

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade até o fim do século XVIII prevaleceu na sociedade um padrão econômico essencialmente agrário. No entanto, as irreversíveis decorrências da Revolução Industrial, entre elas o advento do modelo capitalista de produção, provocaram a transformação da base agrícola até então vigente para uma base industrial da sociedade. No entanto, após o modelo industrial ter prevalecido por aproximadamente dois séculos, nesse início do terceiro milênio, a tendência é de uma nova transformação da base econômica, que se desloca, agora, do modelo industrial para um padrão baseado em serviços.

Spers et al (2001), ao analisarem dados estatísticos relativos à aplicação da mão-de-obra americana, no período de 1820 a 2000, constatarem tal transformação do modelo econômico considerando que, segundo especialistas, na recente transição do milênio, apenas 3% da mão-de-obra dos Estados Unidos estava aplicada na agricultura, 12% na indústria e nada menos que 85% no setor de serviços. Tal tendência pode ser inferida à realidade brasileira sob o argumento de que “historicamente, o comportamento do mercado brasileiro de certa forma e, embora com algum atraso, acompanha o mercado norte-americano” (SPERS ET AL., 2001, p. 116).

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), ao se analisar a importância das atividades de serviços, em nossa sociedade, se deve fazê-lo considerando a participação desse setor no Produto Interno Bruto e na geração de empregos. Também devem ser considerados outros fatores relacionados ao aumento da demanda por serviços, entre os quais, o desejo da melhoria da qualidade de vida, o aumento do tempo destinado ao lazer, a urbanização, as mudanças demográficas e socioeconômicas e a introdução de novas tecnologias, fatores contribuintes não somente da melhoria da qualidade dos serviços já existentes, mas, também da criação de outros.

Paralelamente a esse aumento da demanda por serviços, se verifica, em muitas empresas, uma constante preocupação com a melhoria dos serviços e a qualificação do pessoal envolvido na sua prestação, a fim de fazer frente aos novos níveis de exigência dos consumidores e a uma acirrada concorrência do mercado.

A tendência para uma economia de serviços se comprova, ainda, por ações empresariais cada vez mais voltadas para a satisfação das necessidades do consumidor, pela busca de diferenciais competitivos, pelo desenvolvimento de novas

tecnologias de computação e telecomunicações e pela necessidade das organizações em reformular suas operações, processos e serviços.

Kotler (2000) reconhece o crescimento do setor de serviços como uma das maiores tendências, referindo-se à previsão do *Bureau of Labor Statistics* ao afirmar que as ocupações no setor de serviços, em 2005, seriam as únicas responsáveis pelo crescimento da economia americana.

Diante das peculiaridades apresentadas pela atividade, organizações prestadoras de serviços devem levar em conta a necessidade e a oportunidade de avaliar suas ações e compará-las às expectativas de seus clientes, o que nem sempre é tarefa das mais fáceis, uma vez que, segundo Kotler (1998) é mais difícil, para as pessoas, julgar a qualidade de um serviço do que a qualidade de um produto.

Considerando-se que conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a avaliação da qualidade dos serviços se dá a partir das percepções dos clientes e dos serviços efetivamente prestados e, ainda que, a qualidade deve ser considerada do ponto de vista do cliente, uma vez que este age baseado em suas percepções, segundo Lovelock e Wright (2002), infere-se que o nível de exigência do cliente é proporcional à expectativa que ele possui do serviço a ser prestado. Assim sendo, a satisfação (ou insatisfação) do cliente dependerá, sobretudo, da capacidade da empresa em lhe oferecer serviços que possam, de fato, ser percebidos como sendo de qualidade. Contudo, nem sempre os serviços prestados por empresas e por elas considerados como serviços de qualidade são, de fato, percebidos como tais pelos clientes.

Verifica-se, diante do exposto, uma lacuna entre o que a empresa entende como qualidade de serviço (percepção da gerência) e o que o cliente espera receber (expectativa do consumidor), passando a exigir medidas visando o ajuste de foco entre essas diferentes realidades.

1.1 Problema da Pesquisa

Considerando a dissonância entre a visão das empresas e a visão dos clientes, no que toca à qualidade de serviços, mostra-se oportuno investigar e analisar quais atributos agregam valor na percepção da qualidade em serviços e, ainda, quais estratégias devem ser adotadas por empresas prestadoras de serviços, no segmento de reparação de veículos, para adequar-se às reais expectativas de seus clientes. Este é o questionamento do problema a ser pesquisado, tomando por estudos de caso duas

oficinas mecânicas. Em outras palavras, o problema está concentrado na identificação de quais atributos são considerados relevantes na percepção da qualidade em serviços, na ótica de quem os recebe.

1.2 Objetivos do Estudo

Consoante a problematização do estudo realizado, torna-se possível delinear como objetivo principal deste estudo a identificação dos atributos considerados como relevantes na percepção da qualidade em serviços por clientes, por meio da investigação e compreensão da relação entre expectativa do cliente, serviços prestados e qualidade percebida no segmento de reparação de veículos. Como objetivos específicos, o estudo se propôs a:

- a) conceituar a economia de serviços;
- b) analisar o Marketing de Serviços e suas peculiaridades;
- c) analisar a qualidade percebida em serviços;
- d) analisar a importância e as especificidades da indústria de reparação de veículos automotores no contexto econômico brasileiro e
- e) delinear, no contexto do setor a ser pesquisado, as dimensões/atributos dos serviços considerados como relevantes na definição da percepção da qualidade por clientes das empresas pesquisadas.

1.3 Justificativa

Segundo Roesch (1999), o interesse pelo tema a ser pesquisado e o próprio projeto podem ser justificados a partir de sua importância, oportunidade e viabilidade.

A importância de um projeto está intrinsecamente atrelada aos “objetivos-fins do plano ou programa que se está propondo implementar ou avaliar.” (ROESCH, 1999, p. 100).

Dessa forma, o estudo tem sua relevância por sua atualidade, posto que, cada vez mais a qualidade em serviços deve ser buscada. Ainda, diante do crescimento da economia de serviços e da alta competitividade do setor; o estudo é particularmente importante para o segmento das pequenas e médias empresas (no qual se inserem os estabelecimentos pesquisados) e, ainda, pela praticamente inexistente bibliografia específica para este micro segmento.

Quanto à oportunidade, Roesch (1999), é preciso lembrar que um projeto poderá ser mais ou menos apropriado para uma empresa dependendo do momento em que ocorre. Num momento de mudanças no cenário econômico, onde cada vez mais o setor de serviços é valorizado e desafiado, a pesquisa sobre a percepção de qualidade no segmento da indústria de reparação de veículos automotores mostra-se oportuna e desejável, contemplando um relevante setor para a economia nacional.

Quanto à viabilidade, Roesch (1999) recomenda que se verifique, entre outros fatores, a possibilidade de acesso às informações, a disponibilidade de bibliografia e o interesse da organização-alvo e do orientador em relação ao estudo, aspectos que verificados e negociados previamente contribuíram decisivamente para que o projeto fosse considerado viável.

1.4 Metodologia

Trata-se de um estudo sobre a percepção da qualidade em serviços, tomando-se como base estudos de casos realizados em duas oficinas de manutenção e reparação de veículos automotores leves (automóveis e utilitários), localizadas em Pirassununga/SP. Para a realização da pesquisa de campo junto aos clientes de cada uma das empresas, foi elaborado um instrumento de coleta de dados que serviu como guia para a realização de entrevistas em profundidade. A principal finalidade do instrumento foi permitir, aos respondentes, a classificação dos atributos fundamentais em serviços de mecânica, previamente identificados e relacionados às cinco dimensões da qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e passíveis de classificação segundo os ensinamentos de Albrecht e Bradford (1992).

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em seis capítulos, sendo o primeiro destinado à Introdução, onde se apresenta o tema a ser explorado, a problematização, os objetivos, justificativa e uma síntese da metodologia utilizada.

O capítulo dois trata da percepção da qualidade aplicada ao setor de serviços. Neste capítulo são apresentadas a Economia de Serviços, demonstrando as diferentes fases do modelo econômico vigente na sociedade, o conceito de Marketing em suas diferentes fases e a comparação entre o Marketing de Serviços e o Marketing de bens, além dos instrumentos de certificação da qualidade em serviços.

A indústria de reparação de veículos, sua importância, seus diferentes segmentos e aspectos relacionados com os processos, qualificação de pessoal e legislação aplicada ao setor são temas apresentados no terceiro capítulo.

O quarto capítulo volta-se para os estudos de caso apresentando as empresas pesquisadas e a metodologia empregada na pesquisa de campo.

A análise dos resultados alcançados compõe o quinto capítulo, onde se apresentam as análises para cada uma das dimensões estudadas. São apresentados, para cada atributo, Quadros contendo a pontuação obtida e Figuras demonstrando os resultados finais obtidos para cada dimensão.

No sexto e último capítulo encontram-se as Considerações Finais, onde são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE APLICADA AO SETOR DE SERVIÇOS

Neste capítulo se apresenta uma rápida retrospectiva dos diferentes modelos econômicos vigentes nos três últimos séculos e que convergem, no início deste terceiro milênio, para uma economia baseada em serviços. São abordadas as especificidades dos serviços e as diferentes fases do Marketing, com ênfase no Marketing de Serviços.

Durante quase dois mil anos, a sociedade foi regida por um padrão econômico essencialmente agrário, onde a troca se configurou como único preço a ser pago pela aquisição de produtos e serviços.

No entanto, a economia mundial, a partir da segunda metade do século XVIII passou por profundas e irreversíveis transformações decorrentes do processo que ficou conhecido como Revolução Industrial. No plano econômico, esse processo se caracterizou por uma transformação do capitalismo comercial, iniciado no período renascentista e até então em vigor, num padrão capitalista essencialmente industrial.

O advento do modelo capitalista de produção, como uma das decorrências da Revolução Industrial, foi o marco divisório da passagem da base agrícola para a base industrial da sociedade. Spers et al (2001) identificam como principais conseqüências dessa passagem, o desenvolvimento de mercados e a transformação do modelo produtivo, que passa a ser voltado para a produção de mercadorias e para o respectivo estímulo ao consumo, além do surgimento de novas teorias relacionadas à ciência administrativa e suas ramificações e, dentre elas, o Marketing.

2.1 A Economia de Serviços

Neste início do terceiro milênio a tendência é de uma nova transformação da base econômica, deslocando-se agora do modelo industrial para um padrão com base em Serviços. Baseando-se em dados estatísticos norte-americanos, Spers et al (2001), confirmam tal perspectiva ao analisar a aplicação da mão de obra nos setores da agricultura, da indústria e do comércio nos últimos dois séculos. Paralelamente a um decréscimo acentuado das pessoas aplicadas na agricultura (cerca de 76% em 1820 para apenas 3% no ano de 2000), o setor de serviços foi o que mais se mostrou em desenvolvimento, ascendendo, no mesmo período, de aproximadamente em torno de 15% em 1820 para nada menos que 85% no início do século XXI. O conceito

de setor de serviços envolve a “parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos”. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 5)

Há consenso entre autores, dentre eles Gianesi e Corrêa (1994) e Spers et al (2001), de que essa tendência de crescimento do setor de serviços se aplica também ao mercado brasileiro, onde, de acordo com Lovelock e Wright (2001) os serviços respondem por 55% do Produto Interno Bruto.

Vários fatores contribuem para o crescimento da demanda por serviços, e conseqüentemente, deste setor da economia. Autores como Gianesi e Corrêa (1994), consideram, no tocante a estes aspectos, a contribuição das atividades de serviços para o Produto Interno Bruto e para a geração de empregos, bem como o crescente desejo por melhores condições de vida, níveis de exigência cada vez mais sofisticados por parte das pessoas, a crescente destinação de tempo às atividades relacionadas ao lazer e ao entretenimento, a urbanização, as mudanças demográficas e socioeconômicas da população e a introdução de novas tecnologias, gerando não somente a possibilidades de melhoria e inovação dos serviços já existentes, mas também, a criação de novos e até então inéditos serviços.

Para Lovelock e Wright (2001), as mudanças que estão ocorrendo no setor de serviços se devem a vários fatores que, embora, remontem a muito tempo atrás, vêm, agora, sendo modificados. Os autores citam, dentre os principais, as mudanças que vêm ocorrendo nos padrões de regulamentação governamental em vários ramos de atividade. O relaxamento das restrições, impostas durante muito tempo, pelas associações profissionais às atividades de propaganda e promoções de serviços é outro fator citado pelos autores que acrescentam à lista, as privatizações (termo usado para a política de se transformar organizações governamentais e particulares) que permitiram às empresas a prestação inovadora de inúmeros serviços antes restritos ao Estado.

Enquanto Cobra (1997) afirma que “serviços são atividades, benefícios ou satisfação oferecidos para venda”, para Spers et al. (2001), o setor de serviços, historicamente firmado como complementar aos setores da agricultura e da indústria, assume agora um posicionamento revolucionário, focando diretamente as necessidades do consumidor e inaugurando, assim, um novo conceito para os serviços, que passam a ser identificados não mais simplesmente como “algo dado para o conforto de alguém”, mas, uma vez incorporados ao cotidiano das pessoas, como um “direito ao

bem-estar”. Sendo assim, “a prestação de serviços deve ser feita de maneira adaptada às necessidades dos consumidores, visando ao seu bem-estar individual.” (SPERS ET AL, 2001, p. 119).

Várias são as definições para serviço. Entre elas:

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. (KOTLER, 2000, p.448)

Ou ainda

Serviços são atividades que criam valor e fornecem benefícios para seus clientes, em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p.5)

Kloter (2000) considera a prestação de serviços como uma das megatendências para este novo século, ao identificar, neste contexto, um *mix* de cinco categorias de ofertas destinadas à satisfação das necessidades e desejos humanos: (1) Bem tangível, sem nenhum serviço associado ao produto; (2) Bem tangível associado a um ou mais serviços; (3) Oferta híbrida, onde tanto o bem tangível quanto o serviço oferecido têm importância equivalente; (4) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários; e (5) Serviço puro.

É relevante ressaltar, neste ponto, a distinção entre o serviço enquanto componente ou acessório da venda de um produto (portanto, neste caso, foco e objeto dos serviços de marketing) e o serviço como ramo de atividade (onde se torna fundamental a prática do Marketing de Serviços).

É possível entender o conceito de serviços a partir da fórmula do produto que, por sua vez, deve ser entendido como uma “unidade básica daquilo que será trocado por dinheiro no mercado”. (SPERS ET AL. 2001, p. 120)

Neste sentido, o produto é resultado da soma de duas partes: a) um bem físico e/ou um serviço e b) serviços prestados aos clientes, sendo que neste caso o bem físico é a parte tangível e o serviço é a parte intangível.

Tal entendimento implica, ainda, em considerar que a produção e a distribuição física de mercadorias e a valorização dos estoques como elementos compensadores e reguladores da oferta e da demanda, na sociedade de serviços, tornam-se ineficazes, uma vez que não há possibilidade de estocar serviços.

Na seção a seguir se apresenta as especificidades dos serviços bem como do contexto em que ocorrem, permitindo compreender a necessidade de um tratamento mercadológico e administrativo diferenciado e voltado exclusivamente para os aspectos intangíveis de um produto.

2.1.1 Especificidades dos serviços enquanto ramo de atividade

Os serviços possuem especificidades que os diferenciam substancialmente de bens físicos. Esta seção tem por objetivo apresentar uma análise dessas especificidades à luz da bibliografia existente.

Para Kotler (2000), a compreensão das especificidades dos serviços se torna possível a partir da compreensão de algumas considerações acerca deste ramo de atividade. O autor inicia seu argumento diferenciando entre serviços baseados em equipamentos e serviços baseados em pessoas. Distingue, ainda, entre serviços pessoais (voltados para a satisfação de necessidades pessoais) e serviços empresariais (voltados para as necessidades de empresas e organizações). Finalmente, o autor considera que os prestadores de serviços diferem entre si conforme o objetivo (com ou sem fins lucrativos) e pela propriedade (privados ou públicos).

Dentre vários outros autores, Lamprecht (1995) contribui para o tema ao lembrar que, independentemente do grau de similaridade entre empresas de serviços e empresas de manufatura, as empresas de serviços compartilham certas características que nem sempre são típicas do mundo da manufatura e, neste sentido, Freitas (2006) reconhece a necessidade de uma postura administrativa diferenciada para empresas manufatureiras e para empresas prestadoras de serviços. Enquanto os bens materiais podem ser julgados por meio de parâmetros facilmente observáveis, tais como altura, massa, peso, cor e outros, o mesmo não ocorre em relação aos serviços, cujo julgamento de seu desempenho encontra maiores dificuldades e é feito, geralmente, por critérios essencialmente subjetivos.

Características como *intangibilidade* e *inseparabilidade*, são mencionadas como próprias dos serviços tanto por Kotler (2000), como por Las Casas (2000). No que se refere à *intangibilidade*, deve-se levar em conta que um serviço, geralmente, não pode ser avaliado, *a priori*, pelos sentidos humanos (como acontece com um bem tangível), mas somente após a experiência de sua prestação. Daí se dizer

que a decisão de sua aquisição é envolvida sempre por uma atmosfera de incerteza e insegurança.

Para Lovelock e Wright (2001), a decorrência do caráter intangível dos desempenhos de serviço é a impossibilidade dos clientes poderem recorrer aos seus sentidos para avaliarem a natureza ou a qualidade dos benefícios básicos do serviço. Dessa forma, Giansesi e Corrêa (1994) asseveram que o fato dos serviços serem intangíveis, torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço prestado.

A *inseparabilidade* é a característica em que se reconhece a interação entre o comprador e o prestador de serviços, que passa a ser parte integrante do serviço que está sendo executado. O conceito de *inseparabilidade*, segundo Kotler (2000), aqui empregado, pode ser entendido como sinônimo do conceito de *simultaneidade* proposto por Las Casas (1999), uma vez que tanto “o cliente vai até o local da prestação de serviço, ou o prestador do serviço vai até o cliente”. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000 p. 50).

A *percebibilidade* dos serviços é destacada por Grönroos (1993), e se refere ao fato dos serviços somente poderem ser usados no momento em que são oferecidos, sendo que o controle de qualidade somente poderá ser feito durante o próprio processo.

Kotler (2000, p. 452) assevera que embora a *percebibilidade* do serviço não seja um problema para empresas com demanda estável (uma vez que há possibilidade de se organizar o trabalho antecipadamente), o é para empresas cuja demanda flutua.

Las Casas (2000) afirma que os serviços são caracterizados também, pela *heterogeneidade* e pela *simultaneidade*.

A *heterogeneidade*, segundo Las Casas (2000), está intimamente ligada à dificuldade em se manter sempre o mesmo padrão na prestação de um serviço, que pode variar em função do momento, local ou mesmo da pessoa que o presta. Kotler (2000) se refere a essa mesma característica denominando-a, entretanto, *variabilidade* do serviço.

Ao contribuir para o entendimento das características dos serviços, Cobra (1997) analisa a *variabilidade* dos serviços a partir de um paralelo entre o que ocorre na produção de produtos físicos e na prestação de serviços. Segundo o autor, a

produção de bens físicos, geralmente em fábricas, é caracterizada pela total ausência do cliente (que participa somente no momento da compra), possibilitando um controle mais eficiente da qualidade uma vez que os elementos da produção podem ser monitorados mais de perto e as falhas podem ser detectadas antes que o produto chegue ao consumidor final. No caso dos serviços, entretanto, segundo o autor, as avaliações dos clientes podem ser afetadas por suas interações pessoais com o ambiente físico, com os funcionários e até mesmo com outros clientes, impondo, portanto, aos fornecedores de serviço a necessidade de maior empenho no sentido de manter a qualidade constante de seus produtos ao longo do tempo. Lovelock e Wright (2001) reconhecem que a manutenção da qualidade de serviços é mais difícil quando a produção envolve interação direta com os profissionais de serviços, cujo desempenho tende a variar de um dia para o outro.

A caracterização dos serviços como abstratos, intangíveis e marcados pela heterogeneidade e variabilidade, faz com que passem a exigir um tratamento especial, por parte daqueles que o prestam e/ou o planejam, no que toca aos esforços mercadológicos, sendo oportuno, neste aspecto, o posicionamento de Spers et al. (2001, p. 121) ao ressaltarem que “em uma sociedade baseada em serviços, a eficiência de uma empresa, bem como da própria sociedade em prover o bem-estar individual, dependerá das atitudes das pessoas que visam a criar para os clientes um ambiente de segurança e confiabilidade”.

As diferentes formas e os diferentes graus de interação entre as pessoas envolvidas nos processos de prestação de serviços (clientes e fornecedores) são aspectos abordados na seção 2.1.2 a seguir, permitindo compreender os processos de serviços na visão de diferentes autores.

2.1.2 Serviços: classificação por processos e categorias

Nesta seção se apresenta a classificação dos serviços, na visão de vários autores.

Para Giancesi e Corrêa (1994, p. 32), a classificação de empresas na categoria manufatureira ou de serviços é uma tarefa equivocada, posto que “quase todas as vezes que se compra um produto, este vem acompanhado de um *serviço facilitador* (...) ao passo que quando um serviço é comprado, quase sempre vem acompanhado de um *produto facilitador* (...)”. Porém, a diferenciação entre sistemas de operações de

empresas manufatureiras e de serviços, segundo Gianesi e Corrêa (1994) é útil e necessária para a classificação das operações de serviços em uma tipologia específica, a exemplo do que ocorre com as operações de manufatura. Os autores consideram que para tal, certas dimensões devem ser compreendidas, sendo uma delas a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo. Se por um lado, processos com ênfase nas pessoas são considerados como mais flexíveis que os processos baseados em equipamentos, por outro lado, são também mais difíceis de serem controlados e, portanto, mais sujeitos a variabilidade e incertezas.

Na opinião de Lovelock e Wright (2001) os serviços podem ser classificados segundo os seguintes critérios: de acordo com o grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos; conforme o destinatário dos serviços, no caso, distinguindo entre serviços oferecidos diretamente à pessoa do cliente e serviços oferecidos a bens de sua propriedade (por exemplo: conserto do automóvel); local e tempo de entrega, podendo variar entre a ida do cliente ao local onde o serviço é prestado ou o inverso, caso em que o prestador vai até o cliente; natureza da relação com os clientes (formal ou efêmera) e, além de outros, a personalização (serviços personalizados de acordo com as necessidades do cliente) versus a padronização (mesmo serviço para todos os clientes). Quanto a esses aspectos, a personalização de serviços, visando o atendimento de necessidades específicas e de expectativas do cliente se apresenta como uma das dimensões das operações de serviços, podendo variar desde o gradual aumento de opções padronizadas até a resposta perfeita às necessidades do consumidor. Kotler (2000) usa o termo customização ao se referir aos serviços individualizados que, fugindo a um padrão único, buscam satisfazer às necessidades particulares dos clientes. A customização é a “capacidade de preparar produtos e comunicações projetadas para atender às necessidades individuais de cada cliente, sem perder as vantagens intrínsecas do marketing de massa”. (KOTLER 2000, p. 281).

Retomando Gianesi e Corrêa (1994), outra dimensão a ser considerada leva em conta o grau de contato com o cliente, definindo-se como operações *de front office* (linha de frente) aquelas em que ocorre alto grau de contato com o cliente e como operações *de back room* (retaguarda) aquelas operações em que o contato com o cliente é considerado baixo, sendo que, dependendo do grau de contato com o cliente, diferentes formas de gestão e utilização de recursos poderão ser utilizadas. Em certas atividades a participação do cliente no processo é de fundamental importância e, neste

sentido, os autores identificam dois extremos da operação de serviços, distinguindo operações de *serviço total* (caso em que o serviço é totalmente executado pelo prestador) e auto-serviço ou *self-service* (onde a quase totalidade das atividades são executadas pelo próprio cliente, cabendo ao prestador tão somente a preparação do processo).

Também é necessário levar em conta o grau de autonomia do pessoal de contato com os clientes, certamente decisivo para a oferta de serviços mais personalizados e voltados para a satisfação das necessidades do consumidor.

Finalmente, há que se considerar o grau de tangibilidade do serviço, “que ajuda a definir se o processo se aproxima mais de serviço puro ou da manufatura, isto é, ênfase no processo ou no produto, respectivamente” (GIANESI E CORRÊA, 1994, P. 43). Segundo Lovelock e Wright (2001), duas categorias são processadas nos serviços: pessoas e objetos. Assim, os autores classificam os serviços em quatro grupos: (1) processamento com pessoas (ações tangíveis sobre os corpos as pessoas, implicando na necessidade de sua presença no momento da entrega do serviço, como por exemplo, o corte de cabelo); (2) processamento com bens (ações tangíveis sobre os bens e outras posses físicas pertencentes aos clientes, como, por exemplo, o conserto do carro); (3) processamento com estímulo mental (ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas, onde o cliente deverá estar mentalmente presente, mesmo que materialmente distante. Ocorre, por exemplo, na Internet) e (4) ações intangíveis dirigidas aos clientes (como por exemplo, as informações).

Para Silvestro et al. (1992), existem três possíveis processos de serviços, denominados: (1) serviços profissionais; (2) loja de serviços; e (3) serviços de massa. Os serviços profissionais são, segundo os autores, aqueles em que os prestadores de serviços suprem a falta de capacitação do cliente, prestando-lhe serviços específicos e de complexos, com ênfase nas pessoas, onde equipamentos são utilizados como ferramentas de apoio. Este tipo de serviços é marcado pela flexibilidade e pela personalização às necessidades do cliente. Há alto grau de contato com o cliente, sendo, portanto, produzido geralmente no *front office* (linha de frente), sendo necessário alto grau de autonomia aos funcionários de contato com o cliente. O processo denominado loja de serviços configura-se como um processo intermediário entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Geralmente são serviços caracterizados por certo grau de personalização, porém, também marcados por padronização e, portanto,

exigindo menor autonomia das pessoas envolvidas no processo. As operações se dão tanto no *front office* (linha de frente) quanto no *back room* (retaguarda) onde a ênfase se dá tanto no processo quanto nos resultados almejados pelos clientes. Os serviços de massa, por sua vez, visam atender a um grande número de clientes numa mesma unidade de tempo, são pouco personalizados e marcados por um alto grau de padronização das operações. Há, neste tipo de serviço, geralmente, baixo contato do prestador com o cliente e, paralelamente, alto grau de utilização de equipamentos para a prestação do serviço, caracterizando-se pela impessoalidade. Deve-se ressaltar que a classificação em serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa, não se constitui num consenso entre os especialistas no tema e não impõe a classificação de qualquer processo numa das três classes apresentadas. Constitui-se, todavia, segundo Giancesi e Corrêa (1994) em um auxílio para a gestão estratégica da maioria das operações de serviços.

Diante das diversas dimensões que definem os processos de prestação de serviços, na próxima seção se apresenta o Marketing em suas diferentes fases, tendo como objetivo embasar o entendimento do moderno conceito de Marketing de serviços.

2.2 Marketing de produtos e serviços

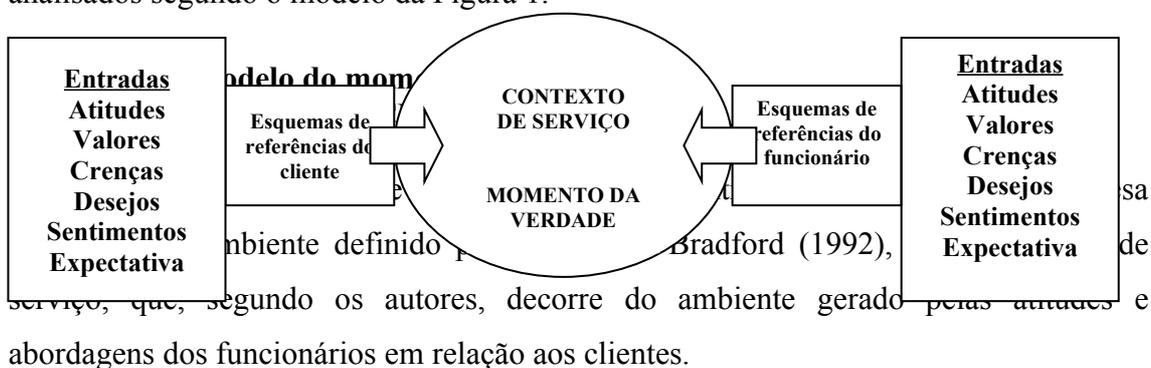
Na década de 60, surgiu o primeiro e mais elementar conceito de Marketing que, ao longo de quatro décadas sofreu uma substancial modificação. Essa seção se dedica, inicialmente, à conceituação dos chamados momentos da verdade e, em seguida, a uma apresentação do Marketing em suas diferentes fases até chegar ao atual conceito de Marketing de serviços.

Ao longo de qualquer processo, especialmente quando se trata da prestação de serviços, muitos contatos se fazem necessários entre os usuários (clientes) e o sistema (empresa) e desses encontros poderão emergir sentimentos de satisfação (ou insatisfação) dos clientes em relação ao serviço prestado.

Ao reconhecer a necessidade de um esforço mercadológico diferenciado para os serviços, Las Casas (1994) retoma o conceito de momentos da verdade de Carlzon (1992), ao se referir às diferentes oportunidades de contato dos clientes com algum aspecto da organização ou da empresa prestadora de serviços, e que, segundo seu entendimento, contribuem para a formação de uma impressão da qualidade

dos serviços prestados. Neste sentido, ainda segundo Las Casas (1994), o serviço contratado e consumido é o resultado de todo um esforço mercadológico que o antecipa.

Para Albrecht e Bradford (1992), os momentos da verdade podem ser analisados segundo o modelo da Figura 1.



