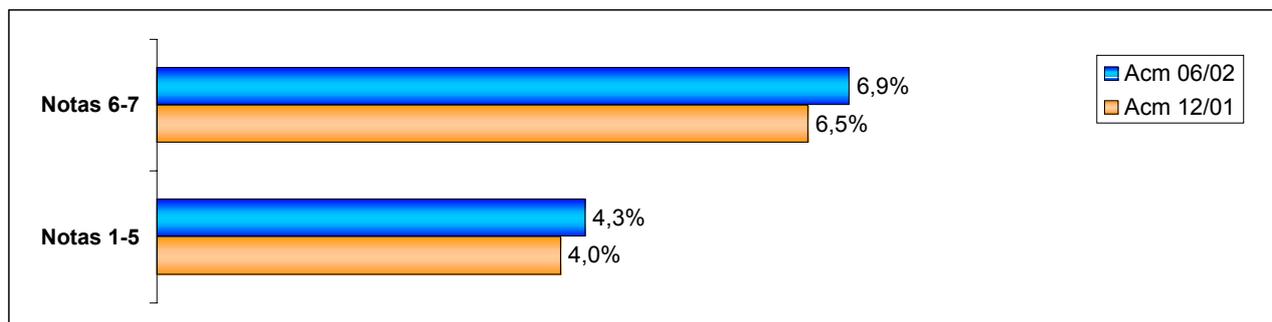
% INCONVENIENTES INDICADOS E NÃO ELIMINADOS (POR TIPO)



	1º Sem/01	2º Sem/01	Acm 12/01	Acumulado 12 meses (06/02)				Pr 06/02
SERVIÇO ASSISTENCIAL	Região	Região	Região	Dealer	Setor	Região	Brasil	Região
CONJUNTO ASSISTENCIAL	6,18	6,58	6,35			6,40	5,63	6,18
MÉDIA DOS STANDARDS DE PÓS-VENDAS	71,5%	73,7%	72,6%			73,2%	69,7%	72,6%
FASE DE RECEPÇÃO								
Standard 13 - Tempo de agendamento satisfatório	96,9%	98,7%	97,8%			98,0%	96,7%	97,3%
Standard 14 - Explicação dos serviços necessários	94,7%	95,3%	95,0%			94,5%	92,3%	93,5%
Standard 15 - Tempo do veículo na oficina (entrega no 1º dia)	72,6%	75,1%	73,8%			75,2%	68,8%	75,3%
Standard 16 - Entrega de cópia dos serviços a serem executados	63,4%	67,0%	65,1%			67,9%	64,1%	68,9%
Standard 17 - Informações dos custos dos trabalhos a serem executados	77,1%	80,0%	78,5%			80,0%	78,1%	80,1%
FASE DE ENTREGA								
Standard 18 - Inconvenientes indicados e eliminados	77,5%	81,4%	79,4%			80,8%	77,4%	80,1%
Standard 19 - Explicação sobre os serviços realizados	76,7%	80,1%	78,3%			79,5%	75,2%	78,8%
Standard 20 - Contato com o cliente após a entrega	44,2%	44,3%	44,2%			42,7%	41,6%	40,9%

CLIENTES INSATISFEITOS

SERVIÇO COMERCIAL

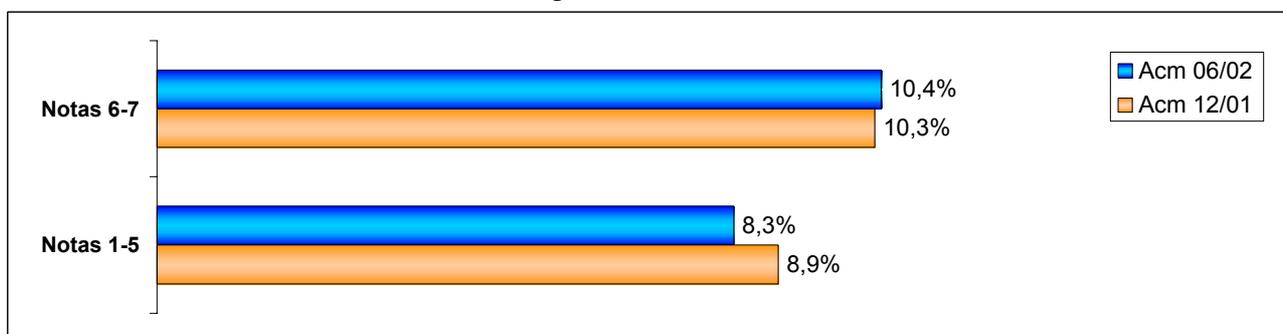


Motivos de Insatisfação

Qtde de Menções

	Acm 12/01	Acm 06/02
✓ DEMORA NA ENTREGA DO VEÍCULO	110	94
✓ DEMORA/MAU ATENDIMENTO	90	83
✓ NÃO CUMPRIRAM O COMBINADO/PROMETIDO	63	68
✓ FALTA DE INFORMAÇÃO	19	29
✓ PROBLEMAS ENCONTRADOS NO VEÍCULO	39	27
✓ VEÍCULO FALTANDO OPCIONAIS	27	22
✓ DEMORA NA LIBERAÇÃO DOS DOCUMENTOS DO VEÍCULO	14	14

SERVIÇO ASSISTENCIAL



Motivos de Insatisfação

Qtde de Menções

	Acm 12/01	Acm 06/02
✓ NÃO RESOLVERAM O PROBLEMA/NÃO REALIZARAM O SERVIÇO	278	201
✓ MAU ATENDIMENTO	137	126
✓ DEMORA NA ENTREGA DO VEÍCULO	70	72
✓ NÃO GOSTOU DO SERVIÇO REALIZADO	111	72
✓ DEMORA NO ATENDIMENTO (TELEFONE/PESSOAL)	54	59
✓ DEMORA NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	48	57
✓ FALTA DE PEÇAS	43	47

(*) = A soma dos motivos de insatisfação pode ser superior ao número de clientes que citaram motivos de insatisfação, cada cliente pode dar mais de um motivo

Exemplo do Relatório de Verbalizações de Clientes

CSI2002 - Aspectos de Insatisfação com o atendimento recebido na oficina da concessionária

Região 03 Setor 33 - Período : 30/09/2002 a 06/10/2002

Código	Matriz	Fantasia	Pesq	Ciclo	Nota	Aspecto de Insatisfação	Problemas ocorridos	Veículo	Grau de Instrução	Contatado pelo Dealer	Data Entrevista	Autoriza	Chassi	Nome
<i>Por se tratar de documentação sigilosa foi omitido o nome e o código da concessionária</i>			AT18-24	8	2	FUI MAU ATENDIDO QUANDO MARQUEI UM HORARIO PARA FAZER A REVISAO TIVE QUE FICAR ESPERANDO POR 3 HORAS PARA SER ATENDIDO	01) ENTRAVA AGUA NAS PORTAS TRASEIRA QUANDO CHOVIA OU EU LAVAVA O CARRO	UNO	Segundo grau completo	Não	04/10/2002	Sim	1584262257	

CSI X Padrões de Pós-Vendas

