

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA LOJA AUTO CENTRO DE
PNEUS ATRAVÉS DO ENFOQUE DA “JANELA DO CLIENTE”**

José Nelson Notari

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Jaraguá do Sul, outubro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL -
UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA LOJA AUTO CENTRO DE
PNEUS ATRAVÉS DO ENFOQUE DA “JANELA DO CLIENTE”**

Dissertação de Mestrado, apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

José Nelson Notari

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Jaraguá do Sul, 2002

AGRADECIMENTOS

A presença de Deus é majestosa, indiscutível e sem limites, nela há sempre uma esperança.

Com Ele podemos trilhar com fé nossos caminhos e vencer os maiores desafios.

Agradeço a Ele por estar comigo e peço que continue realizando meus sonhos, e que abençoe a todos os que contribuíram para que este passo fosse dado.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
2 JUSTIFICATIVA	3
3 A EMPRESA	4
3.1 PARCERIA GOODYEAR	6
3.2 A LOJA AUTO CENTRO DA SCHADECK PNEUS DE MAFRA – SC	6
3.2.1 Estrutura da Loja	7
4 O PROBLEMA	9
4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
5 OBJETIVOS	11
5.1 OBJETIVO GERAL	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
6 REVISÃO TEÓRICA	12
6.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	12
6.1.1 Valor e Satisfação do Cliente	18
6.1.2 Varejo	19
6.1.3 Serviços e Produtos	22
6.2 ATRIBUTOS	27
6.2.1 Classificações de Atributos	27
6.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	29
6.3.1 Mensuração da Satisfação do Cliente	30
6.3.2 Escalas de Medição de Satisfação	32
6.4 JANELA DO CLIENTE	33
6.4.1 Tratamento dos Dados	35
6.4.2 Construção da Janela do Cliente	36
6.4.3 Vantagens da Utilização da Janela do Cliente	36
7 MÉTODO	37
7.1 FASE EXPLORATÓRIA	38

7.1.1	Elementos da Pesquisa Exploratória.....	39
7.1.2	Coleta de Dados da Fase Exploratória.....	40
7.2	FASE DESCRITIVA DA PESQUISA.....	43
7.2.1	Validação do Instrumento de Coleta.....	46
7.2.2	Pré Teste.....	47
7.2.3	Elementos da Pesquisa da ase Descritiva.....	48
7.2.4	Coleta de Dados.....	49
7.2.5	Tabulação dos Dados.....	49
8	ANÁLISE E RESULTADOS.....	51
8.1	ANALISE E RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA (QUALITATIVA).....	51
8.2	RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA E DA “JANELA DO CLIENTE”.....	52
8.2.1	Análise das médias de Importância dos Atributos.....	52
8.2.2	Análise das Médias de Importância por Área de Relevância.....	54
8.2.2.1	Área de relevância atendimento.....	54
8.2.2.2	Área de relevância produto.....	55
8.2.2.3	Área de relevância serviço.....	55
8.2.2.4	Área de relevância ambiente.....	56
8.2.2.5	Área de relevância estrutura.....	57
8.2.2.6	Área de relevância apoio ao cliente.....	58
8.2.3	Análise das Médias de Satisfação dos Atributos.....	58
8.2.3.1	Área de relevância a tendimento.....	60
8.2.3.2	Área de relevância produto.....	61
8.2.3.3	Área de relevância serviço.....	61
8.2.3.4	Área de relevância ambiente.....	62
8.2.3.5	Área de relevância estrutura.....	63
8.2.3.6	Área de relevância apoio ao cliente.....	64
8.3	RESULTADO DA JANELA DO CLIENTE.....	64
8.3.1	Interpretação dos Resultados da Janela do Cliente.....	67
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	75
9.1	LIMITAÇÕES.....	80
9.2	NOVAS ÁREAS DE PESQUISA.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – ATRIBUTOS RELACIONADOS EM PESQUISA COM ESPECIALISTAS E CLIENTES.....	88
ANEXO 2 – ORGANIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS POR ÁREA	92
ANEXO 3 – ATRIBUTOS FINAIS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA	97
ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA.....	99
ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO.....	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DE PNEUS	5
FIGURA 2 – MODELO TEÓRICO DE SATISFAÇÃO	17
FIGURA 3 - POSSIBILIDADES DE UM ESPECTRO MAIS AMPLO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	26
FIGURA 4 – MODELO PADRÃO DA JANELA DO CLIENTE	34
FIGURA 5 - ÁREAS DE RELEVÂNCIA DOS ATRIBUTOS	42
FIGURA 6 - DESENHO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	42
FIGURA 7 - O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO	44
FIGURA 8 – ESCALA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA	45
FIGURA 9 - ESCALA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO.....	46
FIGURA 10 - DESENHO DA PESQUISA DESCRITIVA.....	50
FIGURA 11 – JANELA DO CLIENTE NA LOJA AUTO CENTRO SCHADECK PNEUS DE MAFRA-SC.....	67
FIGURA 12 - GRÁFICO DE PERCENTUAL DE CONCENTRAÇÃO DE ATRIBUTOS NOS QUADRANTES.....	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA EM ORDEM DECRESCENTE	52
TABELA 2 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA ATENDIMENTO EM ORDEM DECRESCENTE	54
TABELA 3 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA PRODUTO EM ORDEM DECRESCENTE	55
TABELA 4 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE	55
TABELA 5 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA AMBIENTE EM ORDEM DECRESCENTE	56
TABELA 6 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA ESTRUTURA EM ORDEM DECRESCENTE	57
TABELA 7 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA APOIO AO CLIENTE EM ORDEM DECRESCENTE	58
TABELA 8 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO EM ORDEM DECRESCENTE.....	58
TABELA 9 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA ATENDIMENTO EM ORDEM DECRESCENTE	60
TABELA 10 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA PRODUTO EM ORDEM DECRESCENTE	61
TABELA 11 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE	61
TABELA 12 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA AMBIENTE EM ORDEM DECRESCENTE	62
TABELA 13 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA ESTRUTURA EM ORDEM DECRESCENTE	63
TABELA 14: ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA APOIO AO CLIENTE EM ORDEM DECRESCENTE	64
TABELA 15 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE A DA JANELA DO CLIENTE	67
TABELA 16 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE B DA JANELA DO CLIENTE	69