Segundo Albrecht e Bradford (1992, p. 36) vários são os fatores que contribuem para o contexto do serviço, que, quando acrescentados aos esquemas de referência do cliente e dos funcionários da firma de serviços, têm grande efeito sobre o “momento da verdade” e que, portanto, devem ser objetos de especial atenção por parte dos prestadores de serviços. São citados, pelos autores: (a) o ambiente tanto físico como psicológico em que acontece o contexto de serviços; (b) a expectativa de uma qualidade ótima do serviço, por parte do cliente; (c) O “acolhimento” dado ao cliente; (d) o direcionamento para a satisfação do cliente; (e) a recuperação da credibilidade junto ao cliente, no caso de uma eventual falha do sistema e (f) a competência dos funcionários em realizar serviços, independentemente de sistemas computadorizados. No que concerne aos esquemas de referências, tanto de clientes como de funcionários, Albrecht e Bradford (1992, p. 36-38) enfatizam serem resultantes de processos de “pensamentos, atitudes, sentimentos e comportamento no momento da verdade” e que, por sua vez, são decorrentes das atitudes pessoais, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas, e que, nem sempre são coincidentes, ou seja, “algumas entradas do esquema de referências do cliente podem ser diferentes das do funcionário”, levando essas pessoas a enxergarem o momento da verdade de formas muito diferentes.

Dentre as várias informações que interferem na formação do esquema de referências do cliente os autores destacam: a) experiência anterior do cliente em relação à firma ou em relação a concorrentes; b) cultura sobre o tipo de negócios em que o prestador está envolvido; c) as expectativas decorrentes das experiências anteriores; d) atitudes, crenças e valores sedimentados na vida do cliente e e) recomendações ou

avisos de outros clientes. Em relação ao esquema de referências de funcionários: a) as promessas feitas pelo prestador de serviços ao cliente; b) regras e regulamentos estabelecidos; c) nível de maturidade emocional; d) expectativa que o funcionário tem em relação ao comportamento do cliente, baseado em experiências anteriores; e) atitudes, crenças e valores dos funcionários e f) ferramentas e recursos disponíveis para a execução do serviço. Finalmente, os autores chamam a atenção para a necessidade de que haja um alinhamento do esquema de referências do cliente com o esquema de referências do funcionário, para que se ganhe um momento da verdade. É relevante ressaltar que, embora se reconheça o papel dos funcionários prestação de serviços de qualidade, não faz parte do escopo deste estudo avaliar a percepção da qualidade pelos funcionários, mas apenas pelos clientes das empresas pesquisadas. Antes de abordar o conceito de marketing de serviços, foco desta seção, se apresenta, na próxima seção os conceitos de Marketing em diferentes fases.

2.2.1 O Marketing em suas diversas fases

O conceito mais elementar de Marketing foi proposto pela American Marketing Association - AMA- (1960), segundo o qual o marketing era considerado como “desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. A *Ohio State University* (1965) aprimorou este conceito passando a considerar o Marketing como um “processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”. Entretanto, para Boone e Kurtz (1998), esse conceito não reconhecia, ainda, a importância do marketing na identificação e análise das necessidades dos consumidores, e, conseqüentemente, não permitia o fluxo de informações necessárias para a adequação dos produtos e serviços da empresa às expectativas do cliente. Outra limitação deste conceito, segundo os autores, é o fato de ser adequado apenas a organizações com fins lucrativos, o que levou a própria AMA a um novo posicionamento, passando a considerar o marketing da seguinte forma:

Processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.
(CHURCHILL JR e PETER, 2003, p. 4)

Oficializando o foco no cliente e a gestão do relacionamento com o consumidor, a AMA (2004) redefiniu novamente o marketing, passando a considerá-lo desta vez, como:

Função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar o valor para o consumidor e gerenciar o relacionamento com ele, objetivando gerar benefícios para a organização e seus *stakeholders*.
(PIZZINATTO, 2005, p.2)

Em constante evolução, o conceito de marketing reflete em cada uma de suas fases um foco que, por sua vez, decorre da orientação empresarial. Neste sentido, Pizzinatto (2005) enfatiza que, embora algumas empresas tenham acompanhado tal evolução, outras ainda concentram seus esforços em enfoques mercadológicos já ultrapassados dada a filosofia de gestão com que dirigem seus negócios. Ainda segundo a autora, a evolução da orientação empresarial articula-se com uma correspondente evolução do marketing, onde o foco de cada fase corresponde ao seu propósito, identificando neste processo, as seguintes fases do marketing: (a) marketing de massa; (b) marketing de segmento e (c) marketing individualizado. Rapp e Collins, (1999, p. 53) identificam neste processo uma “progressão uniforme do marketing de massa até chegar ao marketing individualizado”.

O marketing de massa, ao priorizar, em suas diferentes vertentes, a produção, os produtos e as vendas, tem como foco principal o produto e a persuasão para sua aquisição, “sem levar em consideração o cliente, suas preferências, desejos e necessidades” (PIZZINATTO ET AL. 2005, p. 9). Nessa fase, segue a lógica de quem produz e não a de quem efetivamente paga e consome, como se, nas palavras de Madruga et al. (2004, p. 19), “as empresas fabricassem produtos e serviços para si e não para um público específico”. Neste primeiro momento, o foco se dá sobre a produção, onde prevalece a ênfase nos processos de fabricação, distribuição e precificação.

De acordo com Las Casas (2000), o acesso aos meios de produção industrializada permitiu que muitas empresas passassem a produzir o mesmo tipo de produto e, conseqüentemente, obrigou-as a investirem na qualidade e na inovação de seus produtos, na crença de que isto bastaria, para que os consumidores os adquirissem, desde que “fossem entreguem (*sic*) em locais em que pudessem ser encontrados facilmente” (Spers et. al., 2001, p.211).

Este estágio, semelhante ao estágio focado na produção, teve como diferencial a proposta de qualidade e aperfeiçoamento dos produtos oferecidos, cabendo, entretanto, ao consumidor o papel de mero comprador, inexistindo portanto, sob o ponto de vista mercadológico qualquer visão estratégica.

A partir da década de 30, conforme Etznel, Walker e Staton (2001), o advento da crise mundial fez com que o problema principal, para as empresas, deixasse de ser simplesmente produzir e crescer, deslocando-se para o como vender a produção, uma vez que “o oferecimento de um bom produto não assegura sucesso no mercado”.

O foco mercadológico, nessa fase, passa a ser em vendas, ou seja, o objetivo passa a ser “vender o que é produzido”, surgindo, em função disso, a necessidade de encontrar os compradores para os produtos e, em seguida, convencê-los a efetuar a compra. Conforme se percebe, permanece, neste período, a inexistência de qualquer preocupação com as necessidades e a satisfação do cliente e com a construção de relacionamentos de longo prazo com este, segundo (KOTLER, 1999). A mudança no enfoque mercadológico, onde o cliente passa a ser o foco principal passa a ser o tema apresentado na próxima seção.

2.2.2 O Foco no cliente

Somente a partir de 1950 a visão mercadológica introspectiva, deu lugar a uma nova concepção, voltando-se para o mercado, a partir do momento em que “as empresas substituíram todos os espelhos por janelas, deixando de olhar para dentro e aprendendo a olhar, analisar e sentir, de forma organizada e disciplinada, o mercado”, conforme (SOUZA, 1999, p.26). O marketing focado no cliente, leva a empresa a fabricar exatamente o que os clientes necessitam, exigem ou desejam.

Churchill Jr e Peter (2003), entretanto, consideram que embora evoluído em relação ao conceito anterior (marketing de massa), o marketing com foco no cliente, apresenta-se, ainda limitado no seu alcance, uma vez que ao se concentrar apenas nos clientes, as empresas, neste modelo mercadológico, deixam de conceder a suficiente atenção a outros e também importantes grupos de atuação, tais como funcionários, fornecedores, concorrentes e outros agentes da sociedade.

Diante dessa limitação, o foco de marketing se desloca para a agregação de valor à satisfação de desejos e necessidades dos clientes. Segundo Spers et. al. (2001), quando se fala de marketing voltado para o valor deve-se levar em conta a

identificação de qual atributo de um determinado produto ou serviço, que uma vez adicionado à venda, trará mais benefício ao consumidor, de tal maneira que o cliente perceba, a partir deste valor agregado ao serviço ou produto, um diferencial que o leve a preferi-lo em detrimento de outros produtos ou serviços semelhantes e oferecidos pela concorrência.

Para (Kotler, Jain e Maesincee, 2002, p.42), “quanto maior a quantidade de benefícios oferecidos ao cliente, maior será a oferta de valor e, automaticamente, melhor para a empresa, que estará investindo no valor vitalício ao cliente”, o que significa investimento em relações de longo prazo, onde a geração de lucro passa a ser mediata.

Para Czinkota et al. (2001), embora o crescimento das indústrias de serviços seja incontestável, muitos autores insistem, ainda, em enfatizar em suas obras estratégias de marketing tradicionais, voltadas para bens tangíveis e focadas no chamado Marketing de Conquista, ou seja, voltadas para a atração de clientes. Isto ocorre simultaneamente a uma crescente demanda por profissionais com habilidades e competências voltadas para a satisfação dos clientes, para a qualidade dos serviços e para a prestação de serviços ao consumidor, visando, sobretudo, a sustentação da base existente de clientes, de onde emerge a necessidade de um mix de marketing aplicado aos serviços.

O marketing de serviços, sua importância e suas especificidades, são os assuntos apresentados a seguir.

2.2.3 O Marketing de serviços

Diante das particularidades e características dos serviços até aqui apresentadas, e diante da necessidade das empresas em oferecer, cada vez mais, serviços que atendam as necessidades e expectativas de seus clientes, torna-se possível compreender as características do Marketing de Serviços.

Ao considerar que “todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente”, Bateson e Hoffman (1997) argumentam que no caso dos serviços este pacote de benefícios está embalado numa experiência criada para o consumidor. Essa experiência geralmente é resultante da avaliação que o cliente faz dos atributos do produto ou serviço adquirido, os quais, segundo os autores se classificam em três tipos: atributos de pesquisa, atributos de experiência e atributos

de crença. Os autores consideram que certos atributos podem ser conhecidos antes da decisão de compra pelo consumidor, denominando a estes *atributos de pesquisa*, como por exemplo, a cor, o modelo e o preço de um bem. Porém, outros atributos somente poderão se tornar conhecidos durante ou após a sua produção – são os chamados *atributos de experiência*, e, finalmente, os *atributos de crença* que são aqueles para os quais não há possibilidade de avaliação, mesmo depois de seu recebimento.

Para Czinkota (2001), a satisfação do cliente, no que toca aos serviços, tende a ser avaliada com base nos atributos de crença e de experiência, posto que o cliente, ao decidir por um serviço, não terá como avaliá-lo antes que o mesmo seja realizado, ou seja, o fará a partir de uma expectativa que, por sua vez, será confirmada ou não, dependendo da sua percepção do serviço prestado. O autor assevera que, tanto a expectativa quanto a percepção acontecem na mente do cliente e, assim, o que importa, sob o ponto de vista mercadológico, é o serviço percebido e não propriamente o serviço concreto. Define-se assim, o verdadeiro desafio ao marketing de serviços: tornar tangível o que é intangível. Neste sentido, (Kotler, 2000, p. 450) observa que aos prestadores e aos profissionais de marketing de serviços, resta, então, o desafio de “deixar tangível o intangível” e “agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas”.

Para Churchill Jr e Peter (2003), para tornar tangível o que é intangível, o profissional do marketing de serviços deve oferecer indicações que, de alguma maneira, tornem possível, aos clientes, avaliar a qualidade do serviço prestado. Para tal deve levar em consideração o que o mercado julga como relevante para essa avaliação. Assim, as credenciais do prestador de serviços (tais como prêmios e títulos), a sua aparência, as características físicas do ambiente onde o serviço será prestado, o preço (preços mais altos presumem ser cobrados por serviços de melhor qualidade), o material de comunicação passam a ser importantes pontos a serem trabalhados mercadologicamente.

O marketing de serviços segundo Kotler (2000) tem como foco três principais dimensões: a) os clientes atuais e potenciais; b) os funcionários e c) a interação cliente-prestador de serviço, nos chamados momentos da verdade.

Para Las Casas (2000), o marketing de serviços se diferencia do marketing de bens tanto pelas características dos serviços quanto pela ênfase em determinadas ferramentas. Para o autor, as características (*intangibilidade*,

inseparabilidade e heterogeneidade) impõem aos prestadores de serviços a necessidade de forte treinamento e a formação de uma imagem organizacional que sejam capazes de superar as deficiências delas decorrentes. Quanto às ferramentas, lembra o autor, que processos, procedimentos, pessoas e os próprios locais onde a prestação de serviços acontece, acabam se confundindo com o objeto de comercialização, tornando-se, portanto, elementos estratégicos de relevante importância. O Quadro 1 demonstra, comparativamente, o marketing de serviços e o marketing de bens:

Quadro 1 – Comparação entre o marketing de serviços e o marketing de bens

Características	Marketing de Serviços (Bens Intangíveis)	Marketing de Bens Tangíveis
Relação com clientes	Relação contínua, baseada no inter-relacionamento e na confiança. Ex: A confiança no mecânico se estabelece após várias experiências.	Relação impessoal e breve. Ex: Caso o consumidor, ao adquirir um produto fique insatisfeito, simplesmente troca de produto.
Quanto à Perecibilidade	São consumidos no mesmo momento em que são oferecidos. Ex: o assento não ocupado num determinado voo.	São estocados e podem ser consumidos posteriormente. Ex: produtos alimentícios, bebidas, etc.
Quanto à Intangibilidade	Avaliados conforme as lembranças ou experiências vivenciadas. Ex: O corte de cabelo.	Podem ser usados, revendidos ou doados. Ex: móveis, roupas, calçados etc
Quanto à Inseparabilidade	Não há como dissociar o serviço daquele que o presta (este é parte do serviço). Ex: o serviço prestado por um médico é único e pessoal	Produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras. Ex: um carro nunca é vendido por que o produziu.
Quanto ao esforço do cliente	Participa do processo, interage com o prestador, muitas vezes está presente no momento em que o serviço é prestado. Ex: serviços bancários	Limita-se à compra do produto. Ex: compra de frutas ou verduras (ou qualquer outro produto)
Quanto à Uniformidade	Pode variar em termos da qualidade. Ex: a qualidade de um serviço odontológico depende de vários fatores: momento, local, idade do paciente etc	Correção dos padrões antes que cheguem ao consumidor. Ex: Controle de qualidade de produtos eletrônicos.

Fonte: Adaptado de CHURCHILL JR.; PETER, 2005, p.293

Diante do exposto e considerando a expectativa e a percepção da qualidade de serviços como processos essencialmente mentais, conforme preconizado por Czinkota (2001), a seguir se apresenta o tema “percepção da qualidade em serviços”, que se constitui, na verdade, no foco central deste trabalho.

2.3 A percepção da qualidade em serviços

O ambiente em contínua transformação, a grande oferta de novos produtos, o acirramento da concorrência, as mudanças nos padrões de exigências dos consumidores podem ser apontados como provocadores da necessidade cada vez mais premente da qualidade em serviços. A conceituação de qualidade em serviços, por diferentes autores, é o tema desta seção, a partir do qual se introduz reflexões acerca da percepção da qualidade, que se constitui, de fato, no principal objetivo desse estudo.

Um dos autores a contribuir para a conceituação da qualidade, Barros (1996) faz interessante compilação das linhas de raciocínio de diversos autores e especialistas em qualidade, dentre eles, a do criador da expressão Qualidade Total, Armand V. Feigenbaum, no sentido de “a qualidade deve ser a forma principal de se administrar uma organização” e Genichi Taguchi, para quem a falta de qualidade pode significar uma “perda monetária imposta à sociedade”.

Para Giansesi e Corrêa (1994), a qualidade em serviços é composta de vários critérios de avaliação que são considerados pelos clientes. São eles: consistência, flexibilidade, competência, credibilidade, tangíveis, custo, acesso, atendimento/atmosfera e velocidade de atendimento. Cada critério será mais ou menos importante dependendo do tipo de serviço prestado. Entretanto, a característica mais significativa do serviço é o fato de produção e consumo serem simultâneos. Não é possível se estocar serviços e a avaliação da qualidade do mesmo é muito rápida ou até mesmo instantânea. O cliente participa ativamente do processo de prestação de serviço. “Gerentes de serviços tem dificuldades de identificar seus produtos. Este problema se deve à natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização do serviço.” (FITZSIMMONS, 2000 p.45)

Para Albrecht (1992), a qualidade em serviços se relaciona à capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator deve possuir a fim de satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço de qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Todavia, se, por um lado, serviços com qualidade são garantidores de satisfação, por outro, as conseqüências de serviços sem ou de pouca qualidade são provocadores de insatisfação e descontentamento. As interações entre consumidores e prestadores de serviços são também consideradas por Czinkota et al. (2001), para quem essas interações embora comuns, podem ocorrer de tal forma que seu resultado seja dramático. Neste sentido,

Zemke e Anderson (1990) identificam sete categorias de queixas de clientes relacionadas aos prestadores de serviços: a) a apatia; b) a rejeição; c) a frieza; d) o ar de superioridade; e) o robotismo; f) um excessivo apego às regras e g) o “jogo de empurra”.

Considerando-se as características de um serviço, pode-se dizer que a sua qualidade depende diretamente das pessoas envolvidas na sua produção e consumo. Embora as instalações, processos internos e bens facilitadores sejam importantes, o fator humano se sobressai. Dessa forma se percebe claramente que a qualidade em serviços está intimamente atrelada à qualidade da gestão de pessoas. Entretanto, a prática tem demonstrado uma realidade bem diferente. Não é raro encontrar funcionários mal treinados, sem conhecimento do negócio e do cliente, mal remunerados, inadequados às funções que exercem e insatisfeitos por algum motivo. São pessoas com pouco ou nenhum comprometimento com a empresa e com o cliente, resistentes a mudanças e, muitas vezes, pouco participativas e submetidas a elevados níveis de “*stress*”.

Só se percebe a importância destes problemas quando se tem em mente que a prestação de serviços é uma experiência decorrente da interação entre clientes e funcionários, sendo estes também denominados por alguns autores, entre eles Whiteley (1996, p. 22) de clientes internos, ou seja, “pessoas na organização a quem o gestor repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir clientes intermediários e finais”. Se para Giuliani (2003), a satisfação dos clientes internos (colaboradores) é considerada como um pressuposto da satisfação dos clientes externos, tal idéia se complementa pela opinião de Pizzinatto (2001) que defende a idéia de que a excelência dos serviços depende, por sua vez, da certeza que os colaboradores devem ter de que seus valores individuais são respeitados pela empresa e, ainda, que essa acredita e aposta no potencial humano de seus colaboradores. É preciso ter em mente que não há clientes duradouramente satisfeitos se não há funcionários satisfeitos.

Tal premissa, perfeitamente aplicável para o ramo de reparação e manutenção de veículos, leva a uma mudança nos processos de gestão de pessoas, envolvendo desde a seleção, treinamento e capacitação profissional, passando pela melhoria dos processos, que permitam às pessoas operarem serviços que de fato possam agregar valor ao que o cliente percebe como qualidade do serviço. Ambientes de pouco reconhecimento ou que não apresentam boas condições de trabalho serão uma fonte

pobre de estímulos à motivação pessoal e ao comprometimento com os objetivos da empresa.

É necessário também que a empresa reconheça e demonstre que valoriza seus colaboradores, considerando o fato de que as pessoas envolvidas com a prestação do serviço e em contato direto como o cliente, carregam a responsabilidade de influenciar o conceito que ele, o cliente, formará sobre a empresa e o serviço. Isso lhe permitirá melhorar os serviços prestados e reduzir os altos índices de reclamação e insatisfação de clientes. Este é um importante aspecto abordado por Albrecht e Bradford (1992), para quem a qualidade total em serviços implica em fornecer qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários. Este argumento é corroborado pelo posicionamento de Pizzinatto (2005), no sentido de que aos estudiosos do marketing e aos administradores se impõe, atualmente, o desafio do marketing com foco no cliente, que por sua vez passa a exigir um esforço sinérgico voltado para a otimização dos recursos organizacionais e, conseqüentemente, maior integração entre funcionários de diferentes níveis e setores, constituindo assim a base do marketing interno (ou endomarketing).

Definido por Bekin (1995) como um “conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno (funcionários) das empresas e organizações” o termo endomarketing é retomado por Joseph (1996) que o concebe da seguinte maneira:

“Aplicação de marketing, gerenciamento de recursos humanos, teorias, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, conscientizar e gerenciar empregados em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem os clientes externos e a cada um”.

(Joseph, 1996, p. 55)

Whiteley (1996), por sua vez, identifica sete imperativos de qualidade, que ao funcionarem em conjunto, deverão ser capazes de gerar ações e proporcionar alta qualidade de produtos e serviços, conduzindo a empresa ao sucesso. Para o autor, a empresa deverá em primeiro lugar estabelecer uma visão clara de seu negócio. Essa visão deverá ser compartilhada por todos na organização e deverá ter como objetivo comum o desejo de servir bem aos seus clientes internos ou externos. Saber ouvir seus clientes é, na opinião do autor, a segunda atitude fundamental para o sucesso da empresa, o que será possibilitado pela existência de canais de comunicação eficientes,

objetivos, rápidos e proativos nas respostas aos anseios dos clientes. Outro dos imperativos da qualidade é aprender com as empresas vitoriosas, ou seja, as empresas que desejam obter sucesso dependerão, sobretudo, de sua própria capacidade de aprender continuamente. Tornar cada colaborador um defensor de seus clientes internos ou externos, implica na criação de oportunidades, no aumento de competências, da atribuição de autonomia e co-participação de todos na solução de problemas. Para o autor, uma preocupação das empresas voltadas para a qualidade deve ser a eliminação de barreiras que impeçam pelos mais diversos motivos, a conquista de novos clientes e ao bom atendimento. O autor ressalta, ainda, a importância do constante acompanhamento dos processos de melhoria contínua, que se dá por meio da medição e da verificação de desempenho, sendo esta, inclusive uma das etapas do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), uma das várias ferramentas utilizadas para o controle do processo, que consiste no planejamento, na execução, na verificação de resultados e na tomada de ações corretivas, quando necessárias.

Finalmente, considera o Whiteley (1996) que não basta o discurso, mas todos, desde a alta administração até o “chão-de-fábrica” deverão estar comprometidos com os princípios da qualidade e com os propósitos da organização. A gestão da qualidade tem sido, ainda, uma tema cada vez mais valorizado em períodos e revistas científicas. Dentre eles, pode-se citar a investigação feita por Ros e Benavent (2002), em que os autores analisam os motivos e expectativas de 116 empresas espanholas em relação à implantação de um sistema de gestão da qualidade.

Ao se deslocar o foco da reflexão sobre a percepção da qualidade em serviços, verifica-se que, segundo Grönroos (1993), a compra de um serviço é envolvida sempre por uma expectativa, que se confirma ou não, na medida em que o serviço é prestado. O sentimento de satisfação ou insatisfação, neste caso, será resultante da percepção do cliente em relação ao serviço que lhe foi oferecido. O autor defende a idéia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem”, ou seja, a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Assim, a questão da qualidade de um serviço está diretamente relacionada à avaliação que se deve fazer de dois pontos fundamentais no processo: as expectativas e a percepção do cliente em relação ao serviço prestado, pois, nem sempre o que o profissional ou a empresa julga ser um serviço de qualidade é, de fato, percebido da mesma forma pelo cliente.

Lovelock e Wright (2001) asseveram que empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelo cliente obtêm sobre os concorrentes melhores preços, maior lucratividade e maior fidelidade, sendo essa, uma estratégia de diferenciação. Grönroos, (1990) identifica, em relação à qualidade percebida de um serviço, duas possíveis dimensões, a saber: (a) uma dimensão ou resultado técnico e (b) uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. A capacidade técnica e as habilidades de inter-relacionamento têm sua parcela de importância, pois, o serviço é um relacionamento estabelecido entre pessoas. A dimensão técnica refere-se aos resultados que os clientes recebem em suas interações com a empresa. Em outras palavras, é o que fica com os clientes quando os processos de produção e as interações comprador-vendedor terminam, podendo, essa dimensão ser medida de forma mais objetiva pelos clientes, em função de seu caráter de solução técnica para um determinado problema.

Visualizando os serviços como processos essencialmente experienciais, com simultaneidade de produção e consumo e, portanto, com impacto das interações sobre a percepção do serviço prestado, emerge o conceito de qualidade funcional, ou seja, a maneira pela qual a qualidade técnica é transferida ao cliente. O modelo genérico de qualidade em serviços de Grönroos (1990) é apresentado na Figura 2.

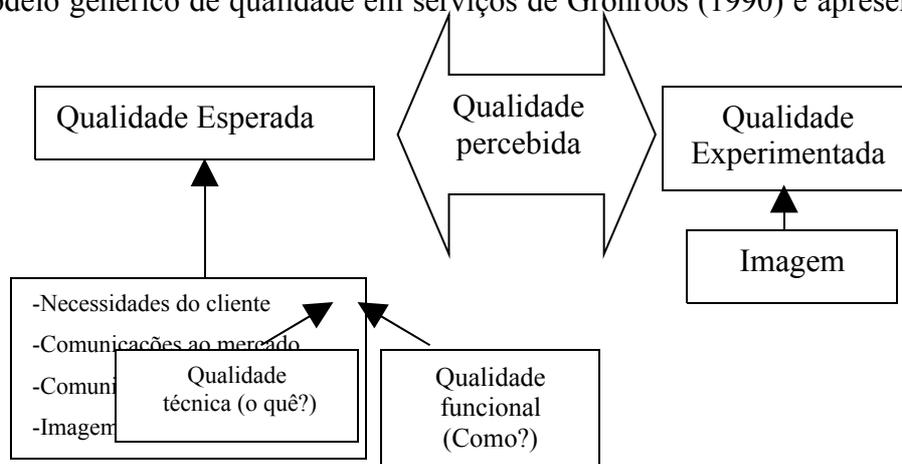


Figura 2 - Modelo genérico de Qualidade de Serviços de Grönroos
Fonte: GRÖNROOS (1990, p. 41)

Ao se referirem aos *sistemas invisíveis*, Czinkota et al. (2001) reconhecem como fatores impactantes na percepção de qualidade (embora não visíveis ao cliente), a infra-estrutura da empresa onde o serviço ocorre, suas regras, regulamentos e processos. Para os autores, embora as empresas sejam conscientes da importância da satisfação do cliente e, até mesmo, em muitas delas, isto faça parte da

declaração de sua missão, cometem ainda três erros básicos em relação a este assunto: a) consideram serviços como custos e não como investimentos; (b) ignoram ou se esquecem que a satisfação é uma variável sempre em ascensão, demandando, portanto, constante atenção e esforços mercadológicos e c) dissociam a satisfação do cliente da satisfação do pessoal de base, ou seja, público interno envolvido no processo.

A percepção da qualidade em serviços tem sido, também, destaque em congressos acadêmicos, com inúmeros artigos publicados. Dentre os relevantes trabalhos relacionados ao tema, destaca-se a criação a iniciativa pioneira de Santos e Muniz (2004) no desenvolvimento de uma escala para a mensuração da qualidade da entrega de serviços no contexto do marketing em serviços financeiros no Brasil, que denominada Qualicredicom teve sua importância reconhecida por importantes nomes do marketing de serviços no mundo. A qualidade percebida em serviços bancários, já havia sido objeto de estudo de Rocha e Oliveira (2003), permitindo aos pesquisadores avaliar, não somente a percepção da qualidade dos serviços oferecidos pela instituição pesquisada, mas também, identificar as dimensões da qualidade percebida consideradas como as mais relevantes para os respondentes da pesquisa.

A mensuração da importância de atributos em serviços, mediante a comparação das diversas escalas existentes para essa finalidade foi o tema do trabalho apresentado por Ghisi, Merlo e Nagano (2004), onde os autores comparam resultados apresentados por diferentes escalas de mensuração na investigação acerca dos atributos influenciadores na escolha de um salão de beleza por mulheres. Ao analisarem a percepção da qualidade em serviços médicos, Urdan e Huertas (2003) o fazem baseados na carência de uma melhor compreensão sobre a percepção do paciente a respeito dos serviços de saúde no Brasil. Garrafoli Jr (2005) também contribui para a compreensão da relação entre a percepção da qualidade e construção de relacionamentos em Marketing, tendo o autor realizado sua pesquisa em uma clínica médica da cidade de Piracicaba/SP.

Verifica-se, ao pesquisar sobre o tema, que a percepção da qualidade tem sido objeto de estudo mesmo em outras áreas do conhecimento humano, que não a Administração, como é o caso de Silva (2006) que em sua recente dissertação de mestrado na área de concentração em Programação Matemática dos Setores de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná analisa a percepção da qualidade em serviços de entrega em domicílio no setor farmacêutico, utilizando-se da

ferramenta denominada escala Servqual. A mesma escala foi adaptada por Lourenço et al. (2005) para a avaliação da percepção da qualidade de serviços no ensino superior de Administração, onde foram pesquisados estudantes de uma instituição de ensino superior do sul de Minas Gerais. Outros autores também têm se preocupado em analisar as fontes dos problemas de qualidade, criando mecanismos que permitam aos gerentes compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada. Dentre eles, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apud Grönroos (1993) desenvolveram um Modelo de Análise dos *Gaps* (ou lacunas) decorrentes da dissonância entre expectativa e percepção da qualidade de serviços recebidos. Segundo os autores, o *Gap* 1 ocorre na dissonância entre as expectativas do consumidor e a percepção que a gerência tem dessas expectativas. Há ainda uma discrepância entre a percepção da empresa e as especificações do serviço, no modelo indicado como lacuna 2. A terceira lacuna ocorre entre as especificações do serviço e a prestação do serviço (gap 3). A lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores, é indicada no modelo pelo Gap n° 4 e, finalmente, a lacuna 5 avalia a distância entre o serviço esperado e o serviço percebido.

O Modelo de Análise dos *Gaps* é demonstrado na Figura 3 a seguir.

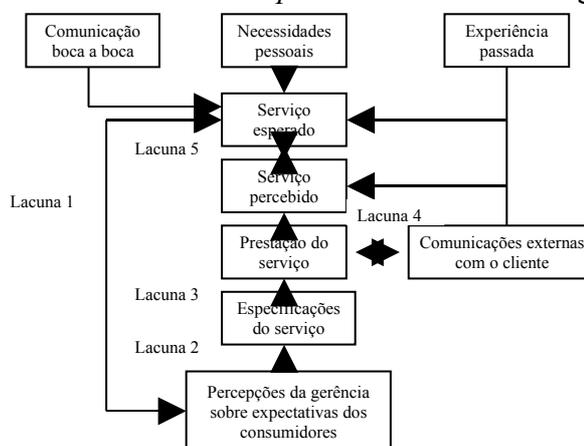


Figura 3 - Modelo de análise de Gaps

Fonte: Adaptado de GRÖNROOS, (1993)

Os mesmos autores, preocupados com a questão da qualidade em serviços e sua avaliação, também desenvolveram um instrumento de pesquisa que tornou possível a mensuração tanto das expectativas quanto das percepções da qualidade em serviços por parte de consumidores ou clientes. Esse instrumento, conhecido como escala SERVQUAL permite avaliar a qualidade de serviços

considerando-a sob cinco dimensões da qualidade (*tangíveis, confiabilidade, responsividade ou prontidão, garantia e empatia*).

Embora nesse estudo não se pretenda avaliar a percepção da qualidade em serviços utilizando-se exclusivamente a tabela SERVQUAL, reconhece-se sua importância para a avaliação da qualidade em serviços, uma vez que é citada em inúmeros periódicos na área da Administração, como, por exemplo, no trabalho de Soares, Scheffer e Zamberlan (2005) onde a escala foi utilizada para a avaliação da qualidade de serviços prestados por uma agência bancária na cidade de Ijuí/RS.

Composta originalmente 22 (vinte e dois) itens distribuídos em cinco sub-escalas distintas (dimensões de qualidade), a escala SERVQUAL permite, em relação aos serviços prestados, a medição das diferenças entre os escores de percepção e os de expectativa, portanto, de confirmação ou desconfirmação dessa expectativa. Nesse contexto, uma diferença negativa ocorre quando a expectativa é maior que a qualidade percebida, ou seja, a qualidade percebida fica abaixo do esperado, e uma diferença positiva, ocorre quando a percepção de qualidade supera a expectativa, indicando percepção de qualidade acima da esperada.

A dimensão dos *tangíveis* contempla a avaliação da aparência física do local onde o serviço é prestado, envolvendo as instalações, equipamentos, aparência do pessoal e materiais de comunicação. A *confiabilidade* reflete a habilidade do prestador de serviços em realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa, sendo percebida como a mais importante das cinco dimensões de qualidade. Permite analisar a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa ao longo de vários encontros e sob vários aspectos. A *responsividade* ou *prontidão* reflete o compromisso e a disposição do prestador de serviços em ajudar o cliente e lhe fornecer um serviço pontual, eficiente e eficaz. A dimensão da *garantia* refere-se à competência da empresa no fornecimento de serviços aos seus clientes, onde a segurança, entendida sob vários aspectos (do trabalho, financeira, de informações) seja priorizada. Tais serviços deverão ser acompanhados de polidez, gentileza e consideração, por parte dos profissionais pela propriedade do cliente (como um mecânico que coloca uma capa nos bancos do carro a fim de evitar sujá-los). É, enfim, a habilidade de transmitir credibilidade e segurança. A *empatia* é a dimensão que expressa a capacidade de uma pessoa, no caso, do profissional que presta serviços, em experimentar os sentimentos de

outra pessoa como se fossem seus, entendendo, a partir daí, as necessidades do cliente e tornando os seus serviços acessíveis a eles.

O Quadro 2 apresenta, em relação a cada dimensão de qualidade, diferentes atributos a serem investigados que, baseando-se na proposição de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) serão, nesse estudo, adaptados aos serviços de manutenção e reparação de veículos.

Quadro 2 – Relação entre as dimensões e os atributos da qualidade de serviços

Dimensões	Atributos
<i>Tangíveis:</i>	Aparência dos equipamentos; Aparência das Instalações físicas (prédio e móveis); Apresentação pessoal dos funcionários; e Aparência dos materiais promocionais (folhetos, cartazes, etc)
<i>Confiabilidade</i>	Realização dos serviços conforme anunciado ou prometido; Executar o serviço dentro do prazo prometido; Executar o serviço corretamente da primeira vez; Interesse sincero em resolver problemas na prestação do serviço.
<i>Prontidão</i> ou rapidez nas respostas	Funcionários informam exatamente quando os serviços serão prestados; Funcionários que prestam serviços imediatos; Funcionários prestativos no atendimento aos clientes; e Funcionários disponíveis para responder pedidos dos clientes.
<i>Segurança</i>	Capacidade de fazer o cliente se sentir seguro ao ser atendido; Funcionários que inspiram confiança aos clientes; Funcionários têm conhecimento para responder às perguntas dos clientes; Funcionários que sempre tratam os clientes com cortesia; Registro das informações sem erros;
<i>Empatia</i>	Horários de funcionamento convenientes; Funcionários que dão prioridade ao interesse aos clientes; Atenção individual ao cliente, procurando atender as suas necessidades; Funcionários que entendem as necessidades específicas do cliente; e Funcionários que dão atendimento personalizado.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

2.3.1 - Matriz dos atributos de Albrecht e Bradford

Contribuindo para o tema, Albrecht e Bradford (1992) consideram que a qualidade do produto ou serviço de uma organização deve ser feita a partir dos atributos fundamentais de serviço, ou seja, aspectos tangíveis e mensuráveis da firma, formados nos muitos momentos da verdade e que são, segundo os autores, avaliados pelos clientes mediante um sistema semiconsciente e individual de notas. Conhecer os atributos fundamentais do serviço é de suma importância para as empresas, pois isto lhes permitirá dedicar maior atenção aos atributos que contribuem para sua diferenciação no mercado e, ao mesmo tempo, evitar dispêndio de tempo, energia e dinheiro em atributos que os clientes não consideram como importantes. Os autores

lembram, ainda, que não é suficiente saber quais são os atributos fundamentais para o cliente, mas, também é preciso considerar que o cliente, também de modo semiconsciente, classifica cada um desses atributos fundamentais mediante um mecanismo de “valência” ou “peso” atribuído a cada atributo na comparação com os demais. A avaliação de tais atributos poderá ser feita, ainda, em relação à concorrência, ou seja, mediante uma avaliação, pelo cliente, do atributo oferecido pela firma, paralelamente, ao mesmo atributo oferecido pela concorrência. A partir daí, os autores propõem a elaboração de uma “matriz dos atributos” onde será expressa a relação entre a *importância* de um atributo e o nível de *desempenho* nele verificado, tomando-se como base a opinião dos clientes em relação a cada um dos atributos, conforme Figura 4.

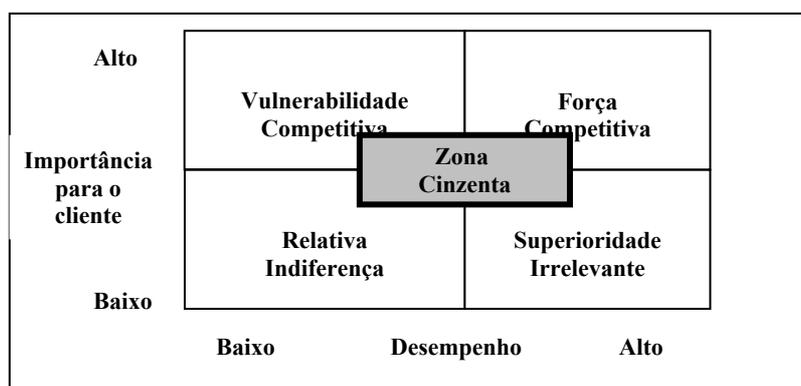


Figura 4 – Matriz dos atributos de Albrecht e Bradford

Fonte: Adaptado de ALBRECHT e BRADFORD (1992, p. 157)

Segundo Albrecht e Bradford (1992, p. 158) “há dois critérios básicos pelos quais a qualidade do serviço é julgada: a importância de determinado atributo de acordo com o ponto de vista do cliente e o seu grau de desempenho para atender a expectativa do cliente”. Ambos podem ser medidos numericamente, especialmente o desempenho. Ao se observar a matriz de um atributo, verifica-se diferentes situações ou “zonas” de intersecção. Assim, no primeiro quadrante da matriz, onde se percebe o cruzamento de um atributo com alta importância para o cliente e baixo desempenho, existe uma situação de “Vulnerabilidade Competitiva”, ou seja, trata-se de um atributo que deverá ser trabalhado pela empresa a fim de aumentar e garantir a competitividade do serviço. O quadrante onde se verifica alto desempenho para um atributo de alta importância, portanto, expresso por uma Força Competitiva é, de fato, a situação mais

desejada por empresas voltadas para a qualidade e competitividade, uma vez que indica notas altas para um atributo relevante.

A “relativa indiferença” ocorre quando “tanto a importância como o desempenho do atributo, de acordo com o ponto de vista do cliente são relativamente baixos” (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, P. 158). Neste caso, os autores levantam a hipótese do atributo, embora importante, não estar sendo percebido como tal pelo cliente, o que deverá ser considerado pela empresa e poderá demandar um relativo esforço para reverter essa situação. Pode ocorrer, ainda, que a empresa esteja focando sua atenção, despendendo muito tempo, energia e dinheiro em atributos que não tenham, para o cliente, nenhuma importância, como ocorre no quadrante “superioridade irrelevante” da matriz apresentada. A “Zona Cinzenta” ou “Zona de Indiferença” indica um atributo com importância e desempenho situados na média, ou seja, trata-se de um atributo no qual a empresa não apresenta nenhuma vantagem competitiva em relação à concorrência, indicando, portanto, a possibilidade de ser trabalhado a fim de se tornar um diferencial em relação ao que o mercado oferece.

Albrecht e Bradford (1992) afirmam que a matriz de atributos também pode ser usada para a avaliação do clima interno da organização, bastando, para isso, que o critério “importância para o cliente” seja substituído pelo critério “importância para o funcionário”. Este trabalho visa avaliar a percepção da qualidade de serviços unicamente na ótica dos clientes de cada uma das empresas pesquisadas, não sendo seu objetivo a avaliação da percepção de qualidade do ponto de vista dos funcionários. Pelo que se verifica, várias são as metodologias e formas de se avaliar a qualidade em serviços, sendo que praticamente todos os modelos convergem para uma apreciação da qualidade a partir de seus atributos fundamentais.

Embora a certificação da qualidade nem sempre seja o objetivo principal das empresas de serviços, este é um importante aspecto a ser considerado ao se tratar do tema, motivo pelo qual o tópico a seguir apresenta a norma de certificação de qualidade em serviços designada ISO 9004, na sua segunda parte.

2.4 A Certificação da Qualidade em Serviços de Reparação

A busca de diferenciais competitivos para os serviços implica na obtenção de respostas que permitam rever os antigos modelos gerenciais. Neste

contexto a Norma ISO-9004 (parte 2) surge como uma das alternativas para modelar o Sistema da Qualidade de empresas na prestação de serviços.

Inicialmente a aplicação de técnicas e metodologias utilizadas na avaliação da qualidade ocorreu no ambiente manufatureiro, isto é, na produção de bens materiais. Contudo, quando transpostas aos serviços essas técnicas e metodologias se mostraram inadequadas, devendo-se este fato, às próprias especificidades dos serviços em relação aos bens materiais. Neste contexto, o surgimento da norma ISO-9004 (parte 2) providencia uma resposta à crescente e mundial consciência da importância da qualidade e da satisfação dos clientes, uma vez que busca encorajar as empresas a gerenciar a qualidade de suas atividades de serviços de uma maneira mais efetiva.

Esta Norma procura fornecer diretrizes amplas que sirvam de orientação para empresas na prestação de serviços, colocando ainda que "os conceitos, princípios e elementos do Sistema da Qualidade descritos são aplicáveis a todas as formas de serviço /.../", incluindo clientes e serviços internos, baseando-se nos princípios genéricos para a gestão interna da Qualidade (preconizados pela ISO-9004 - Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade. Parte 1: Diretrizes). Com linguagem não prescritiva, a norma em questão não busca oferecer receitas prontas, até porque, com a diversidade de casos e situações passíveis de gerenciamento, dificilmente seria prática uma abordagem direcionada.

Segundo a ISO-9004 (parte 2), os aspectos-chave de um Sistema da Qualidade devem ter como ponto focal o cliente e são compostos por: Responsabilidade Gerencial, Recursos Materiais e Humanos e pela Estrutura do Sistema da Qualidade. Em sua primeira parte (Princípios do Sistema da Qualidade) desdobra estes aspectos-chave em vários subitens, que incluem, entre outros: Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, Análise Gerencial, Motivação, Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal, Documentação e Auditorias Internas. Os três processos principais são desdobrados na segunda parte da Norma (Elementos Operacionais do Sistema da Qualidade), incluindo subitens, tais como: Análise e Pesquisa de Mercado, Identificação e Rastreabilidade e, finalmente, Avaliação pelo Cliente e ação corretiva.

A ISO-9004 (parte 2) pode ser perfeitamente utilizada como orientação geral ou, em conjunto com as normas contratuais. Deve-se ter em mente, ainda, que a implantação de um modelo de Garantia da Qualidade não passa, necessariamente, pela busca de uma certificação. De qualquer forma, a certificação é no

contexto dos serviços, um instrumento por meio do qual a empresa pode se tornar mais atraente e confiável para o consumidor.

Dentre os benefícios da certificação de qualidade, destacam-se, segundo os especialistas, a abertura de mercados, a compreensão dos Requisitos da Qualidade, a valorização do negócio, a diferenciação da empresa por meio de uma marca de qualidade, o apontamento de oportunidades de melhoria, a satisfação de clientes e a redução de custos.

Segundo a norma ISO 9004-2 (1991), várias são as características observáveis e sujeitas à avaliação pelo cliente, na prestação de um serviço. Dentre elas, destacam-se: a) tempos de espera, de entrega e de processamento; b) facilidades, capacidade, número de pessoas e quantidade de material; c) higiene, segurança, e confiabilidade; d) responsabilidade, acessibilidade, cortesia, conforto, estética do ambiente, competência, dependabilidade, exatidão, completeza, estado da arte, credibilidade e comunicação efetiva. Verifica-se que algumas dessas características podem ser quantitativas (mensuráveis) ou qualitativas (comparáveis) sendo que, invariavelmente, afetam diretamente a performance do serviço. Na seqüência, o próximo capítulo apresenta a indústria de reparação de veículos automotores, sua organização e importância no contexto econômico brasileiro.

3 A INDÚSTRIA DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS

Neste capítulo é apresentada breve contextualização da indústria de reparação de veículos, suas principais entidades representativas e dados estatísticos do setor.

Segundo a Associação Brasileira das Reparadoras Independentes de Veículos- ABRIVE- (2006), entidade que congrega oficinas mecânicas de todo o país, historicamente o Brasil concentra (96,48%) do transporte de passageiros no modal rodoviário, (2,25%) no modal aéreo, (0,80%) no modal ferroviário e (0,47%) no modal metroviário. De acordo com a ABRIVE, a frota circulante brasileira em 2005 era composta de 23,3 milhões de veículos, 3,5% superior à registrada no ano anterior. A idade média da frota brasileira é de cerca de 9 anos e 4 meses, semelhante à frota de veículos dos Estados Unidos e inferior à do Japão.

A maior parte da frota circulante do país, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores -ANFAVEA- (2003), é aplicada na prestação de serviços de transporte de passageiros, na categoria passeio, superando outros meios de transporte igualmente importantes para a sociedade.

O Quadro 3 apresenta a concentração da frota de veículos automotores levando em consideração o percentual de participação por estado da federação.

Quadro 3 – Concentração da frota de veículos por unidade de federação (em %)

São Paulo	37.07
Minas Gerais	10.45
Rio de Janeiro	8.94
Rio Grande do Sul	8.55
Paraná	8.13
Santa Catarina	4.85
Goiás	2.92
Bahia	2.75
Pernambuco	2.37
Distrito Federal	2.26
Ceará	1.83
Espírito Santo	1.54
Mato Grosso do Sul	1.27
Outros Estados	7.09

Fonte: Anuário Anfavea, 2003

O setor da reparação independente de veículos congrega hoje no país aproximadamente 138.730 micro e pequenas empresas, sendo que, segundo a ABRIVE, (2003), das 119.643 oficinas mecânicas do Brasil, 32.750 estão localizadas na região sudeste e, mais especificamente, 16.731, portanto, aproximadamente 50% delas, no

estado de São Paulo, sendo o setor responsável por cerca de 1.100.000 empregos diretos.

A cidade de Pirassununga/SP, segundo dados do IBGE (2004) possui uma frota de 25.214 veículos automotores, sendo que desse total, 18.767 são automóveis e caminhonetes e 1025 são ônibus e caminhões, além de motocicletas e assemelhados. Segundo recente pesquisa da SEADE – Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados, que tomou como base números de 2002, a cidade registrou significativo crescimento em sua frota, sendo que em 2005 foram computados 30.063 veículos, sendo composta de 24.997 automóveis, camionetes e microônibus, 1.153 caminhões e 242 ônibus, além de motocicletas e assemelhados que completam a frota automotiva. A mesma pesquisa cita, ainda, crescimento na frota de cidades da região, como por exemplo, São Carlos e Ribeirão Preto, com crescimentos respectivamente de 20% e 17,2%. Segundo dados da pesquisa realizada a relação entre o número de habitantes e o número de veículos, na cidade de Pirassununga é de 2,54. Dados da ACIP – Associação Comercial e Industrial de Pirassununga indicam a existência de aproximadamente trinta oficinas mecânicas independentes na cidade de Pirassununga, sendo que quinze delas são associadas. Há também as oficinas autorizadas, geralmente vinculadas às concessionárias de veículos e aquelas destinadas a outros tipos de veículos automotores, tais como tratores e/ou motocicletas. Verifica-se também, por observação, a existência de inúmeros profissionais que exercem a atividade em oficinas não constituídas formalmente, localizadas, muitas vezes em suas próprias casas ou em locais mais afastados. Em alguns casos, utiliza-se a própria rua para o conserto de veículos. Os dados apresentados são suficientes para que se possa considerar a indústria de reparação de veículos automotores um importante setor da economia nacional e local, e que contribui diretamente na revisão, manutenção e reparação de veículos e, indiretamente, na preservação da vida de condutores e passageiros.

Na seqüência, é apresentada a organização da Indústria de Reparação de Veículos, demonstrando em relação a cada um de seus componentes, as principais funções e o papel desempenhado neste contexto.

3.1 Organização da Indústria de Reparação de Veículos

Nesta seção é apresentado o setor aqui conceituado em linhas gerais como indústria de reparação de veículos, o qual está organizado em diversas

associações e sindicatos que representam a categoria e lhe dão sustentação tecnológica, capacitação do pessoal e organização formal.

A ABRIVE, principal representante do setor, se destaca pelo relevante papel desempenhado no desenvolvimento de inúmeras ações voltadas para realização de feiras, eventos e seminários e para a integração com entidades similares, tanto na América Latina como em outros continentes, e para a manutenção e apoio a várias instituições sem fins lucrativos com as quais interage.

Dentre as organizações com as quais a ABRIVE mantém relacionamentos, atuando hora como colaboradora, hora como entidade beneficiada, a Associação Brasileira de Normas Técnicas -ABNT- assume relevante importância, uma vez que o setor é normalizado por inúmeras normas técnicas para as quais a própria associação colabora e que são por observadas pelo setor. A ABRIVE atua, também, como colaboradora ativa nas instituições do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI -, no que diz respeito à formação e reciclagem de mão-de-obra e do – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE- na área de fomento às micro empresas.

Outra instituição do setor, o Instituto da Qualidade Automotiva – IQA- é um organismo de certificação, sem fins lucrativos, especializado no setor automotivo, criado e mantido por outras entidades do setor, destacando-se dentre elas a ANFAVEA e o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores -SINDIPEÇAS-. Este instituto, como parceiro de organismos internacionais e acreditado pelo Instituto Nacional de Metrologia -INMETRO- atua nas áreas de Certificação de Serviços Automotivos, Certificação de Produtos, Certificação de Sistemas de Gestão, Publicações e Cursos, tendo como política de qualidade, a realização de atividades de avaliação e certificação, de acordo com os requisitos do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade e com os padrões e exigências internacionais. Visando aperfeiçoar continuamente o padrão dos serviços prestados e as competências do pessoal envolvido, atendendo as necessidades dos clientes, a missão do IQA é prover toda a Cadeia Automotiva - Indústria, Comércio e Serviços, de ações voltadas para o desenvolvimento da Qualidade e Competitividade do setor.

O Instituto Nacional para a Excelência de Serviço Automotivo, é, por sua vez, uma entidade voltada para a certificação de profissionais, que tem como objetivo aprimorar a qualidade dos serviços de reparo em veículos, por meio da

certificação e disponibilização de testes vocacionais aos profissionais do setor, utilizando a metodologia ASE – *Automotive Service Excellence*.

A certificação da capacidade técnica dos profissionais do setor automotivo pela ASE Brasil proporciona maior confiabilidade, segurança e qualidade aos consumidores. Visa promover a elevação do padrão de qualidade do setor e fazer com que os profissionais certificados possuam um diferencial competitivo no mercado automotivo. A *Automotive Service Excellence* foi criada nos Estados Unidos, em 1972, a pedido do governo norte-americano, diante da intranquilidade dos consumidores de serviços automotivos, em razão da má qualidade dos serviços de manutenção e reparação. Congrega hoje, nos Estados Unidos mais de 600 mil profissionais certificados. A certificação ASE significa capacidade técnica, qualidade, confiabilidade e segurança.

A introdução da ASE no Brasil teve como objetivo aprimorar a qualidade dos serviços de reparação de veículos por meio da qualificação dos profissionais do setor, que exercem suas atividades em todos os segmentos do setor automotivo, tais como: concessionárias de veículos, oficinas independentes, centros automotivos, frotas, indústria e comércio de autopeças, franquias e outros. As modalidades de certificação abrangem as seguintes áreas: reparo do motor, freio, suspensão e direção, escapamento, sistema elétrico/eletrônico, funilaria, pintura, motor diesel, freio de veículos pesados, especialista em autopeças e aquecimento e ar condicionado.

Os estabelecimentos certificados pela ASE no mundo todo, inclusive no Brasil são identificados, pelos clientes, por meio de diversos sinais, sendo o mais comum o chamado “selo azul” do programa de reconhecimento da excelência em serviços, que pode ser tanto afixado em locais de fácil visibilidade, nas dependências das oficinas certificadas, como também por meio de adesivos ou emblemas afixados nos uniformes dos mecânicos certificados. Para obter tal identificação, são requisitos exigidos das oficinas mecânicas interessadas, que pelo menos 75% dos mecânicos que nela trabalham sejam individualmente certificados e que haja pelo menos um profissional certificado em cada uma das áreas oferecidas. O mesmo critério se aplica aos funcionários de lojas de autopeças que desejem ser identificadas pelo “selo azul de qualidade”.

A ASE Brasil apresenta em sua página na Internet “10 razões para se ter um certificado ASE”, os quais são aqui resumidos: 1) a certificação confere ao profissional um estímulo imparcial, confirmando o seu conhecimento, habilidade e experiência em nível nacional e até mesmo internacional; 2) o profissional certificado confirma sua dedicação para com a profissão que escolheu; 3) a certificação valoriza a imagem da profissão, promovendo e desenvolvendo profissionais; 4) a certificação reflete o êxito profissional, demonstrando capacidade e experiência em sua área de atuação; 5) a certificação promove segurança e orgulho pessoal a quem a possui, consolidando a satisfação pessoal e o progresso na profissão; 6) a certificação amplia as oportunidades na carreira do profissional; 7) profissionais qualificados têm melhores oportunidades de ganho; 8) ser certificado pela ASE significa ser atualizado profissionalmente; 9) a certificação conduz a maiores responsabilidades no trabalho, uma vez que os profissionais qualificados se conscientizam de sua “permanente necessidade de conduzir os problemas técnicos a sua verdadeira e única solução” e 10) a certificação faz com que o profissional seja visto como referência perante seus colegas, clientes e público em geral. Cabe aos profissionais a conscientização acerca da importância da certificação como diferencial competitivo.

Como organizações sindicais de maior relevância para o setor automotivo, destacam-se o Sindicato da Indústria de Reparação de Peças e Acessórios -SINDEREPA- e o SINDIPEÇAS.

O SINDIREPA de São Paulo foi fundado em 1935, e desde 1941, quando recebeu a carta de reconhecimento do Governo Federal, é o representante legal da categoria econômica, possuindo unidades em vários outros estados da federação.

O SINDIPEÇAS é a entidade de classe que representa a indústria de autopeças instalada no Brasil. Seus associados são empresas localizadas em vários Estados e que respondem por cerca de 95% da produção de peças e componentes para veículos automotores, atendendo à demanda das diversas montadoras de veículos, ao segmento de reposição (comércio de autopeças) e ao mercado externo. Além da sede, na cidade de São Paulo (SP), a entidade tem diretorias regionais em Minas Gerais, no Rio de Janeiro, Paraná, em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul e na Bahia e um escritório de representação em Brasília. As atividades do Sindipeças, que completou meio século de existência em 2003, são certificadas segundo padrões da norma NBR ISO 9001 (2000). Entre os serviços prestados ao setor, pela entidade, destacam-se os acordos de

cooperação tecnológica com entidades congêneres em todos os países com indústria automobilística ativa, o apoio técnico ao governo brasileiro na definição de acordos comerciais com países e blocos econômicos e outros.

O dinamismo econômico e a força do setor são demonstrados pelas previsões de faturamento para as autopeças, que segundo o Sindipeças (2006) deverá chegar a US\$ 28,2 bilhões, ou seja, 16,5% superior ao registrado no ano de 2005, com crescimento real na ordem de 5,4%, sendo a diferença correspondente ao ganho de conversão do real para o dólar. É conveniente salientar a íntima relação entre o comércio de autopeças e a reparação de veículos. Há previsão de superávit na balança comercial do setor na ordem de US\$ 900 milhões para o ano de 2006.

As empresas de reparação de veículos constituem, pelo exposto, um setor em franco desenvolvimento, e que, portanto, merece especial atenção e imprescindível profissionalização, cuja classificação é abordada no tópico que dá continuidade a este capítulo.

3.2 Classificação do Setor de Reparação de Veículos

Devido à capilaridade com que a reparação de veículos desenvolveu-se, sua organização e fiscalização tornaram-se complexas, assim como o conhecimento por parte do empresário de tantas regras, normas, resoluções e demais regras jurídicas. A heterogênea instrução dos profissionais em contrapartida da homogênea e constante evolução tecnológica instalada nos veículos identifica a necessidade de uma comunicação clara e orientativa dos instrumentos de competitividade construídos ao longo dos anos como fator de competitividade e sustentação para uma futura regulamentação da atividade e dos profissionais que nela atuam.
(SINDEREPA, 2006)

As empresas de reparação de veículos, segundo a Classificação Nacional de Atividade Econômica -CNAE- são classificadas em diferentes categorias (agrícola, motocicleta, náutica, veículo leve e veículo pesado). A Classificação Nacional de Atividades Econômica Fiscal, CNAE-Fiscal, é um instrumento de identificação econômica das unidades produtivas do País nos cadastros e registros das três esferas da administração pública brasileira, uniformizado nacionalmente, seguindo padrões internacionais definidos no âmbito da Organização das Nações Unidas. Surgiu da necessidade de padronização das tabelas de códigos de atividades econômicas utilizadas nas três esferas de governo.

A tabela de códigos CNAE-Fiscal foi aprovada e divulgada pela Comissão Nacional de Classificações -CONCLA-, órgão com a incumbência de

promover no País a padronização das classificações utilizadas no sistema estatístico e nos cadastros e registros da Administração Pública.

Segundo os critérios da CONCLA, a manutenção e a reparação de veículos automotores estão classificadas na classe 5020-2, abrangendo as seguintes subclasses, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Subclasses da CNAE Fiscal 5020-2

CNAE FISCAL	SUBCLASSES
5020-2/01	serviços de manutenção e reparação de automóveis
5020-2/02	serviços de manutenção e reparação de caminhões, ônibus e outros veículos pesados
5020-2/03	serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos
5020-2/04	serviços de borracheiros e gomaria
5020-2/05	serviços de instalação, manutenção e reparação de acessórios para veículos automotores
5020-2/06	serviços de reboque de veículos

Fonte: Adaptado de www.cnae.ibge.gov.br – acesso em 24/07/2006

Ainda segundo os critérios da CONCLA, são abrangidas pela classe 5020-2 as seguintes atividades relacionadas à manutenção e reparação de veículos:

- Reparações mecânicas e elétricas;
- Reparações em sistemas de injeção eletrônica em veículos automotores;
- Serviços de lanternagem ou funilaria e pintura;
- Serviços de lavagem, lubrificação e polimento;
- Serviços de borracheiros ou gomarias;
- Serviços de vidraçaria em veículos automotores;
- Serviços de capoteiros;
- Serviços de alinhamento e balanceamento de veículos automotores;
- Instalação de peças substituídas e de acessórias;
- Manutenção e reparação de ar-condicionado para veículos automotores;
- Serviços de guincho (reboque de veículos automotores) e assistência em estrada;
- Serviços de conversão de motores de veículos automotores e
- Serviços de verificação técnica em veículos automotores para fins de vistoria pelos órgãos fiscalizadores.

Observa-se, ainda, para o setor, a existência de vários segmentos, cada qual abrangendo especialidades da reparação de veículos sendo: a) acessórios; b) carroçaria; c) motor; d) plataforma e e) químico. O segmento carroçaria compreende os serviços praticados nos sistemas que se encontram internamente ou externamente relacionados à carroçaria, abrangendo as especialidades de funilaria, pintura, tapeçaria e vidraçaria. O segmento motor abrange os sistemas de alimentação, arrefecimento, climatização, elétrica e eletrônica.

Compreende os serviços praticados nos sistemas que se encontram no compartimento do motor. Plataforma é o segmento que compreende os serviços praticados nos sistemas situados abaixo do assoalho, no caso dos veículos de categoria agrícola e dos veículos leves e pesados; no Quadro na categoria motocicleta e em local específico na categoria náutica. São especialidades deste segmento, os sistemas de direção, escapamento, freio, pneu, suspensão e transmissão.

O presente estudo concentra suas atenções em oficinas mecânicas classificadas especificamente na CNAE Fiscal 5020-2 (veículos leves e pesados) e especializadas nos segmentos Motor (em todas as suas especialidades) e Plataforma (nos seus diversos sistemas) que, por atender melhor aos propósitos deste estudo, passam a ser considerados como segmento de mecânica em geral.

Antecedente à certificação (conforme já comentado anteriormente), a qualificação dos recursos humanos é outro relevante fator para a competitividade das empresas prestadoras de serviços mecânicos e, dada sua importância, este tema é abordado na seqüência.

3.3 Recursos Humanos em Serviços de Reparação no Segmento Mecânica em Geral

No cenário altamente competitivo do mundo contemporâneo, cada vez mais as empresas são instigadas a buscarem diferenciais que lhes permitam garantir vantagem competitiva sobre a concorrência, sendo a qualificação do pessoal uma das alternativas para este diferencial. Nesta seção são apresentados aspectos relacionados com a competência dos profissionais do setor de reparação de veículos.

Para a gestão de suas operações as oficinas mecânicas necessitam de dois tipos de profissionais: administrativos e operacionais. No que concerne aos profissionais administrativos, esses deverão possuir competências e habilidades nas áreas de gestão empresarial, gestão financeira, crédito, atendimento de clientes e

fornecedores e de marketing, de tal maneira que possam compreender a importância de seu negócio. São processos a serem administrados, nas oficinas mecânicas, o desenvolvimento de controles e sistemas voltados para a administração do orçamento, do fluxo de caixa, das ordens de serviço, dos estoques, dos preços, do imobilizado e dos registros fiscais obrigatório para o setor. Quanto aos profissionais operacionais (mecânicos e auxiliares), o SINDIREPA (2006), propõe como descrição sumária das atividades desses profissionais a elaboração de planos de manutenção, a realização de manutenções de motores, sistemas e partes de veículos automotores, a substituição de peças, reparos e a realização de testes de desempenho de componentes e sistemas de veículos. Devem trabalhar em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

A formação necessária para o exercício da função de mecânico, segundo o preconizado na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (código 9144 e suas variantes) é de nível de ensino fundamental completo e curso profissionalizante em mecânica de manutenção de veículos automotores superior a quatrocentas horas-aula, além de cursos básicos (noções) de eletricidade e eletrônica. O pleno exercício das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência profissional.

Como competências individuais desejáveis aos profissionais que atuam em uma empresa de reparação de veículos, ainda conforme a CBO 9144 destacam-se, entre outras, a capacidade de manter o local de trabalho organizado, a atualização profissional, o estabelecimento de vínculos de confiança entre o cliente e a empresa, a interpretação de normas e termos técnicos, a eficiência no trabalho, a responsabilidade, a capacidade de se relacionar com outras pessoas, o trabalho em equipe, o cumprimento de compromissos, a facilidade de comunicação e conhecimentos básicos de informática.

No tópico a seguir são apresentadas normas para a atividade de manutenção e reparação de veículos.

3.4 Normalização dos Serviços Automotivos

Dada a existência de inúmeras normas técnicas e imposições legais, neste tópico se apresenta algumas considerações a respeito da normalização dos serviços automotivos.

A atividade de reparação de veículos é normalizada por inúmeras Normas Brasileiras - NBR – aplicadas ao setor automotivo, que emitidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT -, através do Comitê Brasileiro Automotivo - ABNT/CB-05- visam proporcionar qualidade e segurança na execução de serviços de mecânica e manutenção em suas variadas dimensões.

O Comitê Brasileiro Automotivo –ABNT/CB-05 é composto de profissionais e especialistas da área automotiva e têm como objetivo prover o setor de manutenção e reparação de veículos com normas técnicas atualizadas.

O Quadro 5, na seqüência, demonstra um compêndio das NBR's automotivas atualmente em vigor.

Quadro 5 - Normas Brasileiras aplicadas aos serviços automotivos

NBR 14481	Veículos rodoviários automotores - Motor de combustão interna do ciclo Otto – Diagnóstico de falhas
NBR 14482	Veículos rodoviários do ciclo Otto – Substituição de bateria de partida
NBR 14753	Veículos rodoviários automotores – Válvula injetora – Ensaio de manutenção
NBR 14754	Veículos rodoviários automotores – Sensor de oxigênio – Ensaio de manutenção
NBR 14755	Veículos rodoviários automotores – Sensor de massa de ar – Ensaio de manutenção
NBR 14828	Veículos rodoviários automotores – Procedimentos de segurança para manutenção em veículos equipados com bolsa inflável (Air Bag)
NBR 14843	Veículos rodoviários automotores – Regulador de pressão de combustível. – Ensaio
NBR 14845	Veículos rodoviários automotores – Motor de partida – Ensaio
NBR14846	Veículos rodoviários automotores – Alternador e regulador de tensão – Ensaio
NBR 14781	Veículos Rodoviários Automotores em Manutenção – Inspeção, Diagnóstico, Reparação e /ou Substituição em sistema de Exaustão
NBR 14780	Veículos Rodoviários Automotores em Manutenção – Inspeção, Diagnóstico, Reparação e /ou Substituição em Sistema de Suspensão
NBR 14779	Veículos Rodoviários Automotores em Manutenção – Inspeção, Diagnóstico, Reparação e /ou Substituição em Sistema de Direção
NBR 14778	Veículos Rodoviários Automotores em Manutenção – Inspeção, Diagnóstico, Reparação e /ou Substituição em Sistema de Freios

Fonte: Levantamento de dados junto à ABNT

O próximo subitem aborda as diversas exigências legais serem observadas quando da abertura e registro de estabelecimentos de reparação de veículos automotores.

3.4.1 Exigências legais para a formalização de oficinas mecânicas

Para existir legal e formalmente, as oficinas mecânicas (ou similares) deverão ser registradas nos órgãos oficiais nos âmbitos federal, estadual e municipal. É relevante ressaltar a necessidade antecedente a qualquer ato de registro, da observação por parte do empreendedor da lei de Zoneamento Urbano da cidade onde pretende se estabelecer. Embora não seja intenção deste estudo servir como um guia para abertura de empresas do segmento, julga-se oportuno demonstrar, mesmo que resumidamente, os diversos entraves burocráticos a serem vencidos pelas empresas brasileiras quando de sua constituição.

Assim, a primeira providência a ser tomada, é o registro na Junta Comercial do Estado (no caso de oficinas com atividades de serviços e vendas de peças) ou no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (no caso de prestação de serviços pura), que além de formalizar a existência da empresa constitui-se em um pré-requisito para o registro nos demais órgãos. O estabelecimento como empresa leva a pessoa física (no caso o empreendedor) a distinguir-se da Pessoa Jurídica (firma), de acordo com a legislação vigente.

No âmbito federal, é obrigatório o registro da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ -, junto à Secretaria da Receita Federal. O CNPJ é para a empresa o que o Cadastro de Pessoa Física - CPF - é para a pessoa natural. Decorre desse registro a obrigatoriedade da apuração e recolhimentos dos impostos federais, dependendo da categoria em que se enquadre: microempresa, empresa de pequeno porte ou empresa normal.

Geralmente, além da atividade de prestação de serviços as oficinas mecânicas passam a exercer, também, o comércio varejista de peças de reposição, o que lhes permite operar com preços mais vantajosos (agregando valor ao próprio cliente) bem como servir ao mercado em geral. Neste caso, a atividade comercial obriga a empresa ao registro junto à Secretaria de Receita Estadual, o que a torna contribuinte do Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços -ICMS-. Dependendo, ainda, da geração de resíduos poluentes, qualquer que seja sua natureza e que afetem a água, o

solo, o ar e/ou o ambiente de forma geral, torna-se obrigatório, também, o registro no respectivo órgão do meio ambiente, a fim de obter licença de abertura e funcionamento.

No âmbito municipal, o alvará de funcionamento é a licença administrativa para o exercício da atividade emitido pela prefeitura do respectivo município e que atestará a adequação do local às normas estabelecidas para a atividade de reparação de veículos. Decorrem da inscrição municipal a apuração e o pagamento do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN -. Dependendo da área (em metros quadrados) a ser ocupada, em algumas cidades é exigido também o alvará do Corpo de Bombeiros, entidade responsável pela prevenção de incêndios. O pagamento da Contribuição Sindical ao Sindicato Patronal da Categoria, é obrigação prevista na Consolidação das Leis do Trabalho -CLT -, sendo, portanto, atribuição imposta às oficinas mecânicas em geral.

Pelo visto, inúmeras obrigações se impõem ao profissional ou às empresas que desejam operar regularmente, mas que, se não observadas poderão comprometer a imagem e até a mesmo a própria sobrevivência do estabelecimento.

O próximo capítulo se devota à apresentação de dois estudos de caso realizados em oficinas mecânicas na cidade de Pirassununga.

4 ESTUDOS DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS

Tendo como base informações obtidas por meio de estudos de caso baseados em entrevistas em profundidade realizados em duas oficinas mecânicas localizadas na cidade de Pirassununga/SP, o estudo se caracteriza numa pesquisa de natureza qualitativa voltada para a obtenção de informações acerca da percepção da qualidade em serviços de reparação e manutenção de veículos automotores. Neste capítulo são apresentadas as empresas pesquisadas e a metodologia empregada.

Segundo Charoux (2004), o estudo de caso representa uma situação singular da realidade bem delimitada, não devendo, pois, ser entendido como um simples exemplo. Para a autora, o estudo de caso tem a realidade como fonte direta de informações para o pesquisador, o que implica em se levar em consideração o contexto (tempo, região, história etc) em que se situa. A inserção do estudo de caso no contexto é também defendida por Yin (1981), para quem “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Segundo Roesch (1999), o estudo de caso pode ser classificado como uma abordagem qualitativa. Para Charoux (2004, p. 38), “o foco do trabalho qualitativo é conhecer o significado que se confere ao objeto estudado, pontos de vista, processos, percepções (grifo nosso), abstrações e, enfim, **a perspectiva dos participantes da situação estudada (sic)**.”

Para Goldenberg (1997, p. 33), o estudo de caso deve ser considerado não como “uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade (...) estudada como um todo”, para que se possa entender suas peculiaridades. Diante do exposto, no subitem a seguir são apresentadas as empresas a serem objetos dos estudos de casos a serem realizados.

4.1 As Empresas Focadas no Estudo

Duas empresas foram selecionadas para a realização da pesquisa de campo que embasa o presente estudo. A seleção dessas empresas obedeceu ao critério técnico de serem empresas de pequeno porte, situadas na cidade de Pirassununga/SP e com atuação no ramo de manutenção e reparação de veículos automotores leves. Observou-se ainda o fato de serem empresas conceituadas nos segmentos em que atuam e que uma vez consultadas a respeito do interesse pela realização da pesquisa se

mostraram receptivas ao pesquisador e aos objetivos do trabalho. Buscou-se a realização em duas empresas do mesmo segmento e do mesmo porte a fim de se ampliar o horizonte de pesquisa, permitindo uma base de comparação acerca da percepção de qualidade verificada em cada uma. A seguir, breve apresentação de ambas.

4.1.1 Empresa A: Auto Elétrica e Mecânica Gilson

A primeira empresa, constituída sob a forma de firma individual, classifica-se, de acordo com os critérios da IN nº 53 de 16/03/1996, do Departamento Nacional do Registro do Comércio – DNRC, na categoria “Empresário”. Sua razão social é formada pelo nome de seu único proprietário acrescido da expressão ME, indicando tratar-se de uma Microempresa, nos termos da Lei 9841/99. Assim, a empresa Gilson Antonio Marangoni-ME, adota como nome de fantasia a expressão Auto Elétrica e Mecânica Gilson, indicando o ramo e os principais segmentos em que atua. A empresa foi fundada, por iniciativa de seu proprietário no início dos anos 90 e, desde então, vem atendendo sua clientela na Rua José Rafael Aad n. 5114, no Jardim Morumbi, na cidade de Pirassununga/SP. Localizadas em imóvel próprio, suas instalações são constituídas de um barracão de alvenaria e coberto com estrutura metálica, onde se desenvolvem as atividades de manutenção e reparação dos veículos, possuindo as seções de atendimento, montagem e desmontagem de motores, pequenas retíficas, lavagem de peças, almoxarifado e local para descarte de peças inutilizadas, além de uma área específica com balcão para atendimento e estocagem de materiais elétricos automotivos e baterias, além de sanitários para funcionários. Em anexo, no salão comercial ao lado da oficina, há uma loja de autopeças que tem como objetivo principal dar o suporte técnico para as atividades de manutenção e reparação, quer providenciando as peças necessárias para cada caso, quer executando as atividades administrativas inerentes ao negócio. Nesse local se processam as ordens de serviços, as fichas de clientes, o controle financeiro, os contatos telefônicos necessários, o atendimento ao público interno e externo e o gerenciamento do pessoal. Além dessas instalações, a empresa possui, ainda, localizado em frente ao barracão da oficina, um terreno murado e fechado, que é utilizado, durante o dia, para execução de serviços mais simples e rápidos e, à noite, para o estacionamento de veículos de maior porte e cujos serviços de manutenção ainda não tenham sido concluídos. O quadro de pessoal é composto, além do proprietário, de mais dez pessoas, sendo oito na função de mecânico em geral e duas

peças empregadas na área administrativa e de atendimento localizada na loja em anexo. Classificada no CNAE fiscal 5020-2-01 (oficina de manutenção de veículos leves) oferece aos seus clientes serviços de mecânica em geral, auto-elétrica, bombas injetoras e ignição eletrônica, suspensão e freios, atuando principalmente no segmento de motor e plataforma.

Observa-se, nessa empresa, alto grau de capacitação do pessoal envolvido na atividade operacional. Há centralização das decisões na pessoa de seu proprietário que além de atuar na gerência do estabelecimento desempenha, também, a função de reparo e manutenção dos veículos, atuando como coordenador e orientador dos demais colaboradores. Quanto aos processos administrativos há, ainda, pouco uso de sistemas informatizados, sendo processados quase que na sua totalidade manualmente.

Como ponto forte nesta empresa, pode-se citar a lealdade da clientela, processos simples e tratamento personalizado e baseado na confiança, respeito e atendimento das necessidades dos clientes. A oficina oferece aos clientes serviços adicionais tais como a busca e entrega de veículos no local de conveniência para o cliente, facilidades no pagamento e preços justos. Como diferencial, ainda, a oficina dispõe de um veículo que, embora utilizado para os serviços da própria oficina, é colocado à disposição dos clientes proprietários de veículos em manutenção, nos finais de semana, além dos atributos fundamentais de serviços que são investigados no presente estudo.

4.1.2 Empresa B : Scatolini & Scatolini Ltda-ME

A segunda empresa pesquisada é constituída sob a forma de uma Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada. Sua razão social é Scatolini & Scatolini Ltda-ME, numa referência aos nomes de seus dois sócios, acrescido da expressão ME, que identifica sua classificação como microempresa, no âmbito federal. Adota como nome de fantasia a expressão Técnica Diesel Scatolini.

A empresa foi fundada em novembro de 1993 e tem como finalidade a prestação de serviços de manutenção e reparação de veículos leves (automóveis e utilitários) e pesados (caminhões, ônibus e outros), estando, portanto, classificada na CNAE Fiscal 5020-2-02. São seus proprietários, atualmente, o senhor José Edson Scatolini Junior (sócio fundador e remanescente da sociedade com o Sr. José Edson

Scatolini) e sua esposa, Sra. Érica Ferraz Scatolini. A empresa iniciou suas atividades na Rua Siqueira Campos, 3428, no Jardim Roma, em Pirassununga/sp e somente a partir de 21 de maio de 2001 passou a ocupar as atuais instalações, na Avenida Painguás, 1161, no centro da mesma cidade. Nessa ocasião sofreu alteração em seu quadro societário, passando à atual configuração. Possui uma carteira composta de clientes pessoas físicas e jurídicas, atuando tanto no ramo de manutenção e reparação quanto no ramo de comércio varejista de peças para reposição. Embora tenha como principal vocação a manutenção de veículos pesados, atua também no segmento de veículos leves, atendendo os critérios estabelecidos como prioritários para a realização da pesquisa. Suas instalações compreendem um barracão de alvenaria e coberto com estrutura metálica, onde se localizam diversas seções, a saber: área de montagem e desmontagem de motores, seção de regulagem de bombas injetoras, área para lavagem de peças, almoxarifado, área para atendimento com balcão também de alvenaria, sala de espera, cozinha e sanitários, além de uma sobreloja utilizada para o armazenamento de peças de reposição, destinadas tanto aos veículos em manutenção pela própria oficina, quanto ao atendimento do mercado em geral. A empresa possui dois veículos personalizados com pintura e logotipos da empresa e das marcas de produtos e fornecedores com que trabalha.

Também nesta empresa a gerência é exercida pelo seu sócio proprietário, que centraliza em sua pessoa tanto as funções operacionais, atuando como mecânico especializado em bombas e bicos injetores de diesel, quanto as funções administrativas, de orientação dos demais colaboradores e tomador de decisões. Verifica-se em seus processos administrativos, também, uma reduzida utilização de meios eletrônicos, sendo a maioria deles praticada por sistemas manuais e não integrados. Possui uma carteira de cerca de trezentos clientes cadastrados e que constituirão, juntamente com os clientes da primeira empresa a população a ser pesquisada. Seu corpo de colaboradores é composto por oito funcionários, sendo dois na parte administrativa e o restante dos profissionais atuando como mecânicos e dentre esses, quatro são classificados na função “bombista”, por serem especializados na manutenção e reparo de bombas diesel.

4.2 Metodologia

A apropriação dos conceitos apresentados ao longo desse estudo aos serviços de manutenção e reparação de veículos leva à compreensão de que a percepção de qualidade, neste caso, será resultante da comparação entre as expectativas (qualidade esperada) com a qualidade experimentada, que por sua vez, dependerá de uma qualidade técnica (serviço prestado), da maneira como isso ocorreu (por exemplo, com rapidez e eficiência), e da capacidade e habilidade dos profissionais no trato com o cliente.

O levantamento de dados primários acerca da percepção da qualidade em serviços de manutenção e reparação de veículos automotores foi realizado por meio de entrevistas em profundidade com clientes de duas oficinas mecânicas situadas na cidade de Pirassununga, SP, aqui denominadas, doravante, empresas A e B.

A escolha dos respondentes se deu por meio de uma amostra probabilística sistemática. Nas palavras de Daniel & Gates (2003, p.547) a “amostragem probabilística é aquela na qual toda a população é numerada e os segmentos extraídos pelo uso de intervalos seqüenciais”. Neste estudo, em especial, foi estabelecida, a partir de uma listagem de clientes fornecida pelas próprias oficinas, estabelecendo-se como critério básico se tratem de pessoas físicas, não sendo escopo deste trabalho a investigação da percepção da qualidade por parte de clientes empresariais (pessoas jurídicas).

A pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2006, por meio de visitas pessoais previamente agendadas com os respondentes, em alguns casos por telefone e, ainda, por meio da entrega, orientação e posterior recolhimento dos questionários preenchidos pelos próprios respondentes, sempre atendendo às opções e conveniências dos mesmos.

Foram entrevistados 49 (quarenta e nove) clientes da empresa A e 36 clientes da empresa B, utilizando-se como instrumento de coleta de dados, um formulário contendo dez questões que serviram apenas como guia para a realização das entrevistas, de maneira lógica e estruturada, sem, entretanto, limitarem em suas proposições e alternativas as respostas dos entrevistados, uma vez que, em cada questão foi permitido aos respondentes acrescentar outros atributos por eles considerados como relevantes, bem como, tecer comentários e relatar experiências em relação a cada um dos atributos apresentados.

A primeira questão do instrumento de coleta de dados teve como finalidade investigar os hábitos dos clientes em relação à manutenção de seus veículos, envolvendo consertos ou revisões. As questões de nº 2 a 6 tiveram por objetivo analisar a percepção dos respondentes acerca de atributos de serviços relacionados às cinco dimensões da qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Assim, a segunda questão investigou fatores inerentes à dimensão dos atributos *tangíveis*; a terceira questão se voltou para a análise dos atributos de qualidade inerentes à dimensão *confiabilidade*. A quarta, aos atributos relacionados com a dimensão da *prontidão* e as questões de número cinco e seis, respectivamente, aos atributos inerentes às dimensões da *segurança* e da *empatia*. A sétima questão teve como objetivo investigar a percepção dos respondentes em relação às cinco dimensões da qualidade investigadas (independentemente dos atributos a elas pertinentes). Em relação a cada dimensão, foram relacionados, em cada questão, atributos fundamentais do serviço de manutenção e reparação de veículos, definidos mediante a aplicação de um pré-teste, ou seja, antes de elaborar o formulário final para as entrevistas, uma versão inicial foi apresentada e discutida com uma pequena amostra de respondentes, a fim de se definir os atributos considerados como fundamentais, conforme ensinam Albrecht e Bradford (1992). Tendo em vista a possibilidade de um mesmo atributo ser classificado, em cada uma das entrevistas realizadas, em diferentes posições, indo desde um possível “grau 1” para o mais importante, até o “grau 7 ou 8” (dependendo da questão) para o menos importante, a fim de contemplar todas as opiniões, foram atribuídos pesos para cada uma das “faixas de graduação”, o que permitiu chegar a resultados mais exatos. Sugestões sobre possíveis melhorias em cada uma das dimensões de qualidade de serviços, para ambas as empresas, foram investigadas na oitava questão. Na nona questão, foi solicitada aos respondentes a atribuição de “notas” para cada uma das dimensões analisadas, tanto para a empresa da qual são clientes quanto para possíveis concorrentes, visando a aplicação dos resultados na matriz de atributos de Albrecht e Bradford (1992). Finalmente, a questão de nº 10 permitiu a definição do perfil sócio-econômico dos respondentes. Os resultados alcançados para estas questões são analisados no próximo capítulo.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo. Cada uma das questões será analisada na mesma seqüência da apresentação no instrumento de coleta de dados. Serão apresentadas análises simultâneas para as empresas A e B.

A primeira questão teve como finalidade investigar os hábitos dos clientes em relação à manutenção de seus veículos, tendo sido oferecidas três possíveis opções: a) manutenção preventiva (aquela que ocorre independentemente do fato do veículo apresentar algum defeito); b) manutenção corretiva (envolvendo consertos ou reparos realizados a partir da constatação de algum problema com o veículo) e, c) manutenção emergencial (que ocorre em casos extremos, quando a gravidade do defeito apresentado pelo veículo impossibilita sua utilização).

Verifica-se pelos resultados apresentados, uma tendência, em ambas as empresas, para a manutenção do tipo corretiva, embora a manutenção preventiva seja praticada pela metade dos respondentes da empresa B. Apenas um pequeno percentual de clientes, especialmente na empresa B afirma praticar a manutenção de emergência. Os resultados da questão nº 1 do instrumento de coleta de dados podem ser observados no Quadro 6.

Quadro 6 - Hábitos de manutenção

	Manutenção Preventiva	Manutenção Corretiva	Manutenção de emergência
Empresa A	17	26	6
	34,69%	53,06%	12,24%
Empresa B	18	17	1
	50,00%	47,22%	2,78%

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

Em cada uma das questões seguintes (segunda à sexta) foi investigada a percepção dos entrevistados em relação a uma das cinco dimensões de qualidade em serviços, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Assim, na questão nº 2, foram analisados atributos inerentes à dimensão dos *tangíveis*, cujos resultados são apresentados a seguir.

Com intuito de propiciar maior facilidade no entendimento, serão criadas, a seguir, seções para cada uma das dimensões a serem analisadas.

5.1 Análise de Atributos Relativos à Dimensão dos *Tangíveis*

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), na dimensão dos *tangíveis* devem ser levados em consideração os aspectos visíveis da organização, envolvendo o ambiente físico, sua organização, limpeza e estado de conservação, além de outros, que podem ser observados quando da execução de um serviço. Se o cliente não pode avaliar um serviço da mesma maneira com que pode avaliar um produto, posto que, o serviço tem peculiaridades que tornam difícil sua avaliação, tende, segundo os autores, a procurar por sinais visíveis que indiquem a qualidade do serviço. Assim, nessa questão, sete atributos fundamentais relacionados com a dimensão dos *tangíveis*, previamente selecionados, foram apresentados para que os entrevistados pudessem classificá-los por ordem de importância, segundo sua percepção de qualidade. Foi também oferecida aos respondentes, a possibilidade de acrescentarem outros atributos que julgassem como relevantes, tornando a questão, não um instrumento limitador das respostas, mas, sobretudo, orientador e facilitador.

Os atributos avaliados na questão 2 foram os seguintes (na ordem em que foram apresentados no instrumento de coleta de dados: 2.1 – Limpeza dos ambientes operacionais; 2.2 – Conservação das instalações físicas (prédio ou local onde os serviços são prestados); 2.3 – Organização do ambiente e dos equipamentos utilizados; 2.4 - Existência de equipamentos de segurança; 2.5 – Uniformização dos funcionários; 2.6 – Asseio e apresentação pessoal dos profissionais 2.7 – Modernidade dos equipamentos e ferramentas utilizadas pela oficina.

Foi solicitado aos respondentes que a cada atributo fosse dado um grau, segundo a importância dada, por ele, ao atributo, variando de “1” para o mais importante, até 7 para o menos importante. É relevante esclarecer que, diante da possibilidade do atributo ser posicionado em qualquer uma das diferentes “faixas de graduação”, dependendo da percepção do respondente e a fim de que todas as pontuações de um mesmo atributo, nas diferentes faixas, fossem consideradas, tornou-se necessária a atribuição de pesos diferentes para cada uma das “faixas de graduação”. Para a graduação 1, foi atribuído peso 7, para a graduação 2, peso 6 e assim sucessivamente, até o peso 1 para a última faixa de graduação. Dessa forma, a pontuação final do atributo foi obtida mediante a multiplicação do número de “votos” recebidos, pelo mesmo, em cada uma das “faixas de graduação” pelo respectivo peso da faixa. Finalmente, calculou-se o percentual da soma de pontos obtidos pelo atributo, em

relação ao total geral de pontos possíveis de serem alcançados na questão, obtendo-se, conseqüentemente a classificação final de cada atributo. Essa metodologia foi utilizada para todos os atributos avaliados nas questões cujas análises se seguem.

5.1.1 Limpeza dos ambientes operacionais

. Ao se analisar os resultados alcançados pelo atributo Limpeza dos ambientes operacionais, verifica-se equivalência de sua importância nas duas empresas pesquisadas, uma vez que se obteve, para este atributo, índices percentuais muito próximos. Constata-se, ainda, se tratar de um atributo percebido como um dos mais importantes, tanto na opinião dos clientes da empresa A como na opinião dos clientes da empresa B, levando-se em consideração a concentração de pontos obtidos pelo atributo nas faixas iniciais de graduação. Em nenhuma das entrevistas foi atribuído à Limpeza dos ambientes operacionais o grau 7, o que consolida o atributo como um dos mais importantes dentre os apresentados. Os resultados para o atributo aqui analisado, são demonstrados no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Pontuação do atributo Limpeza dos ambientes operacionais

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	6	42	11	77
2	6	11	66	5	30
3	5	14	70	12	60
4	4	12	48	2	8
5	3	3	9	3	9
6	2	3	6	3	6
7	1		0		0
Total geral de pontos		49	241	36	190
% em relação ao total			17,57		18,85

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.2 Conservação das instalações físicas

Diferentemente do que ocorreu com o atributo Limpeza, ao se analisar a conservação das instalações físicas, nota-se maior valorização deste atributo na empresa A do que na empresa B, sendo que na primeira empresa o total percentual de pontos alcançados por este atributo foi cerca de 3% maior que na segunda empresa. Ao se considerar os resultados obtidos em cada uma das empresas, verifica-se que este atributo ocupa faixas intermediárias na percepção dos respondentes, que concentraram suas opiniões principalmente na faixa de graduação 4, não tendo sido, o atributo,

considerado em primeiro lugar em nenhuma das entrevistas realizadas com clientes da empresa B. Apesar dos resultados apresentados, ressalta-se que nas duas empresas pesquisadas, verifica-se cuidados permanentes dispensados à conservação e apresentação do estabelecimento. O Quadro 8, a seguir, demonstra os resultados apresentados pelo atributo aqui analisado.

Quadro 8 – Pontuação do atributo Conservação das instalações físicas

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	7	49	0	0
2	6	6	36	6	36
3	5	13	65	4	20
4	4	11	44	11	44
5	3	6	18	7	21
6	2	4	8	3	6
7	1	2	2	5	5
Total geral de pontos		49	222	36	132
% em relação ao total			16,18		13,10

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.3 Organização do ambiente e equipamentos

A análise do atributo Organização do ambiente e dos equipamentos, por sua vez, indica uma preocupação maior dos clientes da empresa A com este atributo, do que pelos clientes da empresa B. Esta afirmação se baseia no fato de que, na primeira empresa, a grande maioria (ou seja, 41 dos 49 respondentes) classificou este atributo como um dos mais importantes, ao contemplá-lo com graus 1, 2 e 3, ao passo que, na empresa B a classificação do atributo nas diferentes faixas ocorreu de maneira mais equitativa. Assim a organização do ambiente se posiciona dentre os atributos *tangíveis* percebidos como de maior importância, ocupando faixas percentuais de 19,97% e 17,26%, respectivamente nas empresas A e B, conforme Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Pontuação do atributo Organização do ambiente e equipamentos

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	13	91	6	42
2	6	15	90	8	48
3	5	13	65	7	35
4	4	5	20	8	32
5	3	2	6	3	9
6	2	1	2	4	8
7	1	0	0	0	0
Total geral de pontos		49	274	49	174
% em relação ao total			19,97		17,26

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.4 Existência de equipamentos de segurança

O quarto atributo pesquisado foi a existência de equipamentos de segurança, cujos resultados indicam se tratar de um atributo mais valorizado na empresa B do que na empresa A, com percentuais de escolha bem definidos e discrepantes entre si. Enquanto na empresa A, pode-se dizer, há uma tendência em classificar o atributo nas faixas finais de graduação, o mesmo não ocorre na empresa B, cujos respondentes o percebem de forma bastante heterogênea, ou seja, classificando-o equitativamente em todas as faixas de graduação, com exceção da faixa 4, portanto, com maior concentração de pontos obtidos pelo atributo nas três faixas iniciais e, quase que na mesma proporção, nas faixas de graus 5,6 e 7, conforme se demonstra no Quadro 10.

Quadro 10 – Pontuação do atributo Existência de equipamentos de segurança

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	1	7	8	56
2	6	2	12	4	24
3	5	2	10	5	25
4	4	6	24	1	4
5	3	10	30	7	21
6	2	16	32	6	12
7	1	12	12	5	5
Total geral de pontos			127		147
% em relação ao total			9,26		14,28

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.5 Uniformização dos funcionários

Um dos atributos com índices percentuais também muito semelhantes nas duas empresas, a uniformização dos funcionários é, indubitavelmente, um dos atributos percebidos como de menor importância, dentre os demais atributos analisados. Os resultados alcançados demonstram claramente a percepção dos respondentes em relação a este atributo, na medida em que um percentual significativo dos respondentes, nas duas empresas, o classificam na faixa 7 e, portanto, em último lugar na escala de importância. Por outro lado, em nenhuma das entrevistas realizadas lhe foi concedido grau que o indicasse como um dos mais importantes dentre os atributos apresentados. Observa-se também que a pontuação final do atributo, nas duas empresas, é muito baixo se comparado com os resultados obtidos pelos demais atributos. Os resultados obtidos pela uniformização dos funcionários podem ser visualizados no Quadro 11.

Quadro 11 – Pontuação do atributo Uniformização dos funcionários

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	2	14	0	0
2	6	1	6	7	42
3	5	1	5		0
4	4	2	8	0	0
5	3	8	24	2	6
6	2	7	14	4	8
7	1	28	28	23	23
Total geral de pontos			99		79
% em relação ao total			7,22		7,84

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.6 Asseio e apresentação pessoal dos funcionários

Comportamento semelhante dos respondentes da pesquisa foi verificado em relação ao atributo relativo ao asseio e à apresentação pessoal dos funcionários, que, ocupa uma única posição acima do atributo comentado anteriormente – uniformização. Assim, o asseio e a apresentação de pessoal, no ramo de atividade estudado, não se mostram relevantes do ponto de vista da percepção dos pesquisados, conforme se pode constatar no Quadro 12.

Quadro 12 – Pontuação do atributo Asseio e apresentação pessoal dos funcionários

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	3	21	0	0
2	6	3	18		0
3	5	2	10	4	20
4	4	8	32	6	24
5	3	16	48	7	21
6	2	11	22	16	32
7	1	6	6	3	3
Total geral de pontos			157		100
% em relação ao total			11,44		9,92

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.1.7 Modernidade dos equipamentos e ferramentas

Ao se chegar à análise do atributo referente à modernidade dos equipamentos e ferramentas depara-se com uma situação inversa dos dois atributos anteriormente comentados (uniformização e apresentação pessoal dos funcionários). Este atributo é fortemente percebido como um dos principais atributos a serem considerados como um diferencial na qualidade de serviços. O Quadro 13, a seguir, demonstra os resultados alcançados pelo atributo, posicionando-o dentre os mais

relevantes para a organização. Os resultados alcançados indicam, também neste caso, percentuais muito próximos nas duas empresas.

Quadro 13 – Pontuação do atributo Modernidade dos equipamentos e ferramentas

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	17	119	11	77
2	6	11	66	6	36
3	5	4	20	4	20
4	4	5	20	8	32
5	3	4	12	7	21
6	2	7	14		0
7	1	1	1		0
Total geral de pontos			252		186
% em relação ao total			18,37		18,45

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Uma vez apresentados os resultados alcançados em cada um dos atributos *tangíveis* é relevante destacar que a análise implica, necessariamente, na compreensão do contexto em que a classificação final ocorre. O Quadro 14 demonstra um resumo das pontuações obtidas pelos atributos.

Quadro 14 – Atributos tangíveis – pontuações finais

Atributos	Empresa A	Empresa A	Empresa B	Empresa B
	Pontos	Em %	Pontos	Em %
Limpeza dos ambientes operacionais	241	17,57	190	18,85
Conservação das instalações	222	16,18	132	13,1
Organização do ambiente e dos eqptos	274	19,97	174	17,26
Existência de eqpto de segurança	127	9,26	147	14,58
Uniformização dos funcionários	99	7,22	79	7,84
Asseio e apresentação pessoal.	157	11,44	100	9,92
Modernidade dos equip. e ferramentas	252	18,36	186	18,45
Totais	1372	100,0	1008	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Os resultados alcançados para a empresa A apontam para o atributo referente à organização do ambiente e dos equipamentos, como sendo o de maior importância, dentre as opções apresentadas. Para essa empresa a classificação dos atributos tangíveis fica assim definida, em ordem decrescente: em primeiro lugar, o

atributo Organização do ambiente, na segunda posição, o atributo Modernidade dos equipamentos. Na seqüência, respectivamente, os atributos Limpeza dos ambientes operacionais, Conservação das instalações e Asseio e apresentação pessoal dos funcionários. Na penúltima posição o atributo Existência de equipamentos de segurança e, finalmente, o atributo Uniformização dos funcionários.

Para a empresa A, a classificação em ordem decrescente, fica assim definida: Limpeza dos ambientes, Modernidade dos equipamentos, Organização do ambiente, Existência de equipamentos de segurança Conservação das instalações, Asseio e apresentação pessoal dos funcionários e, por último, a Uniformização dos funcionários. A classificação final dos atributos *tangíveis* na empresa A pode ser visualizada na Figura 5, a seguir.

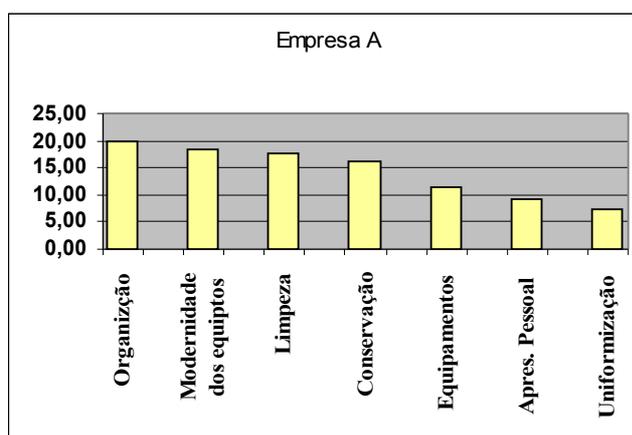


Figura 5 – Classificação final dos atributos *tangíveis* na Empresa A

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Os resultados para a empresa B, são demonstrados pela Figura 6.

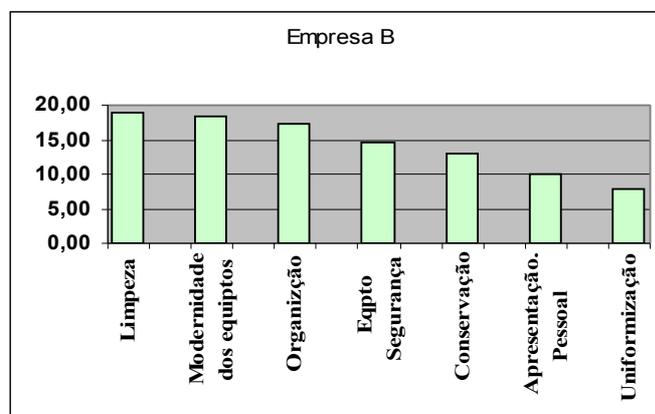


Figura 6 – Classificação final dos atributos *tangíveis* na Empresa B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

A Figura 7, a seguir, demonstra os resultados finais obtidos pelos atributos *tangíveis* nas empresas A e B.

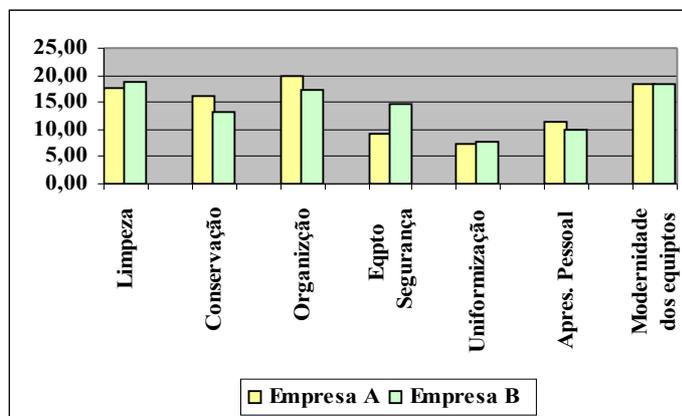


Figura 7 – Comparação dos atributos *tangíveis* nas empresas A e B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Nota-se que, em ambas as empresas, a classificação dos atributos *tangíveis* permite uma definição clara daqueles considerados como de maior relevância, pelos respondentes, aos quais, se pode afirmar, baseando-se nos resultados apresentados, as empresas devem dedicar maior atenção e cuidado, a fim de atender às expectativas de sua clientela. Assim, investir em equipamentos modernos, na organização do ambiente de trabalho, cuidar da limpeza e da conservação das instalações físicas devem ser consideradas ações prioritárias nas oficinas pesquisadas, considerando-se serem atributos percebidos mais facilmente por seus clientes.

Passa-se agora à análise dos atributos pertencentes à dimensão da *confiabilidade*.

5.2 - Análise de Atributos Relativos à Dimensão da *Confiabilidade*

A terceira questão do instrumento de coleta de dados teve como objetivo investigar os atributos inerentes à dimensão da *confiabilidade*, que reflete a habilidade do profissional em realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa, sendo, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), percebida como a mais importante das cinco dimensões de qualidade. Permite analisar a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa ao longo de vários encontros e sob vários aspectos. A metodologia empregada foi a mesma da questão anterior.

Nesta questão foram analisados os seguintes atributos: 3.1 – Execução dos serviços dentro do prazo combinado; 3.2 – Honestidade na elaboração de orçamentos e não realização de cobranças extras; 3.3 – Comunicação antecipada sobre a necessidade de alteração nos serviços previamente combinados; 3.4 – O conhecimento técnico dos profissionais envolvidos na prestação dos serviços; 3.5 – Garantia dos serviços realizados; 3.6 – Realização de serviços sem defeitos e sem a necessidade de retrabalho; 3.7 - Zelo para com a propriedade do cliente e 3.8 – Respeito para com os pertences do cliente deixados no veículo quando da entrega para a realização de consertos ou revisões. A seguir são apresentados os resultados obtidos pelos diferentes atributos relativos à dimensão da *confiabilidade* nas empresas A e B.

5.2.1 Execução dos serviços no prazo

O atributo analisado diz respeito ao cumprimento de prazos na execução dos serviços de reparação e/ou manutenção de veículos. O atributo alcançou, respectivamente, nas empresas A e B pontuação final de 12,02% e 13,19%. conforme demonstrado no Quadro 15. Os índices apresentados apontam para uma classificação do atributo nas faixas 4 e 5, portanto, sendo percebido como relativamente importante. Segundo os próprios respondentes, o não cumprimento de prazos, por parte das oficinas, acarretam prejuízos financeiros, além, de aborrecimentos e um sentimento de frustração. O grau de importância atribuído equivale nas duas empresas, demonstrando que cumprir prazos é fundamental para a percepção da qualidade no serviço prestado.

Quadro 15 – Pontuação do atributo Execução dos serviços dentro do prazo

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	2	16	4	32
2	7	5	35	0	0
3	6	9	54	9	54
4	5	6	30	8	40
5	4	10	40	7	28
6	3	8	24	4	12
7	2	4	8	1	2
8	1	5	5	3	3
Total geral de pontos			212		171
% em relação ao total			12,02		13,19

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.2.2 Orçamentos honestos e sem cobranças extras

A honestidade na confecção dos orçamentos foi, na dimensão da *confiabilidade*, um dos atributos mais valorizados nas duas empresas, apresentando-se os resultados em níveis muito próximos, ou seja, em termos percentuais, 15,53% na empresa A e 15,74% na empresa B indicando ser um dos itens mais importantes, numa dimensão em que a distribuição dos graus foi eqüitativa. Verifica-se que a importância atribuída, pelos pesquisados à honestidade, equivale, de acordo com os resultados, ao atributo conhecimento técnico. Segundo os entrevistados, muitas vezes, a honestidade é, de fato, o fator decisivo na escolha do profissional, uma vez que “conhecer tecnicamente os serviços é importante, mas só isso não basta, é preciso honestidade no trato com os clientes e na administração do negócio”. Este posicionamento dos entrevistados reflete, na prática, a teoria de Grönroos (1990), que identifica, em relação à qualidade percebida de um serviço, duas possíveis dimensões, a saber: (a) uma dimensão ou resultado técnico e (b) uma dimensão funcional ou relacionada ao processo, onde a capacidade técnica e as habilidade de inter-relacionamento têm sua parcela de importância, pois, o serviço é um relacionamento estabelecido entre pessoas. A honestidade, para os entrevistados abrange não somente a realização de orçamentos justos, mas também, outras posturas, tais como: “não trocar peças sem ser preciso”, “utilizar peças realmente novas” ou, “trocar, de fato, as peças necessárias e incluídas no orçamento”. Os resultados alcançados pelo atributo honestidade são visualizados no Quadro 16.

Quadro 16 – Pontuação do atributo Orçamentos honestos e sem cobranças extras

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	7	56	9	72
2	7	15	105	8	56
3	6	6	36	3	18
4	5	7	35	7	35
5	4	5	20	2	8
6	3	5	15	3	9
7	2	3	6	2	4
8	1	1	1	2	2
Total geral de pontos			274		204
% em relação ao total			15,53		15,74

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.2.3 Comunicação antecipada da necessidade de alteração nos serviços

A comunicação antecipada da necessidade de alteração nos serviços combinados foi pontuada de maneira muito coerente pelos respondentes das duas

empresas, embora sua classificação final tenha sido entre os atributos de menor importância. Esse fato, entretanto, deve ser considerado no contexto dos demais atributos, pois, não foi incomum encontrar, entre os respondentes, pessoas que já haviam sido surpreendidas, em outras oficinas, que não as pesquisadas, com a realização de serviços que não haviam sido combinados inicialmente. Foram relatados, ainda, casos em que após o serviço combinado ter sido iniciado, sentiram-se pressionadas a concordar com a troca de peças ou componentes não incluídos no orçamento inicial. Deve-se lembrar, contudo, que é comum, nos serviços de mecânica, a necessidade de acrescentar novos reparos, quando, por exemplo, ao abrir um motor, verifica-se a existência de componentes internos desgastados, cuja troca não havia sido prevista, mas que poderá significar uma economia de esforços e de recursos financeiros se for aproveitada a oportunidade. Nesse caso, a oficina deverá agir com precaução, consultando o cliente sobre o interesse ou não na realização do serviço complementar, pois, nem sempre o cliente estará disposto a despendar recursos extras. O Quadro 17 demonstra os resultados do atributo em foco.

Quadro 17 – Pontuação do atributo Comunicação antecipada da Necessidade de alterações nos serviços combinados

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	2	16	1	8
2	7	5	35	5	35
3	6	6	36	3	18
4	5	2	10	2	10
5	4	7	28	5	20
6	3	12	36	9	27
7	2	8	16	7	14
8	1	7	7	4	4
Total geral de pontos			184		136
% em relação ao total			10,43		10,49

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.2.4 Conhecimento técnico dos profissionais

O atributo relativo ao conhecimento técnico dos profissionais na execução dos serviços, alcançou, na empresa A, o maior número de pontos dentre os atributos da *confiabilidade*. Assim, a pontuação obtida o aponta como o mais importante dentre todos os demais. Na empresa B, todavia, embora não ocupe a primeira posição, o atributo é, também, extremamente valorizado, classificado em segundo lugar na escala de percepção dos entrevistados. Esse atributo foi

exaustivamente comentado nas entrevistas realizadas, pois, em decorrência de ser uma atividade pouco regulamentada e com inexpressiva fiscalização técnica, a mecânica de veículos é um ramo de atividade marcado por um grande número de “profissionais não habilitados”, que se propõem a realizar um serviço, para o qual nem sempre estão devidamente qualificados. Em várias oportunidades, foram relatadas pelos entrevistados, desagradáveis experiências vividas (geralmente em viagens) por ocasião de reparos em situações de emergência, quando profissionais não capacitados para a tarefa se apresentaram para a solução dos problemas. Nas palavras de vários respondentes: “o sujeito não resolveu problema, piorou a situação e ainda cobrou caro pelo serviço!” De certa forma, isso explica porque as pessoas se mostram tão criteriosas com a qualificação dos mecânicos que lhes prestam serviços. Os resultados obtidos pelo atributo, conforme demonstrado no Quadro 18, indicam que o investimento no conhecimento técnico dos profissionais deve se constituir, estrategicamente, em uma das prioridades nas empresas do setor.

Quadro 18 – Pontuação do atributo Conhecimento técnico dos profissionais na execução dos serviços

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	26	208	11	88
2	7	8	56	4	28
3	6	8	48	5	30
4	5	4	20	7	35
5	4	1	4	2	8
6	3	1	3	1	3
7	2	1	2	1	2
8	1	0	0	5	5
Total geral de pontos			341		199
% em relação ao total			19,33		15,35

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.2.5 Garantia dos serviços

Ao se ampliar a análise, passando a considerar o atributo relativo à garantia dos serviços, verifica-se que esse é percebido de maneira muito semelhante nas duas empresas, considerando-se o fato de ter alcançado índices percentuais praticamente iguais, demonstrando sua importância na percepção dos respondentes, conforme demonstrado no Quadro 19. Dentre as características da própria atividade se encontra a possibilidade de ocorrer, mesmo depois da conclusão dos serviços, a necessidade de retrabalho ou mesmo a realização de serviços complementares e/ou troca de peças que,

por qualquer motivo, não cumpriram sua função após terem sido trocadas. Isso não se confunde, entretanto, com serviços displicentemente executados ou defeitos que poderiam ter sido evitados. Por isso, a garantia é percebida, como um dos mais importantes atributos da qualidade de serviços, pois, se constitui para o cliente, na certeza da solução do problema sem custos adicionais. É relevante ressaltar, entretanto, o cuidado que se deve ter, na hora em que se contrata um serviço, com o que estará ou não garantido, o que poderá evitar prejuízos para o cliente ou mesmo para o profissional.

Quadro 19 – Pontuação do atributo Garantia dos serviços

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	4	32	4	32
2	7	6	42	8	56
3	6	7	42	5	30
4	5	14	70	7	35
5	4	6	24	2	8
6	3	7	21	3	9
7	2	3	6	6	12
8	1	2	2	1	1
Total geral de pontos			239		183
% em relação ao total			13,55		14,12

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.2.6 Realização dos serviços sem defeitos

A realização de serviços sem defeitos é considerada em patamares também muito similares, nas duas empresas pesquisadas, tendo sido alcançados os seguintes resultados: na empresa A foram obtidos 220 pontos, o que equivale a 12,47% do total de pontos possíveis, enquanto que na empresa B, o atributo foi contemplado com 165 pontos, ou seja, o equivalente a 12,73% do total.

Percebe-se, conforme demonstrado no Quadro 20, que os respondentes concentraram suas respostas nas faixas iniciais de graduação, indicando que o atributo é considerado dentre os mais importantes na dimensão da *confiabilidade*. A realização de serviços sem defeitos reflete a dedicação dos profissionais na execução de sua atividade, estando, contudo, conforme já comentado, sujeitos à ocorrência de imprevistos ou situações em que o serviço deverá ser revisto.

Quadro 20 – Pontuação do atributo Realização de serviços sem defeitos

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	7	56	2	16

2	7	4	28	7	49
3	6	6	36	6	36
4	5	7	35	4	20
5	4	9	36	4	16
6	3	5	15	3	9
7	2	3	6	9	18
8	1	8	8	1	1
Total geral de pontos			220		165
% em relação ao total			12,47		12,73

Fonte: Resultados da pesquisa de campo.

5.2.7 Zelo para com a propriedade do cliente

O atributo relacionado com o zelo para com a propriedade do cliente foi classificado na sétima posição, segundo a percepção dos respondentes da pesquisa. Embora a maior concentração de pontos tenha se fixado na faixa 7 (na empresa A) e na faixa 5 (na empresa B), é relevante ressaltar que trata-se de um atributo avaliado equitativamente em ambas as empresas, o que significa dispersão de opiniões a respeito de sua importância, conforme ilustra o Quadro 21.

Quadro 21 – Pontuação do atributo Zelo para com a propriedade dos clientes

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	1	8	1	8
2	7	5	35	4	28
3	6	3	18	4	24
4	5	6	30	0	0
5	4	7	28	9	36
6	3	8	24	4	12
7	2	15	30	6	12
8	1	4	4	8	8
Total geral de pontos			177		128
% em relação ao total			10,03		9,88

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.2.8 Respeito para com os pertences deixados no veículo

O último atributo a ser analisado se refere ao respeito para com pertences do cliente quando deixados no veículo entregue para a manutenção. Apresenta resultados semelhantes nas duas empresas, obtendo-se o posicionamento do atributo na última faixa de graduação, ou seja, dentre os atributos analisados, foi considerado como o de menor importância. Contudo, verificou-se nas entrevistas que, nas oficinas

pesquisadas, esse aspecto é rigorosamente observado pelos profissionais. Foram relatados casos em que o proprietário chegou a deixar, conscientemente, documentos e a própria carteira, na certeza de que “não teria qualquer problema”. Foi também constatado que para um número significativo de respondentes, não há qualquer preocupação em retirar bens ou objetos do veículo, uma vez que “confiam plenamente na oficina e no pessoal trabalha lá”. O Quadro 22 apresenta os resultados do atributo.

Quadro 22 – Pontuação do atributo Respeito para com os pertences dos clientes

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	0	0	4	32
2	7	1	7	0	0
3	6	4	24	1	6
4	5	3	15	1	5
5	4	4	16	5	20
6	3	3	9	9	27
7	2	12	24	4	8
8	1	22	22	12	12
Total geral de pontos			117		110
% em relação ao total			6,63		8,49

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Quadro 23 – Atributos da *confiabilidade* – pontuações finais

Atributos	Empresa A	Empresa A	Empresa B	Empresa B
	Pontos	Em %	Pontos	Em %
Cumprimento de prazos	212	12,02	171	13,19
Honestidade nos orçamentos	274	15,53	204	15,74
Conhecimento técnico	184	10,43	136	10,49
Comum. antec. da alt. de serviços	341	19,33	199	15,35
Garantia do serviços	239	13,55	183	14,12
Realização de Serviços s/ defeitos	220	12,47	128	9,88
Zelo c/ a propriedade dos clientes	177	10,03	165	12,73
Respeito p/ com os pertences	117	6,64	110	8,50
Totais	1764	100,0	1296	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

O Quadro 23 demonstra um resumo dos resultados obtidos pelos atributos da dimensão *confiabilidade*, nas empresas A e B.

Compilados e analisados os dados da dimensão da *confiabilidade* torna-se finalmente possível estabelecer uma classificação dos atributos, a partir dos resultados por eles alcançados em cada uma das empresas pesquisadas. Assim, na empresa A, são considerados, pela ordem de importância, os atributos relacionados ao conhecimento técnico do trabalho, a honestidade na elaboração de orçamentos, a

garantia dos serviços, a realização de serviços sem defeitos, o cumprimento de prazos, as comunicações antecipadas no caso de alteração nos serviços e, finalmente, o zelo para com a propriedade do cliente e o respeito para com os pertences do cliente deixados nos veículos, conforme demonstrado na Figura 8.

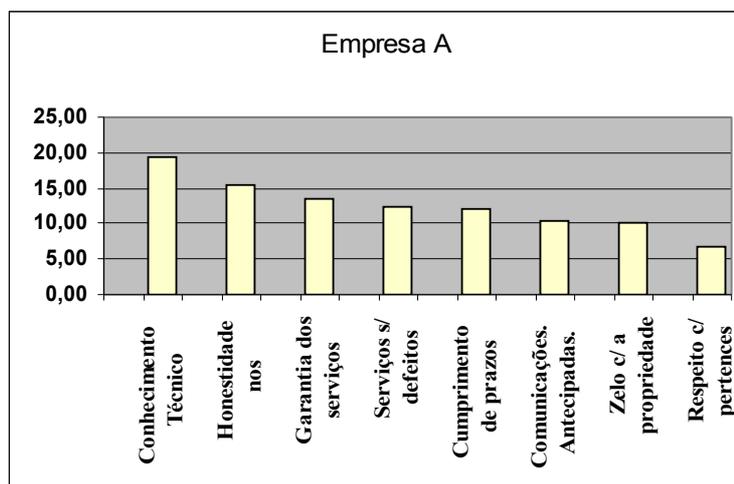


Figura 8 – Classificação final dos atributos de *confiabilidade* na Empresa A
Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

Para a empresa B, os resultados alcançados indicam a seguinte classificação: honestidade nos orçamentos, conhecimento técnico, garantia dos serviços, cumprimento de prazos, zelo para com a propriedade do cliente, comunicações antecipadas de alteração nos serviços, realização de serviços sem defeitos e respeito para com os pertences do cliente.

Os resultados finais dos atributos da confiabilidade, para empresa B podem ser visualizados na Figura 9, a seguir.

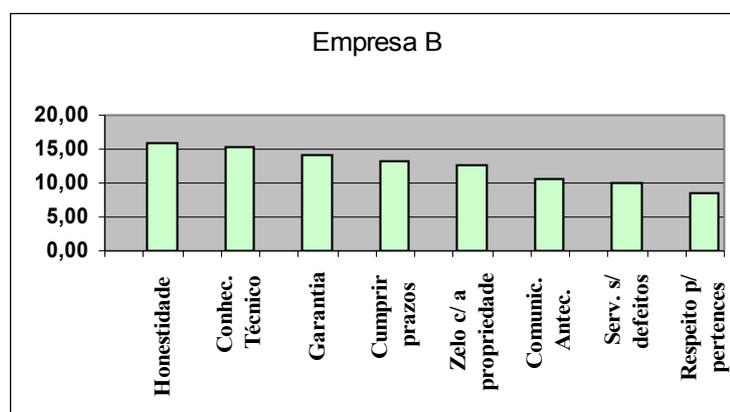


Figura 9 – Classificação final dos atributos de *confiabilidade* Empresa B
Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

Verifica-se alternância de alguns atributos nas diversas posições, o que indica a peculiaridade de cada empresa, onde diferentes atributos são mais valorizados. Porém, pode-se afirmar que o conhecimento técnico, a garantia e a honestidade são atributos fundamentais, nos quais as empresas devem focar sua atenção, a fim de atender as expectativas da maioria de seus clientes. Para os atributos considerados como menos relevantes, cabe a reflexão de que tal posicionamento pode significar que, nas empresas pesquisadas eles não sejam tão observados justamente por serem atributos considerados, na percepção dos clientes, satisfatórios e, portanto, devem ser preservados como estratégias de retenção de clientes.

Encerrando a análise da dimensão da *confiabilidade*, a Figura 10 permite a visualização do posicionamento de cada atributo em cada uma das empresas, seguindo a seqüência da apresentação dos atributos no instrumento de coleta de dados.

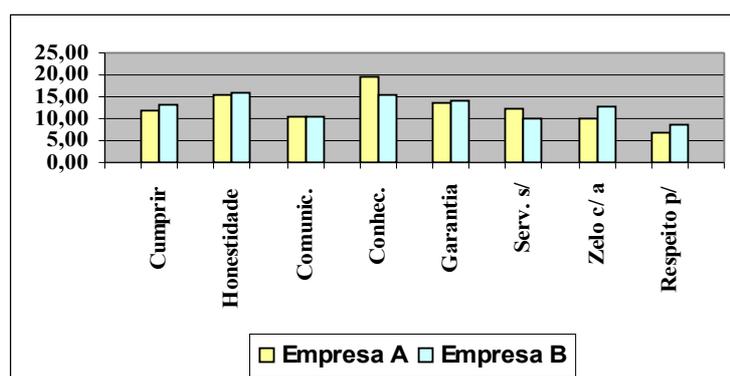


Figura 10 – Comparação dos atributos de *confiabilidade* nas empresas A e B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Em seguida são analisados os resultados alcançados pelos atributos da dimensão da *prontidão*.

5.3 Análise de Atributos Relativos à Dimensão da *Prontidão*

A quarta questão do instrumento de coleta de dados teve como objetivo avaliar a percepção da qualidade em serviços de mecânica a partir dos atributos de serviços relacionados à dimensão da *prontidão*. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a *prontidão* se refere à disposição do profissional, ou, no caso, da oficina mecânica em prestar ao cliente um serviço pontual, eficiente e eficaz. Foram apresentados aos respondentes, sete atributos fundamentais relacionados a esta dimensão, a saber: 4.1 - Ao chegar, os clientes são imediatamente atendidos; 4.2 - Os serviços são realizados imediatamente; 4.3 – Os orçamentos são elaborados com rapidez; 4.4 - O fechamento das ordens de serviços e contas é feito com rapidez; 4.5 - As solicitações de socorro mecânico são imediatamente atendidas; 4.6 - A encomenda

de peças para reposição é rapidamente providenciada; 4.7 - As consultas telefônicas são encaminhadas à pessoa responsável. Outros atributos poderiam ser acrescentados pelos respondentes, caso julgassem pertinente.

A seguir são apresentados os resultados alcançados pelos atributos relativos à dimensão da *prontidão*.

5.3.1 Atendimento rápido após a chegada do cliente

O primeiro atributo analisado nesta dimensão foi relacionado à rapidez do atendimento, quando o cliente chega à oficina. Percebe-se, novamente, que o atributo foi julgado em percentuais muito semelhantes nas duas empresas, obtendo pontuação final, respectivamente, de 21,72% e 21,53%, nas empresas A e B. Nota-se, ainda, forte concentração da graduação atribuída à rapidez de atendimento nas três primeiras faixas, ou seja, confirmando a importância do atributo na percepção dos clientes de ambas as empresas.

Na empresa B, isto se deu de maneira ainda mais contundente, uma vez que o atributo, em nenhuma das entrevistas foi avaliado com grau inferior a 3. Ser atendido com rapidez significa, segundo posicionamentos dos entrevistados, não somente ter seu problema resolvido, mas também “ser reconhecido assim que chega”.

O Quadro 24 demonstra os resultados obtidos pelo atributo.

Quadro 24 – Pontuação do atributo Atendimento imediato

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	27	189	13	91
2	6	8	48	11	66
3	5	9	45	12	60
4	4	2	8	0	0
5	3	2	6	0	0
6	2	1	2	0	0
7	1	0	0	0	0
Total geral de pontos			298		217
% em relação ao total			21,72		21,53

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.3.2 Serviços realizados imediatamente

Outro atributo investigado foi a realização imediata de serviços onde se procurou avaliar a percepção que os clientes têm, em ambas as empresas, em relação à prontidão na realização de serviços mais simples, ou pelo menos de seu pronto agendamento, quando as condições assim o exigirem. Os resultados alcançados demonstram que é importante para os clientes que a oficina propicie serviços imediatos, sobretudo, nos casos de reparos mais simples e rápidos. Foi citado em várias entrevistas, o “costume” que muitos têm de não agendar o serviço antes, procurando pela oficina “quando é mais conveniente” ou “quando sobra um tempinho” (*sic*). O Quadro 25, a seguir, apresenta os resultados obtidos pelo atributo nas empresas pesquisadas.

Quadro 25 – Pontuação do atributo Realização imediata dos serviços

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	1	7	8	56
2	6	14	84	5	30
3	5	14	70	4	20
4	4	9	36	15	60
5	3	4	12	2	6
6	2	4	8	1	2
7	1	3	3	1	1
Total geral de pontos			220		175
% em relação ao total			16,03		17,36

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.3.3 Rapidez na elaboração dos orçamentos

A rapidez nos orçamentos também foi analisada, tendo sido considerada um atributo relativamente importante, posto que, a pontuação final obtida, em cada uma das empresas, indica para a classificação do atributo nas faixas intermediárias de graduação, conforme será demonstrado no Quadro 26.

Os resultados apresentados indicam para a maior valorização da rapidez na elaboração dos orçamentos entre os clientes da empresa A, uma vez que, na empresa B em nenhuma das entrevistas o atributo foi considerado como merecedor do grau 1. Essa valorização na empresa A, é confirmada, ainda, pela pontuação final obtida, pelo atributo, nesta empresa, percentualmente mais significativa que na empresa B.

Quadro 26 – Pontuação do atributo Rapidez nos Orçamentos

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	3	21	0	0
2	6	11	66	4	24
3	5	5	25	5	25

4	4	17	68	9	36
5	3	10	30	9	27
6	2	1	2	9	18
7	1	2	2	0	0
Total geral de pontos			214		130
% em relação ao total			15,60		12,90

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.3.4 Rapidez no fechamento das ordens de serviços e contas

Em relação ao atributo Rapidez no fechamento de contas, esse foi posicionado pelos clientes, como um dos menos importantes, tendo obtido em ambas as empresas, índices percentuais muito baixos em relação ao total de pontos que poderiam alcançar. É interessante notar que se, conforme verificado nos atributos anteriormente analisados, há, por parte dos clientes, uma expectativa de rapidez, o mesmo não ocorre em relação ao fechamento de contas.

As oficinas pesquisadas adotam sistemas manuais no controle e no fechamento das contas e, invariavelmente, os serviços são faturados, isto é, com exceção de serviços mais simples ou esporádicos (no caso de pessoas que não clientes habituais), o pagamento pelo serviço é feito posteriormente.

O Quadro 27 demonstra os resultados alcançados pelo atributo Rapidez no fechamento de ordens de serviços e contas.

Quadro 27 – Pontuação do atributo Rapidez no fechamento de ordens de serviços

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	0	0	0	0
2	6	2	12	0	0
3	5	1	5	0	0
4	4	4	16	1	4
5	3	9	27	7	21
6	2	22	44	15	30
7	1	11	11	13	13
Total geral de pontos			115		68
% em relação ao total			8,38		6,75

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.3.5 Atendimento de socorros mecânicos

Outro atributo pesquisado foi relacionado com a rapidez no atendimento dos pedidos de socorro mecânico. Este tipo de atendimento geralmente ocorre em situações inesperadas, submetendo as pessoas envolvidas, a situações estressantes e indesejáveis. Assim, a agilidade no atendimento de socorros mecânicos foi considerada como um dos mais importantes atributos de *prontidão*, posto que, as pessoas quando submetidas a essas situações, geralmente, desejam rapidez na solução dos problemas apresentados, demandado, assim um atendimento rápido e eficiente por parte da oficina ou do mecânico acionado. Percebe-se que o atributo obteve na empresa A um resultado muito semelhante ao resultado obtido na empresa B, sendo que a maior parte dos respondentes, tanto em uma empresa quanto na outra, concentrou nas faixas iniciais de graduação suas opções por este atributo, posicionando-o, no cômputo geral dos atributos da dimensão em foco, em segundo lugar. Os resultados da avaliação do atributo são apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Pontuação do atributo Atendimento de socorros mecânicos

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	18	126	15	105
2	6	9	54	4	24
3	5	9	45	8	40
4	4	3	12	7	28
5	3	6	18	0	0
6	2	3	6	2	4
7	1	1	1	0	0
Total geral de pontos			262		201
% em relação ao total			19,10		19,94

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.3.6 Rapidez na encomenda de peças

A prontidão das oficinas em providenciar as peças para reposição, quando necessárias, (cujos resultados foram de 10,71% na empresa A e 9,82% na empresa B) não é percebida como prioritária, uma vez que, o cliente, com raras exceções, não toma parte nesse processo, cabendo à própria oficina providenciar a peça necessária, caso não a tenha em estoque. Isso ocorre, geralmente, enquanto o veículo está sendo trabalhado, sem prejuízo para o prazo de entrega do veículo, ao cliente. No Quadro 29 são demonstradas as pontuações obtidas, pelo atributo.

Quadro 29 – Pontuação do atributo Rapidez na Encomenda de Peças

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	0	0	0	0
2	6	0	0	0	0

3	5	6	30	3	15
4	4	11	44	2	8
5	3	15	45	18	54
6	2	11	22	9	18
7	1	6	6	4	4
Total geral de pontos			147		99
% em relação ao total			10,71		9,82

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.3.7 Rapidez no encaminhamento de chamadas telefônicas

Dentre as inúmeras variáveis pelas quais a qualidade de serviços é avaliada, o atendimento telefônico é considerado como uma das mais problemáticas. Demora no atendimento e repasse de chamadas mostram-se freqüentes na maioria das empresas. Pode-se perceber, entretanto, que nas empresas estudadas o atributo é percebido como um dos menos relevantes, conforme se visualiza no Quadro 30.

Quadro 30 – Pontuação do atributo Rapidez no encaminhamento de chamadas telefônicas

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	0	0	0	0
2	6	5	30	12	72
3	5	5	25	4	20
4	4	3	12	2	8
5	3	3	9	0	0
6	2	7	14	0	0
7	1	26	26	18	18
Total geral de pontos			116		118
% em relação ao total			8,45		11,71

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

A seguir, no Quadro 31 são apresentadas as pontuações obtidas pelos atributos relacionados à dimensão da prontidão, nas empresas A e B. Demonstram-se, em relação a cada atributo a pontuação e o respectivo índice percentual equivalente.

Quadro 31 – Atributos da prontidão – pontuações finais

Atributos	Empresa A	Empresa A	Empresa B	Empresa B
	Pontos	Em %	Pontos	Em %
Atendimento imediato de clientes	298	21,72	217	21,53
Realização imediata de Serviços	220	16,03	175	17,36
Rapidez na elaboração de Orçamentos	214	15,6	130	12,9
Rapidez no fechamento de contas	115	8,38	68	6,75
Atendimento de Socorros Mecânicos	262	19,1	201	19,94
Encomenda de peças para reposição	147	10,71	99	9,82
Encaminhamento de chamadas	116	8,46	118	11,70

Totais	1372	100,0	1008	100,0
--------	------	-------	------	-------

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

Torna-se possível, finalmente, tomando-se como base os resultados alcançados, estabelecer a classificação dos atributos relacionados à *prontidão*, na empresa A, conforme demonstrado na Figura 11. Destaca-se em primeiro lugar o atendimento imediato, considerado como o mais importante atributo, seguido pela agilidade no atendimento dos socorros mecânicos.

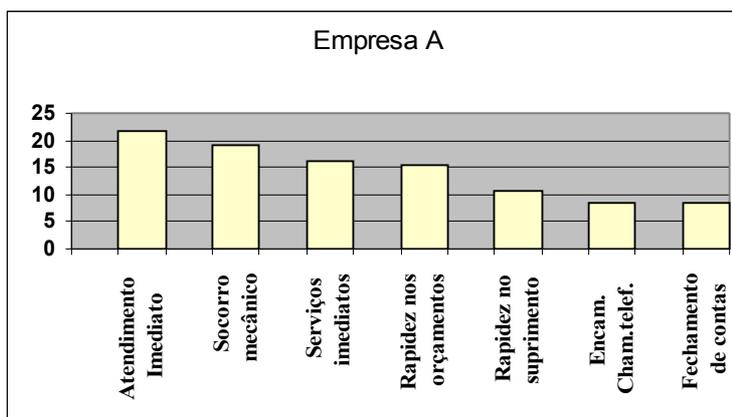


Figura 11 – Classificação final dos atributos de *prontidão* na empresa A

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Da mesma forma, a Figura 12, demonstra para a empresa B os resultados alcançados pelos atributos relacionados à dimensão da prontidão conforme ilustra a Figura 12, a seguir.

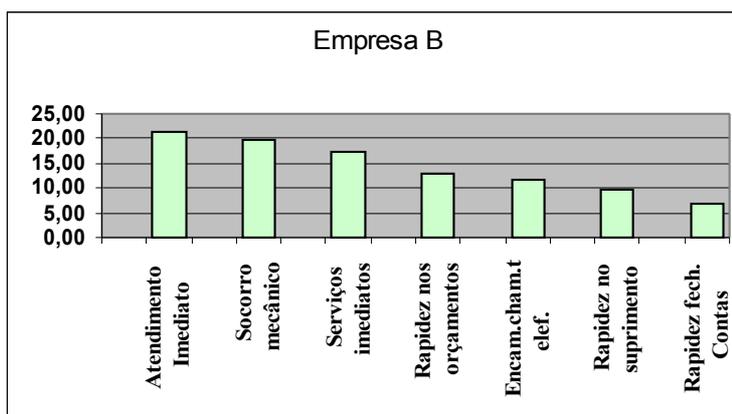


Figura 12 – Classificação final dos atributos de *prontidão* na empresa B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Verifica-se entre as empresas A e B, uma alternância no posicionamento dos atributos referentes ao encaminhamento de chamadas telefônicas e à rapidez da oficina em providenciar peças que estejam faltando.

A Figura 13 apresenta, finalmente, as classificações dos atributos de *prontidão* nas empresas A e B, na ordem em que foram investigados.

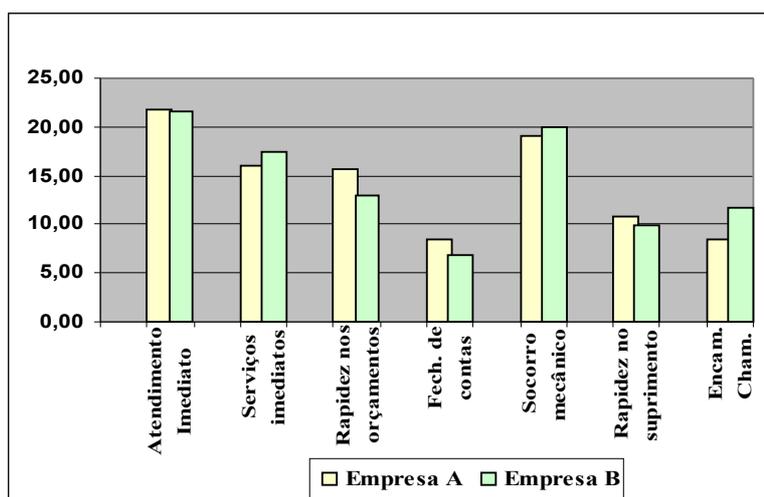


Figura 13 – Comparação dos atributos de *prontidão* nas empresas A e B
Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

A seguir, passa-se à análise de resultados dos atributos relacionados à dimensão de *segurança*, investigados na questão nº 5 do instrumento de coleta de dados.

5.4 Análise de Atributos Relativos à Dimensão da *Segurança*

Na quinta questão foram avaliados os atributos inerentes à dimensão da *segurança*, compreendendo vários aspectos relacionados à atividade, abrangendo a segurança do trabalho, das informações e do controle financeiro percebido por cada cliente. Os atributos apresentados foram os seguintes: 5.1 - Os registros inerentes aos serviços são realizados sem erros ou equívocos; 5.2 - O controle e fechamento de contas são realizados corretamente; 5.3 - O controle das contas de cada cliente é realizado corretamente; 5.4 - Os serviços são realizados em local seguro, sem riscos para os mecânicos ou para os veículos; 5.5 - Os profissionais utilizam equipamentos de segurança no trabalho; 5.6 - Os profissionais são treinados e qualificados para o uso dos

equipamentos e ferramentas; 5.7 - Há local seguro para o estacionamento de veículos a serem trabalhados ou já prontos e 5.8 - Os veículos enquanto sob os cuidados da oficina são mantidos fechados e trancados. Foi solicitado aos respondentes classificar os atributos, contemplando com grau 1 o que mais refletia, na sua percepção, a segurança, até o grau 7 a ser conferido para aquele menos percebido como relacionado com a segurança.

5.4.1 Correção nos registros inerentes aos serviços

Iniciando a análise do atributo referente à correção na execução de registros inerentes aos serviços, verifica-se que o mesmo é considerado de maneira similar nas empresas A e B. Tendo tido maior concentração de opções na sexta faixa de graduação, no cômputo geral da dimensão foi classificado em 6º lugar, portanto, percebido como pertencente à categoria dos menos relevantes. Apresentam-se no Quadro 32 os resultados do atributo.

Quadro 32 – Pontuação do atributo Correção nos registros inerentes ao serviço

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	3	24	5	40
2	7	0	0	2	14
3	6	5	30	1	6
4	5	6	30	4	20
5	4	6	24	6	24
6	3	18	54	11	33
7	2	5	10	1	2
8	1	6	6	6	6
Total geral de pontos			178		145
% em relação ao total			10,09		11,19

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.4.2 Correção no fechamento de contas

Situação muito semelhante ao atributo comentado anteriormente ocorre com a correção no fechamento de contas, classificado em 7º lugar no cômputo geral dos atributos da dimensão *segurança*, na empresa A e, em quinto, na empresa B.

Dentre os pesquisados houve unanimidade ao afirmarem nunca terem tido qualquer tipo de problema relacionado com o fechamento de suas contas, portanto, isso explica a menor média dentre os atributos avaliados na questão.

Segundo os respondentes, o fechamento de contas, nas empresas pesquisadas, ocorre sempre conforme as expectativas e de maneira correta. Constatou-se, diante do exposto que, embora se reconheça sua importância, a correção no fechamento

de contas, assim como o atributo anteriormente avaliado, no contexto da questão, não figuram entre os atributos percebidos como mais relevantes na dimensão focalizada na questão. No Quadro 33, são demonstrados os resultados alcançados pelo atributo.

Quadro 33 – Pontuação do atributo Correção no fechamento de contas

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	0	0	0	0
2	7	4	28	0	0
3	6	2	12	4	24
4	5	7	35	6	30
5	4	0	0	1	4
6	3	13	39	1	3
7	2	17	34	13	26
8	1	6	6	11	11
Total geral de pontos			154		98
% em relação ao total			8,73		7,56

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.3 Controle das contas individuais dos clientes

Esse atributo refere-se à manutenção de um sistema eficiente e integrado de controle da carteira de clientes. Assim, se procurou avaliar, entre os respondentes a percepção desse fator para a qualidade de serviços. Verifica-se que o atributo é percebido dentre os menos importantes, especialmente na empresa A, onde alcançou índice percentual muito baixo se comparado aos resultados de outros atributos e, mesmo, se comparado ao resultado obtido na empresa B, conforme demonstra o Quadro34.

Quadro 34 – Pontuação do atributo Controle das contas individuais

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	0	0	7	56
2	7	1	7	0	0
3	6	3	18	1	6
4	5	1	5	2	10
5	4	10	40	8	32
6	3	9	27	3	9
7	2	11	22	10	20
8	1	14	14	5	5
Total geral de pontos			133		138
% em relação ao total			7,54		10,65

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.4 Realização dos serviços em local seguro

Continuando a análise dos atributos relacionados à dimensão da *segurança*, o quarto atributo a ser considerado diz respeito à percepção que os clientes têm acerca da existência de um local seguro para a realização dos serviços, onde sejam preservadas tanto a segurança humana quanto a segurança material (no caso, dos veículos que estão sendo reparados). Esse atributo, como se poderá vislumbrar no Quadro 35, foi considerado, dentre os demais, o de maior importância, tanto na empresa A (onde o atributo foi classificado em primeiro lugar por uma expressiva quantidade de respondentes) quanto na empresa B (onde a grande maioria de respondentes considerou o atributo nas três faixas iniciais de graduação). Por observação, é comum se encontrar oficinas onde os reparos são executados na rua, colocando em risco a segurança e a vida dos profissionais que, envolvidos na atividade, às vezes não notam ou não ouvem a aproximação de outros veículos.

Quadro 35 – Pontuação do atributo Realização dos serviços em local seguro

Graus	Peso (1)	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	22	176	9	72
2	7	8	56	11	77
3	6	7	42	9	54
4	5	5	25	1	5
5	4	3	12	2	8
6	3	2	6	3	9
7	2	2	4	1	2
8	1	0	0	0	0
Total geral de pontos			321		227
% em relação ao total			18,20		17,52

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.5 Utilização de equipamentos de segurança

O uso de equipamentos de segurança, pelos profissionais, é percebido como um atributo de relativa importância, tendo recebido, respectivamente, nas empresas A e B, em termos percentuais, 12,36% e 12,27% do total de pontos possíveis para a questão.

Embora se note que as pontuações finais obtidas, pelo atributo, em cada uma das empresas, sejam bastante próximas, uma análise mais acurada permite observar que o uso de equipamento de segurança do trabalho é mais valorizado pelos clientes da empresa A, tendo em vista a maior concentração de escolhas nas faixas de graduação de 1 a 5, conforme se demonstra no Quadro 36, apresentado na seqüência.

Quadro 36 – Pontuação do atributo Utilização de equipamentos de segurança

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	3	24	0	0
2	7	4	28	7	49
3	6	7	42	11	66
4	5	13	65	4	20
5	4	10	40	2	8
6	3	2	6	0	0
7	2	3	6	4	8
8	1	7	7	8	8
Total geral de pontos			218		159
% em relação ao total			12,36		12,27

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.6 Treinamento e qualificação do pessoal

Outro atributo valorizado pelos respondentes, o treinamento do pessoal quanto ao uso de equipamentos e ferramentas, se revelou como atributo percebido como relevante no contexto da pesquisa realizada. Com percentuais de 16,95% dos pontos alcançados na empresa A e com 15,97% dos pontos alcançados na empresa B, o atributo foi considerado como o segundo na escala de percepção dos respondentes. Dentre as respostas obtidas na pesquisa de campo, em várias oportunidades, foram narrados, pelos respondentes, casos presenciados pelos mesmos, em que o uso incorreto da ferramenta provocou acidentes (que poderiam ter sido evitados), ou, ainda, danificaram peças ou componentes que tiveram que ser substituídos ou reparados em função da imperícia ou da negligência do profissional. Os resultados do atributo são demonstrados no Quadro 37.

Quadro 37 – Pontuação do atributo Treinamento e qualificação do pessoal

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	14	112	10	80
2	7	15	105	8	56
3	6	6	36	2	12
4	5	4	20	7	35
5	4	3	12	1	4
6	3	2	6	4	12
7	2	3	6	4	8
8	1	2	2	0	0
Total geral de pontos			299		207
% em relação ao total			16,95		15,97

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.7 Local seguro para estacionamento de veículos

Analisando, ainda em relação à dimensão da *segurança*, os atributos relacionados à existência de um local seguro para o estacionamento de veículos a serem ou já trabalhados, verifica-se que este é um dos três principais atributos percebidos como importantes na dimensão. Considerando-se os resultados alcançados, nas empresas A e B, se constata a importância dada, pelos respondentes a este fator, conforme demonstrado no Quadro 38.

Quadro 38 – Pontuação do atributo Local seguro para estacionamento de veículos

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	4	32	5	40
2	7	13	91	4	28
3	6	11	66	7	42
4	5	7	35	4	20
5	4	4	16	8	32
6	3	3	9	7	21
7	2	5	10	1	2
8	1	2	2	0	0
Total geral de pontos			261		185
% em relação ao total			14,80		14,27

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.4.8 Veículos fechados e trancados

Pretendeu-se, ainda, verificar a percepção dos clientes quanto ao fato da oficina manter ou não os veículos sob seus cuidados com as portas trancadas. Segundo se constata pelos resultados apresentados, essa postura é percebida, como de importância relativa, pelos respondentes de ambas as empresas.

Um ponto a ser considerado, em relação ao atributo, diz respeito ao hábito existente na maioria das oficinas de manter os veículos, enquanto em manutenção, com as portas destrancadas e com os vidros abertos, o que, em muitos casos é necessário até mesmo pelo tipo de reparo que está sendo efetuado. Essa postura, porém, é mantida, mesmo após o encerramento dos serviços, enquanto o veículo não é entregue ao seu proprietário. Se reconhece, também, que o ambiente de uma oficina mecânica é caracterizado, tradicionalmente, devido à própria natureza dos serviços ali executados, pela existência de odores provenientes de combustíveis, lubrificantes e

outros produtos utilizados na manutenção dos veículos e que podem ficar impregnados nos tecidos utilizados nos bancos dos veículos mais recentes. Entretanto, conforme se verifica, a maior concentração de pontos obtidos pelo atributo ocorre nas faixas intermediárias de graduação, ou seja, nas faixas 3 e 4, no caso da empresa A e nas faixas 4 e 5, na empresa B, indicando para uma classificação do atributo dentre os menos relevantes., conforme se demonstra no Quadro 39, a seguir.

Quadro 39 – Pontuação do atributo Veículos fechados e trancados

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	8	3	24	0	0
2	7	4	28	4	28
3	6	8	48	1	6
4	5	6	30	8	40
5	4	13	52	8	32
6	3	0	0	7	21
7	2	3	6	2	4
8	1	12	12	6	6
Total geral de pontos			200		137
% em relação ao total			11,34		10,57

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo.

A fim de possibilitar uma melhor visualização dos resultados apresentados pelos atributos relacionados à dimensão da *segurança*, é apresentado no Quadro 40 um resumo das pontuações obtidas pelos atributos, nas empresas A e B.

Quadro 40 – Atributos de *segurança* – pontuações finais

Atributos	Empresa A	Empresa A	Empresa B	Empresa B
	Pontos	Em %	Pontos	Em %
Correção nos Registros de serviços	178	10,09	145	11,19
Fechamento correto de Contas	154	8,73	98	7,56
Manutenção correta de contas dos clientes	133	7,54	138	10,65
Local Seguro para a realização dos serviços	321	18,20	227	17,52
Uso de Equipamentos de segurança	218	12,36	159	12,27
Treinamento para o uso de equipamentos	299	16,95	207	15,97
Estacionamento seguro para veículos prontos	261	14,80	185	14,27
Manutenção dos Veículos fechados	200	11,33	137	10,57
Totais	1764	100,0	1296	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

De acordo com os resultados obtidos, se percebe que o atributo considerado como de maior importância é a existência de um local seguro, onde os serviços possam ser executados, sem riscos para os mecânicos e para os veículos. Também o estacionamento de veículos que aguardam a realização do reparo, ou, que já tenham sido reparados, também é percebido como um importante atributo de *segurança*. Há pouca percepção dos atributos relacionados com a atividade administrativa desempenhada pela empresa. Pode-se definir, finalmente, para cada empresa, a classificação final dos atributos da dimensão *segurança*. Assim, a Figura 14 demonstra a classificação, em ordem decrescente de importância, dos atributos na empresa A.

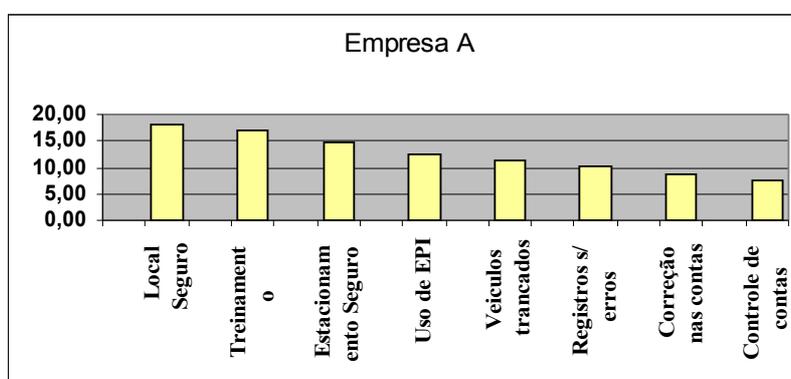


Figura 14 – Classificação final dos atributos da *segurança* na empresa A
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

A Figura 15 demonstra os resultados obtidos na empresa B.

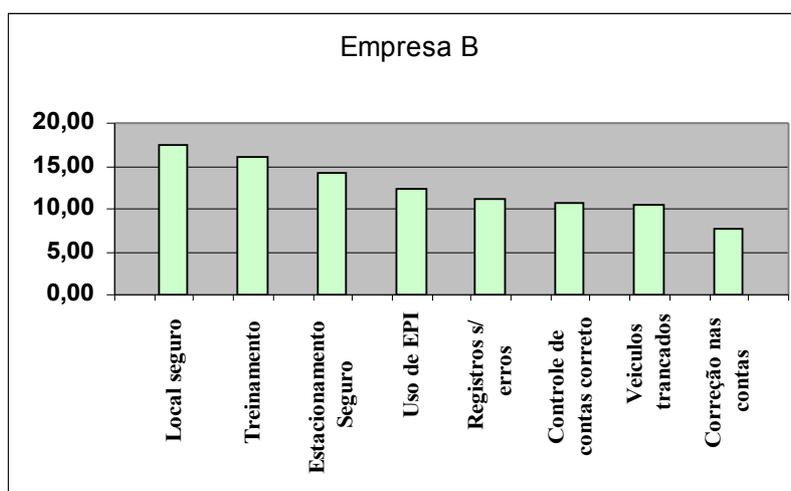


Figura 15 – Classificação final dos atributos da *segurança* na empresa B
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Ao se comparar os resultados finais obtidos pelos atributos da *segurança* nas empresas A e B, se nota a alternância, a partir do quinto lugar dos atributos relacionados à correção dos registros, dos controles e da permanência dos veículos, enquanto na oficina, fechados e trancados. O atributo relacionado com o fechamento de contas ocupa a última posição em ambas as empresas. Encerrando a análise dos atributos relacionados à segurança, é apresentada, na Figura 16 a classificação final dos atributos, nas duas empresas pesquisadas, na ordem de apresentação no instrumento de coleta de dados.

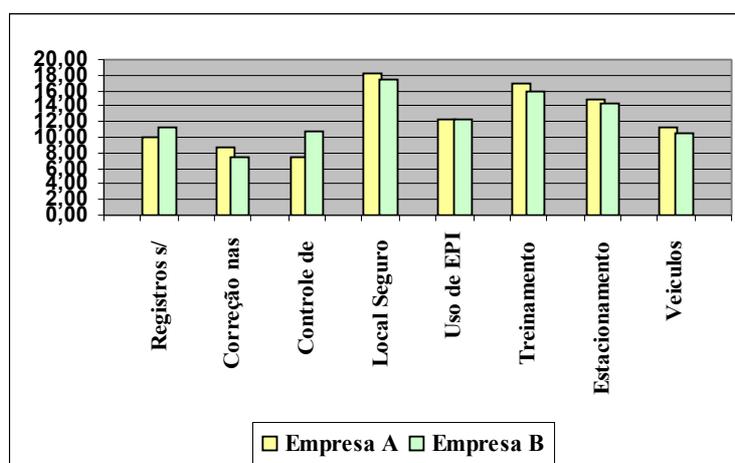


Figura 16 – Comparação dos atributos de *segurança* na empresas A e B
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.5 Análise de Atributos Relativos à Dimensão da *Empatia*

Na sexta questão, a dimensão *empatia* foi analisada por meio da solicitação aos respondentes, de uma classificação, a exemplo das questões anteriormente comentadas, para atributos relacionados a essa dimensão. Foram apresentadas os seguintes atributos: 6.1 - As críticas e sugestões dos clientes são ouvidas; 6.2 - Os profissionais usam uma linguagem simples e acessível ao cliente; 6.3 - A oficina oferece facilidades ao cliente (horários convenientes, busca e entrega do veículo, etc); 6.4 - A empresa não extrapola o solicitado pelo cliente; 6.5 - O cliente é alertado para a necessidade da manutenção preventiva de seu veículo.; 6.6 - Os clientes podem optar por diferentes formas de pagamento; 6.7 - Os clientes são alertados para itens que coloquem em risco sua segurança e, ainda, foi oferecida a possibilidade da inclusão de novos atributos, caso o entrevistado julgasse necessário.

5.5.1 Ouvir críticas e sugestões

O primeiro atributo analisado diz respeito à capacidade da empresa em ouvir as críticas e as sugestões dos clientes. Este atributo foi considerado o mais importante de todos, na empresa A, sendo percebido como uma das prioridades na dimensão da *empatia*. No entanto, na empresa B este atributo ficou classificado, no cômputo geral de votos em quinto lugar, com apenas 13,19% do total de pontos. Dentre os atributos analisados até agora foi o que apresentou a maior divergência na comparação entre índices obtidos nas duas empresas pesquisadas. O Quadro 41 demonstra os resultados obtidos, pelo atributo nas empresas A e B.

Quadro 41 – Pontuação do atributo Ouvir críticas e sugestões

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	15	105	6	42
2	6	11	66	5	30
3	5	5	25	4	20
4	4	8	32	2	8
5	3	0	0	5	15
6	2	7	14	5	10
7	1	3	3	9	9
Total geral de pontos			245		134
% em relação ao total			17,86		13,29

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.5.2 Linguagem simples e acessível

O uso de linguagem simples e acessível ao cliente é percebido como um atributo de relevância, tanto pelos respondentes da empresa A quanto pelos clientes da empresa B. No cômputo geral de pontos, uso de linguagem simples foi eleito como aquele que deve ocupar o segundo lugar na empresa A, onde foram obtidos 17,35% dos pontos, e o primeiro lugar na empresa B, tendo sido contemplado com 18,65% do total de pontos. O Quadro 42 apresenta os resultados alcançados pelo atributo.

Quadro 42 – Pontuação do atributo Linguagem simples e acessível

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	10	70	12	84
2	6	14	84	9	54
3	5	7	35	4	20
4	4	5	20	2	8
5	3	6	18	6	18
6	2	4	8	1	2
7	1	3	3	2	2

Total geral de pontos		238		188
% em relação ao total		17,35		18,65

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.5.3 Facilidades oferecidas ao cliente

O oferecimento de facilidades, pela oficina, aos clientes, é percebido como um atributo de relativa importância na empresa A, onde coube ao atributo a quinta posição na escala de percepção dos clientes, conforme se pode verificar no Quadro 43. No entanto, ao se analisar os resultados do mesmo atributo para a empresa B, nota-se que o atributo foi avaliado com um índice percentual superior ao verificado na empresa A, demonstrando que atributo é considerado dentre os mais importantes, posicionando-se em segundo lugar.

Quadro 43 – Pontuação do atributo Facilidades oferecidas ao cliente

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	5	35	9	63
2	6	7	42	9	54
3	5	11	55	2	10
4	4	4	16	6	24
5	3	9	27	6	18
6	2	7	14	3	6
7	1	6	6	1	1
Total geral de pontos			195		176
% em relação ao total			14,21		17,46

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.5.4 Não extrapolar o solicitado

Outro atributo analisado na questão foi relacionado à capacidade da empresa em não extrapolar o solicitado pelo cliente. Deve-se ressaltar que, evidentemente, conforme já foi comentado, podem ocorrer situações em que os serviços previamente combinados tenham que ser alterados, porém, em muitos casos o que ocorre é o fato da oficina ou do profissional, visando obter vantagens financeiras, começar a apontar problemas ou necessidades de trocas inexistentes, o que acaba gerando, na maioria das vezes, em função da falta de conhecimento técnico pelo proprietário, a realização de reparos ou trocas de peças sem a real necessidade. A maior concentração de opiniões a respeito deste atributo se deu, em ambas as empresas, nas faixas de graduação 5 e 6, conforme demonstrado no Quadro 44. Na empresa A o atributo classifica-se entre os percebidos como de pouca relevância, tendo sido, no

cômputo geral da questão, posicionado em sexto lugar e na empresa B, na sétima e última posição.

Quadro 44 – Pontuação do atributo Não extrapolar o solicitado

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	3	21	1	7
2	6	1	6	4	24
3	5	3	15	4	20
4	4	7	28	2	8
5	3	12	36	6	18
6	2	16	32	11	22
7	1	7	7	8	8
Total geral de pontos			145		107
% em relação ao total			10,57		10,62

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.5.5 Alerta para a manutenção preventiva

Com índices de 14,87% e 15,28%, obtidos respectivamente nas empresas A e B, o atributo relacionado com a preocupação dos profissionais em orientar os proprietários de veículos quanto à manutenção preventiva, é percebido como de relevância, em ambas as empresas, onde se verifica forte concentração das respostas nas faixas iniciais de graduação.

Tendo sido classificado na terceira posição, no cômputo geral da questão, portanto, percebido dentre os mais importantes na dimensão *empatia*, segundo os entrevistados, quando o profissional se preocupa em orientar o cliente para as vantagens da manutenção preventiva, demonstra interesse e respeito para com o cliente e para com os bens de sua propriedade, no caso o veículo. A habilidade em sugerir ao cliente que faça a manutenção preventiva do seu veículo deve se dar sempre sob o enfoque de uma orientação e não de uma imposição. Os resultados obtidos pelo atributo podem ser visualizados no Quadro 45 a seguir.

Quadro 45 – Pontuação do atributo Alerta para a manutenção preventiva

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	5	35	2	14
2	6	6	36	3	18
3	5	8	40	15	75
4	4	12	48	6	24
5	3	10	30	3	9
6	2	7	14	7	14
7	1	1	1	0	0
Total geral de pontos			204		154

% em relação ao total		14,87		15,28
-----------------------	--	-------	--	-------

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.5.6 Diferentes formas de pagamento

Outro atributo pesquisado foi a opção, oferecida pelas oficinas, por diferentes formas de pagamento, que, dentre os atributos avaliados na questão foi considerado de menor relevância, obtendo percentuais de 10,28% na empresa A, onde o atributo foi posicionado, na classificação final, em sétimo lugar e, na empresa B, 10,71%, posicionado na sexta posição. O Quadro 46 demonstra a pontuação do atributo avaliado.

Quadro 46 - Pontuação do atributo Diferentes Formas de Pagamento

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	3	21	2	14
2	6	4	24	4	24
3	5	7	35	4	20
4	4	4	16	5	20
5	3	5	15	3	9
6	2	4	8	3	6
7	1	22	22	15	15
Total geral de pontos			141		108
% em relação ao total			10,28		10,71

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.5.7 Alerta para itens perigosos

Encerrando a lista dos atributos da *empatia*, a preocupação dos profissionais em alertar os proprietários de veículos para a necessidade de manutenção ou reparação de itens do veículo que possam estar colocando sua vida em risco, é percebido como um atributo de relativa importância, tendo sua classificação final, em ambas as empresas, situada na quarta posição, conforme Quadro 47.

Quadro 47 – Pontuação do atributo Alerta para itens perigosos

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	7	8	56	4	28
2	6	6	36	2	12
3	5	8	40	3	15
4	4	9	36	13	52
5	3	7	21	7	21
6	2	4	8	6	12
7	1	7	7	1	1
Total geral de			204		141

pontos				
% em relação ao total		14,87		13,99

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Concluída a análise dos atributos relacionados com a dimensão *empatia*, se pode, finalmente, demonstrar, no Quadro 48, o resumo dos resultados alcançados pelos atributos da *empatia* nas empresas pesquisadas.

Quadro 48 – Atributos da *empatia* – pontuações finais

Atributos	Empresa A	Empresa A	Empresa B	Empresa B
	Pontos	Em %	Pontos	Em %
Ouvir críticas e Sugestões	245	17,86	134	13,29
Linguagem Simples e acessível	238	17,35	189	18,65
Facilidades oferecidas aos clientes	195	14,21	176	17,46
Não extrapolar o solicitado	145	10,57	107	10,62
Alerta p/ manutenção preventiva	204	14,87	154	15,28
Diferentes formas de pagamento	141	10,28	108	10,71
Alerta p/ itens perigosos	204	14,86	141	13,99
Totais	1372	100,0	1009	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

0

Destacam-se os resultados observados para os atributos relacionados à capacidade que empresa deve ter em ouvir críticas e sugestões do cliente (considerado como o principal atributo relacionado à *empatia*) e ao uso de uma linguagem simples e que seja acessível ao entendimento do cliente. A orientação para a manutenção preventiva, se mostra também como um dos atributos percebidos como de primeira grandeza nas empresas focadas nas necessidades dos clientes. A seguir, a Figura 17 apresenta a classificação dos atributos da *empatia*, na empresa A.

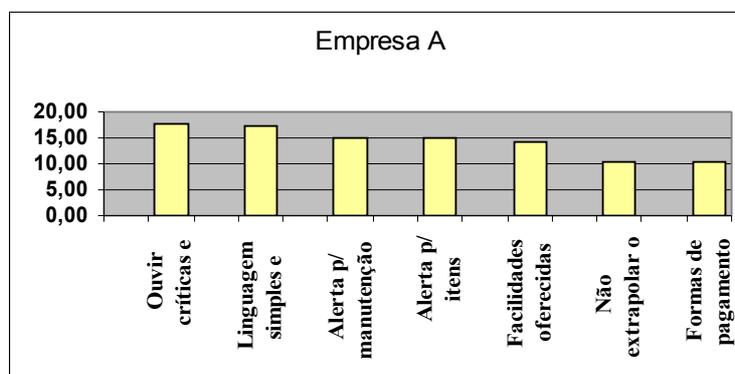


Figura 17 – Classificação final dos atributos da *empatia*, na empresa A

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Da mesma forma, a Figura 18 apresenta os resultados alcançados pelos atributos na empresa B.

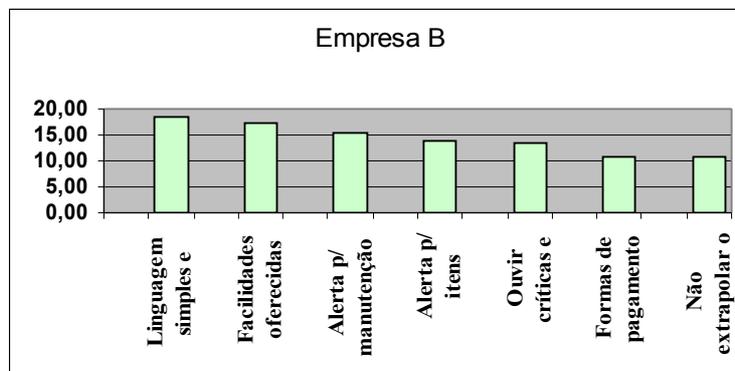


Figura 18 – Classificação final dos atributos da *empatia*, na empresa B
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Conforme se verifica, a dimensão da *empatia* foi a que mais apresentou resultados divergentes entre as duas empresas. No entanto, há que se considerar que este fato, na verdade, demonstra a importância em maior ou menor grau, de todos os atributos de qualidade investigados nesse estudo. As divergências verificadas refletem, entretanto, justamente as diferentes percepções em relação a diferentes atributos e em diferentes empresas.

Na Figura 19 é demonstrada a classificação final dos atributos relacionados à *empatia*, na ordem em que foram apresentados no instrumento de coleta de dados.

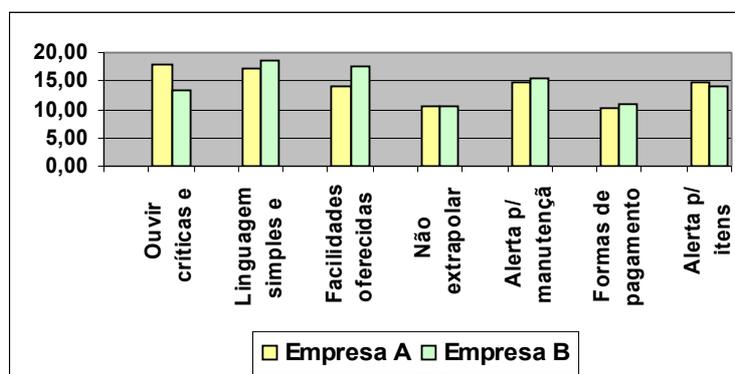


Figura 19 – Comparação dos atributos de *empatia* nas empresas A e B.
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Pode-se apontar, encerrando a análise dos atributos relacionados à *empatia*, algumas estratégias para a gestão de negócios focados no cliente. Saber ouvir as críticas e sugestões, conforme demonstrado, é a mais importante e, talvez, a mais simples delas. Usar linguagem simples e acessível ao cliente é outra importante estratégia, pois este é um dos atributos percebidos como de maior importância na qualidade dos serviços de manutenção e reparação de veículos.

Concluída a análise dos resultados alcançados pelos atributos pertencentes às cinco dimensões da qualidade aqui abordadas, passa-se, agora, à análise da sétima questão do instrumento de coleta dados.

5.6 Classificação das dimensões da qualidade nas empresas pesquisadas

A questão nº 7 teve como objetivo permitir a classificação, desta vez, não mais de atributos dentro de dimensões específicas, mas, das próprias dimensões da qualidade dos serviços, visando complementar a compreensão da percepção dos clientes no ramo de oficina mecânica. Foram consideradas as cinco dimensões da qualidade que serviram como base para a realização da Pesquisa de campo, a saber: 7.1 - *Aspectos Físicos*; 7.2 - *Confiabilidade*; 7.3 - *Prontidão*; 7.4 - *Segurança* e 7.5 - *Empatia*. A seguir são apresentados os resultados alcançados na questão.

Os resultados alcançados pelas dimensões da qualidade se apresentam claramente definidos e coerentes nas duas empresas. Apresentam-se, a seguir os resultados obtidos em cada uma das dimensões estudadas.

5.6.1 Dimensão dos *tangíveis*

A dimensão dos *tangíveis* obteve, respectivamente, nas empresas A e B, percentuais de 12,24% e 11,67%, portanto, com resultados relativamente próximos. No cômputo geral da questão, classificou-se em quinto lugar, ou seja, foi considerada a dimensão de menor relevância dentre as cinco apresentadas. No entanto, é relevante frisar que nas empresas pesquisadas se percebe marcante atenção aos aspectos tangíveis, especialmente no que toca à conservação, organização e limpeza de suas instalações. As pontuações obtidas pela dimensão dos *tangíveis* são demonstrados no Quadro 49 a seguir.

Quadro 49 – Pontuação da dimensão dos *tangíveis*

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
-------	------	-----------	------------------	-----------	------------------

1	5	3	15	0	0
2	4	4	16	6	24
3	3	5	15	3	9
4	2	7	14	3	6
5	1	30	30	24	24
Total geral de pontos			90		63
% em relação ao total			12,24		11,67

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.6.2 Dimensão da *confiabilidade*

Por sua vez, a dimensão da *confiabilidade*, foi destacadamente considerada como a mais importante dentre as estudadas, obtendo, na empresa A o equivalente a 32,28% da máxima pontuação possível e, na empresa B, o percentual de 33,33%.

Verifica-se, ainda, para a dimensão da *confiabilidade*, relevante concentração de escolhas na primeira faixa de graduação.

Os resultados alcançados pela dimensão da *confiabilidade* podem ser visualizados no Quadro 50.

Quadro 50 – Pontuação da dimensão da *confiabilidade*

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	5	45	225	36	180
2	4	1	4	0	0
3	3	3	9	0	0
4	2	0	0	0	0
5	1	0	0	0	0
Total geral de pontos			238		180
% em relação ao total			32,38		33,33

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.6.3 Dimensão da *prontidão*

A dimensão da *prontidão* apresentou resultados de 21,63% na empresa A e 20,74% na empresa B, portanto, também muito coerentes entre si. Os resultados alcançados classificam a *prontidão* como a segunda mais importante. Os resultados obtidos pela *prontidão* estão demonstrados no Quadro 51.

Quadro 51 – Pontuação da dimensão da *prontidão*

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	5	1	5	0	0

2	4	23	92	13	52
3	3	14	42	15	45
4	2	9	18	7	14
5	1	2	2	1	1
Total geral de pontos			159		112
% em relação ao total			21,63		20,74

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.6.4 Dimensão da *segurança*

A dimensão *segurança*, com 18,37% na empresa A e 18,70% na empresa B foi a quarta dimensão analisada, tendo sido classificada na terceira posição, no cômputo geral da questão. No Quadro 52 são expostos os resultados alcançados, pela dimensão da segurança nas empresas estudadas.

Quadro 52 – Pontuação da dimensão da *segurança*.

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	5	0	0	0	0
2	4	11	44	11	44
3	3	20	60	8	24
4	2	13	26	16	32
5	1	5	5	1	1
Total geral de pontos			135		101
% em relação ao total			18,37		18,70

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

5.6.5 Dimensão da *empatia*

A quinta e última das dimensões analisadas foi a dimensão da *empatia*, cujos resultados alcançados correspondem a 15,37% , na empresa A e a 15,56% na empresa B. Desta forma, a *empatia* foi considerada, dentre as opções apresentadas, a dimensão que deve ocupar a quarta posição. O Quadro 53 apresenta, finalmente, os resultados da dimensão aqui focalizada.

Quadro 53 – Pontuação da dimensão da *empatia*

Graus	Peso	Empresa A	Pontos por faixa	Empresa B	Pontos por faixa
1	5	0	0	0	0
2	4	10	40	6	24
3	3	7	21	10	30
4	2	20	40	10	20
5	1	12	12	10	10
Total geral de pontos			113		84
% em relação ao total			15,37		15,56

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

De acordo com os resultados alcançados, pode-se constatar a importância relativa de todas as dimensões, na medida em que apresentam, na tabulação final de dados, pequenas diferenças de pontuação. A classificação final das dimensões é de fundamental importância, na medida em que, estrategicamente, as empresas deverão priorizar investimentos naquelas que garantam maior retorno. A Figura 20 demonstra, finalmente, as cinco dimensões da qualidade de acordo com a classificação alcançada.

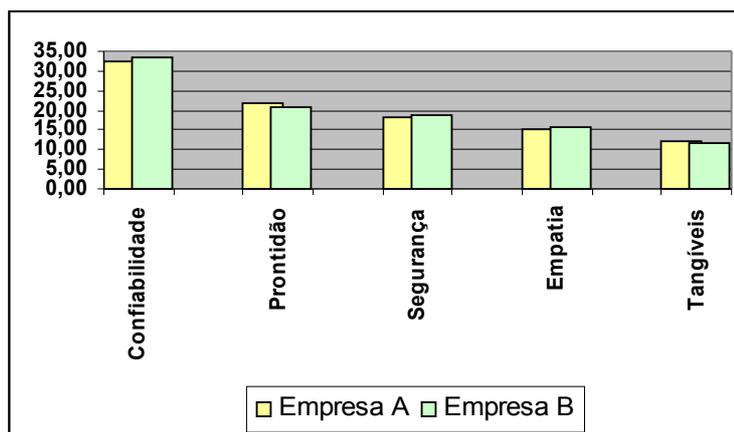


Figura 20 – Classificação final das dimensões da qualidade nas empresas A e B

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo.

A questão nº 8 do instrumento de coleta de dados teve como objetivo propiciar aos respondentes a possibilidade de dar sugestões que, de alguma maneira, pudessem contribuir para a melhoria dos processos organizacionais das oficinas pesquisadas. Desta forma, foi solicitada aos respondentes, indicações do que poderia ser melhorado na oficina de que é cliente, em relação a cada uma das cinco dimensões de qualidade. Entretanto, a grande maioria dos entrevistados não soube dar ou julgou desnecessárias tais opiniões, declarando-se satisfeito com a realidade vivenciada. Em relação aos aspectos tangíveis, pode-se destacar a sugestão dada por um cliente da empresa A no sentido da criação de uma área confortável e adequada para que os clientes pudessem aguardar a conclusão de reparos mais simples. Na empresa B, como foi citado, este espaço com perfil de “sala de espera” já existe. Trata-se de um ambiente com sofá, poltrona e aparelho de televisão, além de revistas e jornais, onde os clientes que assim o desejarem aguardam a conclusão de serviços em seus veículos. Por observação, nota-se que é comum, nas oficinas mecânicas a presença de proprietários de veículos transitando na área operacional, justamente por não terem onde ficar. Além do risco de acidentes, essa atitude pode causar incômodo aos profissionais e transmitir a

idéia de desconfiança do cliente, que precisa acompanhar o serviço. Portanto, a sugestão se reveste de justificativa e validade.

Há que se considerar, ainda, que muitos clientes, ao invés de opinar melhorias preferiram ressaltar pontos positivos experimentados nas oficinas em questão. Aspectos relacionados à dimensão da *confiabilidade*, por exemplo, foram exaustivamente exemplificados por clientes de ambas as oficinas, alguns há mais de 20 anos. Verifica-se, especialmente entre os clientes da empresa A, declarada lealdade ao estabelecimento. A prontidão de ambas as oficinas também foi reconhecida como uma realidade, porém, nenhuma sugestão foi dada no sentido de seu incremento, o mesmo ocorrendo com a dimensão da *segurança*. Já em relação à dimensão da *empatia* foi sugerida por clientes da empresa B, a criação de um livreto de orientações sobre a manutenção preventiva, contendo dados dos serviços realizados, data ou quilometragem de novas revisões e outras informações inerentes à manutenção, a exemplo do manual de revisões encontrado nos veículos novos. Algo semelhante é utilizado na aviação militar e civil, onde existe um instrumento chamado “*logbook*” onde são registradas todas as manutenções realizadas, trocas de peças, horas de voo e inúmeras outras informações a respeito da aeronave. Foi sugerido também, por clientes da empresa A, o fornecimento de um veículo reserva no caso de consertos mais demorados. Foi constatado, entretanto, que na empresa A tal atributo já é praticado, porém, somente em casos especiais e nos finais de semana, quando a empresa cede um veículo de sua propriedade e uso em serviço, para clientes que manifestem interesse ou necessidade de usufruir dessa vantagem.

A seguir são apresentados os resultados da nona questão, que teve como objetivo permitir aos pesquisados a atribuição de “notas”, numa escala de 1 a 10, para cada uma das dimensões de qualidade, tanto para a oficina da qual são clientes quanto para concorrentes. Os resultados podem ser observados no Quadro 54. As notas finais correspondem à uma média de todas as notas atribuídas a cada dimensão..

Quadro 54 – Comparação das notas finais obtidas pelas dimensões da qualidade

	Empresa A	Concorrente	Empresa B	Concorrente
Aspectos físicos	8,02	7,96	7,94	7,65
Confiabilidade	8,27	7,54	8,19	7,86
Prontidão	8,02	7,65	7,86	7,55
Segurança	8,08	7,94	8,02	7,63
Empatia	7,92	7,25	7,97	7,45

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Para muitos respondentes foi difícil avaliar a concorrência, uma vez que por serem clientes leais das empresas pesquisadas, não têm o hábito de levar seus veículos a oficinas concorrentes. Todavia, a avaliação da concorrência foi feita com base em experiências anteriores ou esporádicas. É relevante citar que os resultados obtidos, no contexto da questão, não devem ser entendidos como inerentes a uma empresa específica, mas, a um conjunto delas, posto que, cada respondente baseou sua resposta nas próprias experiências.

Comparando-se a empresa A com a empresa B, percebe-se, conforme demonstrado no Quadro 26, ligeira superioridade nas notas da primeira empresa, em quatro das dimensões, com exceção da *empatia*, onde a empresa B apresenta a média final de 7,97, portanto, superior à média 7,92 obtida pela empresa A nessa dimensão. No entanto, se percebe também similaridade na avaliação final das duas empresas, tendo em vista que, em ambas, a *confiabilidade* se mostra como a dimensão melhor avaliada, o inverso ocorrendo com a dimensão *empatia* (no caso da empresa A) e *prontidão* (no caso da empresa B), conforme demonstrado na Figura 21, a seguir.

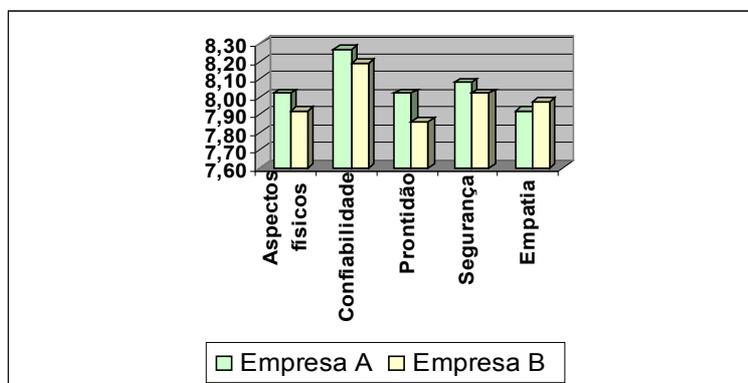


Figura 21 – Médias finais por dimensão – Empresas A e B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

No entanto, se comparadas as médias obtidas pela empresa A com as médias obtidas pelas empresas concorrentes (lembradas por seus próprios clientes), confirma-se uma situação de superioridade da empresa pesquisada, sobretudo, justamente na dimensão *confiabilidade*, onde ocorre a maior discrepância entre as médias finais obtidas, conforme se demonstra na Figura 22. Nota-se ainda que quanto aos aspectos físicos (facilmente observáveis) as médias são mais próximas, sendo que outras dimensões apresentam resultados mais discrepantes.

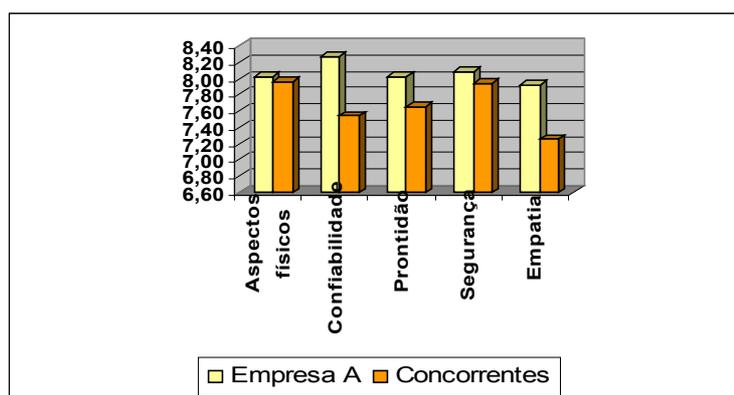


Figura 22 – Médias finais por dimensão – Empresa A e concorrentes

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Da mesma forma, as notas da empresa B comparadas com as notas de suas possíveis concorrentes, apontam para a dimensão da *confiabilidade* como o maior diferencial entre a empresa pesquisada e as demais. A Figura 23 demonstra a comparação entre as médias finais obtidas pela empresa B e por suas concorrentes, em cada uma das dimensões analisadas.

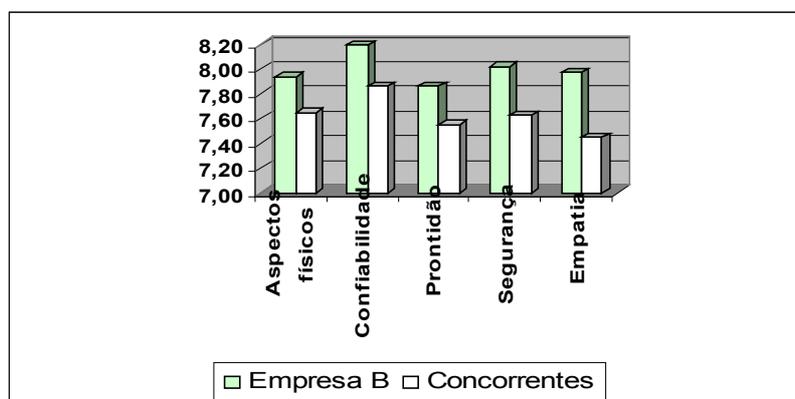


Figura 23 – Médias finais por dimensão – Empresa B e concorrentes

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

A última questão a ter seus resultados analisados é a de nº 10, que teve como objetivo levantar dados psicográficos dos respondentes. Foram colhidos dados sobre o sexo, idade, estado civil, renda familiar, número de veículos na família e a marca, modelo e ano de fabricação dos veículos de sua propriedade. Percebe-se que a manutenção de veículos é, ainda, preponderantemente, uma preocupação das pessoas do sexo masculino, que assumem o papel de principais responsáveis pela manutenção tanto de seus próprios veículos quanto dos veículos de propriedade de suas esposas ou filhas. Isso explica o fato da grande maioria (90% dos respondentes da empresa A e 92% da empresa B) serem do sexo masculino. Verificou-se, entre as mulheres pesquisadas, no

entanto, marcante preocupação com a manutenção preventiva dos veículos. O Quadro 55, a seguir, demonstra os resultados apresentados, nas empresas A e B em quatro itens da questão em análise.

Quadro 55 – Respostas da questão 10

Faixas Etárias	menos de 25 anos	entre 25 e 40 anos	mais de 40 anos
Empresa A	20%	30%	50%
Empresa B	23%	32%	45%
Estado civil	Solteiro	Casado	Outros
Empresa A	20%	70%	10%
Empresa B	21%	65%	14%
Renda familiar	Até R\$ 2.000,00	Mais de R\$ 2.000,00	Acima de R\$ 5.000,00
Empresa A	25%	65%	10%
Empresa B	20%	75%	5%
Número de veículos da família	Um	Dois	Três ou mais
Empresa A	30%	50%	20%
Empresa B	25%	57%	18%

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

O Quadro 56 demonstra, para cada uma das empresas, as marcas e anos de fabricação dos veículos pertencentes aos pesquisados.

Quadro 56 – Marcas e anos de fabricação de veículos

Empresa A	1980-1990	1991-2000	2001-2006	Total por marca
Volkswagen		5	5	10
Chevrolet	2	7	5	14
Fiat	1	8	4	13
Ford		6	2	8
Outras marcas		4		4
Total de respondentes				49

Empresa B	1980-1990	1991-2000	2001-2006	Total por marca
Volkswagen		5	1	6
Chevrolet	2	4	2	8
Fiat	2	6	4	12
Ford		5	3	9
Outras marcas		1		1
Total de respondentes				36

Fonte: Resultados da Pesquisa de campo

5.7 Análise dos Dados à Luz da Matriz de Atributos de Albrecht e Bradford

Neste ponto, retomam-se os ensinamentos de Albrecht e Bradford (1992) quanto à oportunidade de se criar, para cada atributo de serviço, uma matriz onde são cruzados dois critérios: a importância de determinado atributo para o cliente e

o seu grau de desempenho, pela empresa, para atender a expectativa do cliente. Segundo os autores, ao se atribuir valores numéricos ao eixo de desempenho, será possível determinar cinco zonas onde o atributo e o seu desempenho se cruzam. São elas: vulnerabilidade competitiva (alta importância/baixo desempenho); força competitiva (alta importância/alto desempenho); relativa indiferença (baixa importância/baixo desempenho); superioridade irrelevante (baixa importância/alto desempenho) e zona cinzenta, ou zona de indiferença (importância neutra/desempenho neutro) A matriz de atributos de Albrecht e Bradford (1992) foi apresentada na Figura 4.

Propõe-se a seguir, consoante os objetivos desse estudo, tomando como modelo a matriz de atributos apresentada, a construção de uma matriz aplicada às dimensões da qualidade, onde se possa analisar, segundo os critérios originais, a importância de cada uma das dimensões aqui estudadas, do ponto de vista dos clientes, e o desempenho verificado em relação a cada uma, nas empresas pesquisadas. Para a construção da matriz, serão considerados como indicadores da importância para os clientes, os resultados apresentados por cada uma das dimensões da qualidade e que permitiram estabelecer sua classificação, conforme foi demonstrado no Quadro 25.

Assim como no modelo da matriz de atributos de Albrecht e Bradford (1992), na matriz proposta, o posicionamento de cada uma das dimensões da qualidade é resultado do cruzamento dos critérios importância para o cliente (*eixo x*) e desempenho (*eixo y*). Para o enquadramento na matriz, foram consideradas como de desempenho fraco as dimensões cujas notas finais ficaram abaixo da média das notas apresentadas em cada uma das dimensões e em cada empresa. Assim, na Figura 24 é apresentada a matriz de dimensões da qualidade para a empresa A.

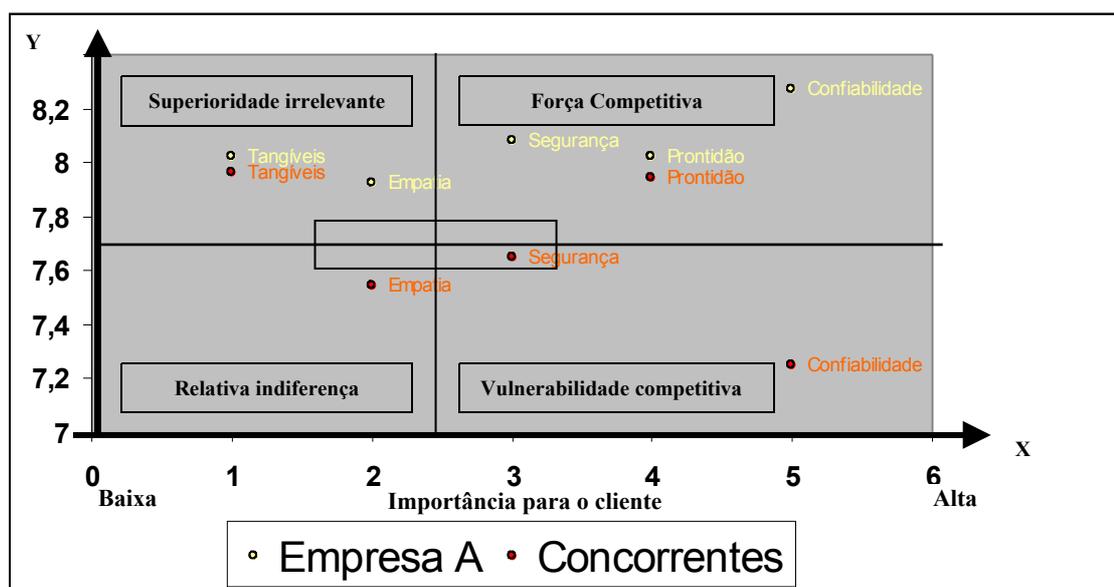


Figura 24 - Matriz de dimensões da qualidade – empresa A

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Conforme se pode observar, a dimensão dos *tangíveis*, que foi a dimensão considerada, dentre as demais, como a de menor importância, está posicionada no quadrante correspondente à superioridade irrelevante, ou seja, tanto na empresa A quanto nas empresas concorrentes, a dimensão dos *tangíveis*, embora considerada como importante pelas empresas, afetam apenas e tão somente superficialmente a percepção dos clientes. Desta forma, tendo em vista, ser uma dimensão em que já se possui alto nível de desempenho, uma possível estratégia a ser adotada pela empresa poderia ser no sentido de envidar esforços a fim de aumentar a percepção dos clientes em relação aos aspectos tangíveis, promovendo essa dimensão de uma situação de *superioridade irrelevante* para *uma força competitiva*. A mesma proposta pode ser feita no que toca à dimensão da *empatia*, dimensão na qual a empresa A também apresenta alto nível de desempenho e que nas empresas concorrentes não passa de uma situação de *relativa indiferença*. Pode-se perceber, ainda, que em relação às dimensões da *segurança*, da *prontidão* e da *confiabilidade*, a empresa A apresenta alto desempenho para dimensões consideradas como de alta importância. Não se percebe, em relação à empresa A, nenhuma das dimensões na chamada área cinzenta, onde se nota, entretanto, o posicionamento da dimensão *segurança* das empresas concorrentes. Assim, diante dos resultados apresentados, pode-se inferir que a empresa vem operando dentro das expectativas dos clientes e que, portanto, assim deve continuar.

Em relação à empresa B, conforme se observa na Figura 25, a dimensão dos *tangíveis*, julgada também nessa empresa, como a mais irrelevante de todas, encontra-se posicionada no quadrante correspondente à superioridade irrelevante, ou seja, é uma das dimensões em que a empresa opera com alto desempenho, não sendo, porém, percebida pelos clientes, assim como a dimensão da *empatia*, que se encontra na mesma situação. Embora a empresa, pelos resultados apresentados, apresente superioridade em relação à concorrência, em todas as dimensões da qualidade deve se preocupar e estabelecer estratégias no sentido de desenvolver a *prontidão* que, de todas as dimensões é a que se apresenta no limiar de ser classificada como uma *vulnerabilidade competitiva*.

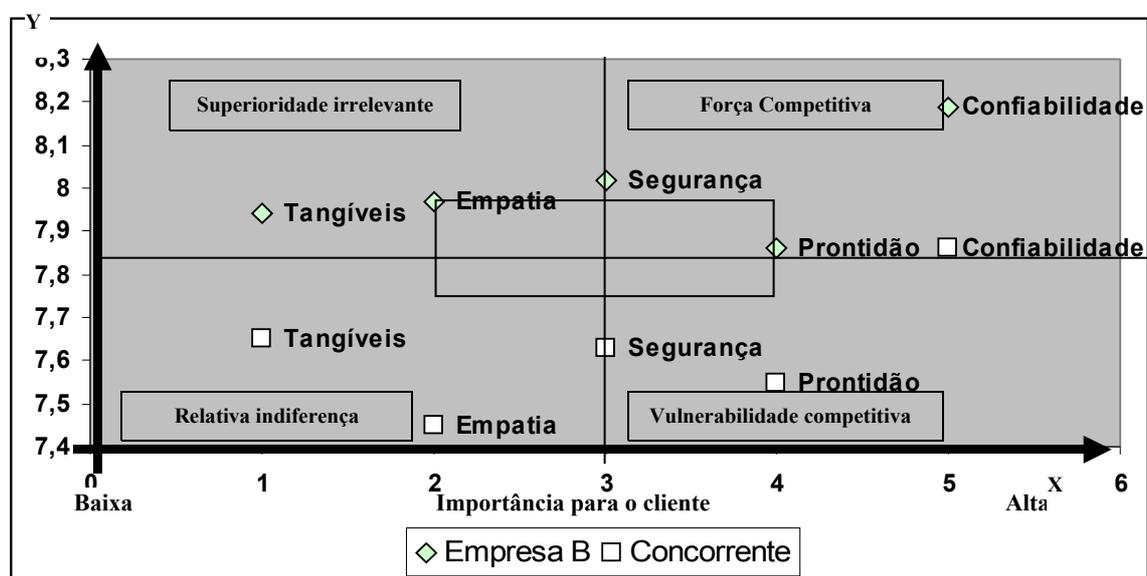


Figura 25 - Matriz de dimensões da qualidade – empresa B

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo

Resumidamente, a investigação e análise dos atributos relacionados a cada uma das dimensões de qualidade de serviços realizada permitem considerar que, em relação à dimensão dos *tangíveis*, os atributos da limpeza, da conservação e da organização dos ambientes de trabalho se revelam como os mais relevantes dentre os investigados. O conhecimento técnico, a honestidade nos orçamentos e a garantia dos serviços destacam-se entre os atributos pertencentes à dimensão da *confiabilidade*. No que toca à *prontidão*, são fundamentais o atendimento imediato (assim que o cliente chega à oficina), a rapidez no atendimento nos socorros mecânicos e a realização de serviços não agendados, mas que podem ser facilmente realizados. Pertinentes à dimensão da *segurança*, destacam-se a correção nos registros, no controle de contas e na realização de serviços em locais onde não haja risco para as pessoas e/ou para os

veículos. Finalmente, o uso de linguagem simples e acessível ao cliente, o oferecimento de facilidades e o alerta para a necessidade de manutenções preventivas, são os principais atributos percebidos como relevantes na dimensão da *empatia*. Como *força competitiva* destaca-se a dimensão da *confiabilidade*, na qual a empresa deve concentrar seus esforços.

Apresentados e analisados os resultados alcançados passa-se às considerações finais do presente estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais acerca do estudo realizado, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Embasam tais considerações, inicialmente, a revisão do problema diagnosticado e dos objetivos (principal e secundários) do estudo, à luz dos resultados alcançados.

Tomando como ponto de partida a dissonância existente entre a visão das empresas e a visão dos clientes, no que toca à qualidade de serviços, o estudo teve como fio condutor a investigação e a análise sobre quais atributos agregam, de fato, valor na percepção da qualidade em serviços de manutenção e reparação de veículos, bem como, de quais estratégias deveriam ser adotadas por empresas prestadoras de serviços, do segmento estudado, a fim de adequar-se às reais expectativas de seus clientes. Esse foi, pois, o questionamento do problema pesquisado.

A pesquisa bibliográfica realizada, num primeiro momento, permitiu comprovar e compreender claramente que, efetivamente, nem sempre o que as empresas oferecem corresponde àquilo que os clientes desejam. Demonstrou também a busca, dentre os estudiosos da Administração, de modelos e mecanismos voltados à avaliação da percepção de empresas e clientes acerca da qualidade em serviços.

A fim de se atingir o principal objetivo do estudo buscou-se o levantamento dos dados que, consoante a problematização formulada, permitiram a identificação dos atributos considerados como relevantes na percepção da qualidade em serviços, no setor de manutenção e reparação de veículos, a partir de três aspectos inter-relacionados: expectativa do cliente; serviços prestados e qualidade percebida no segmento de reparação de veículos. Embora tendo como base uma escala já consagrada para a compreensão da percepção de qualidade em serviços, o estudo caracterizou-se, ainda, pelo desenvolvimento de uma metodologia própria para a mensuração, análise e comparação de dados entre as empresas tomadas como estudos de caso. Embora isto tenha significado um esforço extra por parte do pesquisador, os resultados alcançados puderam ser eficientemente compreendidos segundo a metodologia proposta.

Com objetivos específicos bem definidos, o estudo realizado se propôs a uma apresentação da economia de serviços no contexto contemporâneo, possibilitando a compreensão da consolidação dos serviços como a nova base econômica da sociedade moderna. Outro objetivo específico alcançado foi a análise do marketing de serviços e

de suas peculiaridades em relação ao marketing de tangíveis, o que contribuiu para a conceituação dos serviços como importante aspecto a ser mercadologicamente considerado.

Apresentadas a importância e as especificidades da indústria de reparação de veículos automotores pode-se perceber a relevância do setor para a economia nacional.

Quanto à pesquisa de campo realizada, a utilização de entrevistas em profundidade, baseadas em um instrumento de coleta de dados, permitiu a obtenção de interessantes informações acerca da percepção que os clientes das oficinas pesquisadas têm da qualidade dos serviços por elas oferecidos, mostrando-se a metodologia empregada na coleta de dados ao mesmo tempo eficiente e eficaz. .

Como ponto positivo na realização do estudo, cita-se a contribuição da escala SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), de onde foram retiradas as cinco dimensões da qualidade que serviram como base para a investigação e análise dos atributos a elas inerentes. Também se mostrou favorável, a utilização da Matriz de Atributos de Albrecht e Bradford (1992), a partir da qual foi criada a Matriz de Dimensões da Qualidade, que, por sua vez, tornou possível identificar e sugerir possíveis estratégias para as empresas pesquisadas, baseando-se no posicionamento obtido para cada dimensão na matriz criada. Pode-se perceber que as empresas analisadas vêm acertando em suas estratégias de retenção de clientes, sobretudo ao investir seus esforços na *confiabilidade, segurança e prontidão*, consideradas *forças competitivas*.

Diante do exposto, pode-se verificar que o objetivo central do trabalho foi atingido, uma vez que foi possível identificar e analisar em relação a cada uma das dimensões de qualidade pesquisadas, os principais atributos que agregam valor e contribuem para a percepção da qualidade em serviços.

Entretanto, é importante ressaltar que a pesquisa realizada, embora possa contribuir para o tema da percepção da qualidade, deve ser considerada dentro de suas limitações temporais e metodológicas. Limitada a uma realidade – estudo de duas empresas, somente, tomadas como estudo de caso e a um momento, não encerra, em seu conteúdo toda a riqueza de conhecimentos existentes sobre o assunto, de forma que não se pode extrapolar, para o Universo, os resultados obtidos. O processo de amostragem

realizado e o número de entrevistados em cada uma das empresas também devem ser considerados como limitadores da pesquisa.

Como sugestões para estudos futuros aponta-se a realização de pesquisas semelhantes com clientes pessoas jurídicas (não contempladas no presente estudo). Sugere-se também realizar a mesma pesquisa em outros estabelecimentos e em outras cidades (inclusive nas capitais de Estado), com um número maior de respondentes, buscando-se, num Estudo Descritivo, uma maior representatividade da amostra e a possibilidade de extrapolar os dados para o Universo de usuários do setor. Outra alternativa, ainda, seria a possibilidade de pesquisas onde além de serem os clientes ouvidos, também, os funcionários ou colaboradores das empresas prestadoras de serviço possam ser incluídos como fonte de informação. Outra possibilidade é a realização de pesquisas semelhantes junto a oficinas de concessionárias.

Diante da amplitude do tema, de sua importância e oportunidade, mostra-se aberto o campo para novos e inéditos estudos que, certamente contribuirão para o desenvolvimento da ciência da Administração e para a gestão de empresas focadas não mais nos seus próprios interesses, mas, sobretudo, nas necessidades de seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade** – a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ASE BRASIL. **Certificando Profissionais Automotivos de Qualidade**. Disponível em <http://www.asebrasil.org.br> Acesso em: 27 julho 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS REPARADORAS INDEPENDENTES DE VEÍCULOS. Indicadores. **Frota de Veículos**. Disponível em <http://www.abrive.org.br> Acesso em: 20 julho 2006.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em Serviços**: Questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

BATESON, J.G.; HOFFMAN, K. D. **Administração de serviços**. 4 ed., Porto Alegre:Bookman, 2001.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOONE, Louis. E. ; KURTZ, David L.**Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em <http://www.mtcb.o.gov.br>. Acesso em 06 julho 2006.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CARLZON, Jan. A **hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1992.

CKINZOTA, Michael R. **Marketing** - As Melhores Praticas 1ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____ ; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ETZNEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREITAS, Jodrian S. Amorim de. **A ISO-9004-2 e a Qualidade em Serviços**. Disponível em <www.senac.br/informativo>. Acesso: 17 agosto 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, Estratégia e Tecnologia de Informação. 2 ed., São Paulo: Bookman, 2000.

FUNDAÇÃO SEADE. Sistema de Informações dos Municípios Paulistas. **Frota de Veículos**. Disponível em <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: 12 novembro 2006.

GARRAFONI JR, Atílio. **Construção de Relacionamentos em Marketing** – um estudo exploratório da Percepção da Qualidade em Serviços Médicos. 2005. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHISI, Marcos Angeli; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo S. **A Mensuração da importância de Atributos em Serviços**: uma Comparação de Escalas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., Curitiba, 2004. Anais do Enanpad. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

GIULIANI, Antonio C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidades/xtras/temas> Acesso em: 26 maio 2006.

JOSEPH, W. Benoy. *Internal marketing builds service quality*. Marketing Health Services, p. 54-59, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____, JAIN Dipak.; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação**: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAMPRECHT, James L. **ISO-9000 e o setor de serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOURENÇO, Cléria da Silva; KNOP, Marcelo Ferreira Trezza; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva; SILVA, Mayra Reis Jordão David; **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma Aplicação da SERVQUAL**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, Brasília, 2005. Anais do Enanpad, Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

MADRUGA, Roberto P.; CHI, Bem T.; SIMÕES, Marcos L. C.; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

McDANIEL Jr., Carl & GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

PIZZINATTO, Nádía Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A Conceptual model of service quality and its implications for the future research**. *Journal of Marketing*, vol. 49, p.41-50, Fall, 1985.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

ROCHA, Vitor Andrade G. A; OLIVEIRA, Patrícia Andréia da Silva. **Avaliando a Qualidade de Serviço: Aplicação da Escala Servqual numa Grande Instituição Bancária**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. Anais do Enanpad. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

ROS, Sonia Cruz; BENAVENT, Francisco B. A gestão da qualidade no setor de serviços da Espanha: enfoques, motivos e expectativas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v, 37, número 4, p. 37-45, out/dez de 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Luiz Carlos; MUNIZ. **Qualicredicom: uma Escala Operacional Pioneira para a Mensuração da Qualidade de Entrega de Serviços de Crédito Bancário Empresarial no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., Curitiba, 2004. Anais do Enanpad. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. **O que faz o Sindipeças**. Disponível em <<http://www.sindipeças.org.br>>. Acesso em 30 julho 2006.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS E ACESSÓRIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em www.sindirepa-sp.org.br. Acesso em 30 julho 2006.

SILVA, Dirceu Pereira da. **Percepção da Qualidade em Serviços de Entrega em Domicílio no Setor Farmacêutico**. 2006. 80f. Dissertação (Mestrado em Programação Matemática dos Setores de Ciências Exatas e Tecnologia) - Universidade Federal do Paraná, 2006.

SILVESTRO, R; SITZGERALD D L; JOHNSTON, R. ROSS, C; TOWARD A. Classification of Services Process. *International Journal of Services Industries Management*, V 3 n. 3, 1992. Pág 62-75.

SOUZA, Francisco Madia de. **Marketing Pleno**. São Paulo: Macron Books, 1999.

SPERS, Valéria Rueda Elias et al. **Administração: evolução, desafios, tendências**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2001.

URDAN, André Torres; HUERTAS, Melby K. Z. **O médico e a Qualidade Percebida pelo Cliente**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. Anais do Enanpad. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus. 1996.

_____. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

ZEMKE Ron.; ANDERSON, Kristen. *Customers from Hell*. Training, February, p. 235-250, 1990.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES

Esta pesquisa tem como objetivo levantar dados sobre a percepção da qualidade em serviços de manutenção e reparação de veículos automotores. Sua resposta terá tratamento confidencial e servirá como base para a minha dissertação de mestrado desenvolvida na Universidade Metodista de Piracicaba. Agradeço sua colaboração para meu trabalho.

Pedro Tadeu Bertto

1. Como proprietário, o (a) senhor(a) tem por hábito levar seu veículo ao mecânico para consertos ou revisões:

1.1 () Para manutenções preventivas, independentemente do veículo apresentar algum defeito.

1.2 () Sempre que nota algum problema com o veículo (vazamentos, barulhos estranhos)

1.3 () Somente em casos extremos (quando o veículo apresenta um defeito que impossibilite sua utilização).

1.4 () Outra situação _____

2. Considerando que todo serviço é prestado em um *ambiente físico*, aponte qual o grau de importância dos fatores abaixo para o(a) senhor(a) na hora de escolher uma oficina mecânica, assinalando 1 para o item de maior importância, 2 para o segundo e, assim por diante, até 7, o de menor importância, ou 8 -caso você acrescente um item a mais .

() 2.1 A limpeza dos ambientes operacionais (oficina, almoxarifado, bancadas, etc).

() 2.2 A conservação das instalações físicas (prédio ou local onde o serviço é prestado)

() 2.3 A organização do ambiente e equipamentos.

() 2.4 A existência de equipamentos de segurança.

() 2.5 A uniformização dos funcionários.

() 2.6 O asseio e apresentação pessoal dos funcionários.

() 2.7 A modernidade dos equipamentos e ferramentas utilizadas.

() 2.8 Outro fator _____

- 3. Indique, dentre os fatores abaixo, o que o leva a ter mais *confiabilidade* nos serviços de uma oficina, assinalando 1 para o item de maior importância, 2 para o segundo e, assim por diante, até 8 (o de menor importância), ou 9 caso você acrescente um item a mais.**
- 3.1 A execução dos serviços dentro do prazo combinado.
 - 3.2 Os orçamentos serem honestos e sem cobranças extras.
 - 3.3 A comunicação antecipada da necessidade de alteração nos serviços combinados.
 - 3.4 O conhecimento técnico dos profissionais na execução dos serviços.
 - 3.5 A garantia dos serviços.
 - 3.6 A realização dos serviços sem defeitos, não necessitando ser refeitos.
 - 3.7 Zelo para com a propriedade do cliente.
 - 3.8 Respeito para com os pertences deixados nos veículos.
 - 3.9 Outra situação _____
- 4. Dentre as situações abaixo, indique o que é *prontidão* (disposição da oficina em ajudar o cliente e lhe fornecer um serviço pontual, eficiente e eficaz) para você, ou seja, assinalando 1 para a que mais reflete a prontidão, 2 para a segunda e assim por diante, até 7 (a que menos reflete a prontidão no atendimento) ou 8, caso você acrescente um item a mais.**
- 4.1 ao chegar, os clientes são imediatamente atendidos.
 - 4.2 Os serviços são realizados imediatamente.
 - 4.3 Os orçamentos são elaborados com rapidez.
 - 4.4 O fechamento das ordens de serviços e contas é feito com rapidez.
 - 4.5 As solicitações de socorro mecânico são imediatamente atendidas.
 - 4.6 A encomenda de peças para reposição é rapidamente providenciada.
 - 4.7 As consultas telefônicas são encaminhadas à pessoa responsável.
 - 4.8 Outra Situação _____
- 5. Dentre as situações abaixo, indique o que é *segurança* para você, entendida sob vários aspectos (do trabalho, financeira, de informações etc) assinalando, 1 para a que mais reflete *segurança*, 2 para a segunda e assim por diante, até 8 (a que menos reflete a *segurança*) ou 9 caso você acrescente um item a mais.**
- 5.1 Os registros inerentes aos serviços são realizados sem erros ou equívocos.
 - 5.2 O controle e fechamento de contas é realizado de maneira correta.
 - 5.3 O controle das contas de cada cliente é realizado corretamente.
 - 5.4 Os serviços são realizados em local seguro, sem riscos para os mecânicos ou para os veículos.
 - 5.5 Os profissionais utilizam equipamentos de segurança no trabalho.
 - 5.6 Os profissionais são treinados e qualificados para o uso dos equipamentos e ferramentas.
 - 5.7 Há local seguro para o estacionamento de veículos a serem trabalhados ou já prontos.
 - 5.8 Os veículos enquanto sob os cuidados da oficina são mantidos fechados e trancados.
 - 5.9 Outra situação _____.

6. Dentre as situações abaixo, indique o que é *empatia* para você (ser ouvido como cliente e ter suas reais necessidades atendidas de maneira personalizada), assinalando, 1 para a que mais reflete *empatia*, 2 para a segunda e assim por diante, até 7 (a que menos reflete a *empatia*), ou 8, caso você acrescente um item a mais.

- 6.1 As críticas e sugestões dos clientes são ouvidas.
- 6.2 Os profissionais usam uma linguagem simples e acessível ao cliente.
- 6.3 A oficina oferece facilidades ao cliente (horários convenientes, busca e entrega do veículo, etc).
- 6.4 A empresa não extrapola o solicitado pelo cliente.
- 6.5 O cliente é alertado para a necessidade da manutenção preventiva de seu veículo.
- 6.6 Os clientes podem optar por diferentes formas de pagamento.
- 6.7 Os clientes são alertados para itens que coloquem em risco sua segurança.
- 6.8 Outra situação _____.

7. Dentre as categorias de fatores que podem influenciar sua escolha por uma oficina mecânica, assinale 1 para o mais importante, até 5 (o de menor importância).

- 7.1 **Aspectos Físicos** (inclusos na questão 2)
- 7.2 **Confiabilidade** (inclusos na questão 3)
- 7.3 **Prontidão** (inclusos na questão 4)
- 7.4 **Segurança** (inclusos na questão 5)
- 7.5 **Empatia** (inclusos na questão 6)

8. Dentre as categorias de fatores que podem influenciam sua escolha por uma oficina mecânica, indique o que poderia ser melhorado nesta oficina, em relação a :

8.1 **Aspectos Físicos** (inclusos na questão 2)

8.2 **Confiabilidade** (inclusos na questão 3)

8.3 **Prontidão** (inclusos na questão 4)

8.4 **Segurança** (inclusos na questão 5)

8.5 **Empatia** (inclusos na questão 6)

9. Atribua notas de 1 a 10 para esta oficina e para as concorrentes que conhece, (se puder citar o nome, agradeço) para as categorias de fatores do Quadro abaixo:

Categorias de Fatores	Notas atribuídas às oficinas conhecidas pelo cliente		
	Notas desta Oficina	Concorrente 1	Concorrente 2
Aspectos Físicos (vide questão 2)			
Confiabilidade (vide questão 3)			
Prontidão (vide questão 3)			
Segurança (inclusos na questão 5)			
Empatia (inclusos na questão 6)			

10. Para cada questão assinale com um “x” a alternativa que corresponde ao seu perfil

10.1 Sexo: () Masculino () Feminino
10.2 Idade: () menos de 25 anos () entre 25 e 40 anos () acima de 40 anos
10.3 Estado civil: () Solteiro () Casado () Outros
10.4 Renda familiar: () até R\$ 2.000,00 () mais de R\$ 2.000,00 () Acima de R\$ 5000,00
10.5. Número de veículos na família: () Um () Dois () Três ou mais
10.6 Marca/modelo de seu veículo: _____
10.7 Ano de fabricação do veículo?

Aqui se encerra a pesquisa. Grato por sua colaboração.