TABELA 17 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE C DA JANELA DO CLIENTE	70
TABELA 18 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE D DA JANELA DO CLIENTE	72

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi medir o grau de satisfação dos clientes de uma loja Auto Centro de Pneus através do enfoque da “Janela do Cliente”, identificando-se os atributos que são percebidos e valorizados como importantes e aqueles responsáveis pela composição do nível de satisfação dos clientes.

Buscando alcançar os objetivos estabeleceu-se o método de pesquisa em duas etapas, e pesquisou-se a loja Auto Centro da Schadeck Pneus de Mafra - SC.

Na primeira parte utilizou-se uma pesquisa exploratória para identificar os atributos oferecidos aos clientes, com entrevistas em profundidade que levou à obtenção de 40 atributos.

Estes atributos foram agrupados por área de relevância e resultaram no questionário construído com uma escala de cinco pontos, tanto para a pesquisa dos atributos de Importância como para os atributos de Satisfação, que utilizou-se na etapa seguinte, uma pesquisa descritiva.

Realizou-se a pesquisa descritiva com 127 clientes respondentes que compareceram à loja estudada durante um período pré-determinado.

As médias obtidas foram aplicadas na Janela do Cliente, que é uma ferramenta para avaliar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Os resultados demonstraram que 45% dos atributos ficaram no quadrante A, 5% dos atributos no quadrante B, 23% dos atributos no quadrante C, e 27% dos atributos no quadrante D, cada uma destas situações mereceu uma análise detalhada.

Identificou-se o grau de Satisfação em 88,6% e o grau de Importância em 94%, projetando a necessidade de melhoria em 11,4% nos atributos para Satisfação e 6% para os atributos de Importância.

Os resultados permitiram sugerir recomendações para o aprimoramento dos atributos oferecidos com o objetivo de obter a satisfação dos clientes e indicou-se os limites do estudo e novas áreas de pesquisa.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to measure the level of customer satisfaction in an Auto Tires Store Center through the "Customer Window" method, moreover, to identify the attributes that are perceived and valued for the customer as important and those responsible to complete their satisfaction level.

To hit the objectives it was settled a research method in two stages that would be developed at Schadeck Auto Tire Store Center, in Mafra - SC city.

On the first stage it was used an exploratory research to identify the attributes offered to the customers and complemented with deep interviews that allowed getting 40 attributes.

These attributes were classified by area of relevance according to the tires experts, resulting in a question form, built with a 5 points scale for importance and satisfaction attributes in a descriptive research.

The question form was applied in a determined period of time, questioning 127 customers, in the tires store.

The averages obtained were analyzed through the "Customer Window" method, which is a tool to evaluate de customer satisfaction in relation to the products and services offered. The results were carefully analyzed in every quadrant, showing 45% of the total attributes in the quadrant A, 5% in the quadrant B, 23% in quadrant C and 27% in the quadrant D.

The level of the customer satisfaction identified was 88,6% and the level of importance was 94%, revealing a gap of 11,4% that can be improved on the offered attributes to create satisfaction of client and also considering that there is 6% on the importance ones that can be better managed.

The results allowed to suggest some recommendations for the attributes improvements to obtain the customer satisfaction, pointed out study limits and new areas for research.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de produtos e serviços está tornando-se cada dia maior e mais competitivo.

Os bens estão cada vez mais idênticos em tecnologia e benefícios para o cliente, transformando-se em *commodity*. O mercado de massa está modificando-se, dando lugar a um mosaico de peças resultantes do crescimento das ofertas nos diversos segmentos, criando especialidades decorrentes das mudanças de hábitos dos clientes.

A prosperidade econômica aumenta as transações e exigências do cliente, que busca uma compensação entre os benefícios obtidos e o custo incorrido em termos de tempo e qualidade, com o preço tornando-se em alguma das vezes, menos relevante.

No caso da manutenção básica de automóveis, os clientes querem serviços diferenciados e rápidos, para mantê-los sempre prontos a atender suas demandas. Buscam opções fora das tradicionais concessionárias, que proporcionam um atendimento com preços altos decorrentes de custos altos e peças originais com etiquetas de fábrica.

Nesta área de manutenção básica de automóveis, a demanda acentuou-se tanto que gerou uma oferta organizada através das lojas Auto Centro oferecendo pneus, amortecedores, balanceamento, geometria, abastecimento de pneus com nitrogênio, regulagens de faróis, entre outros serviços.

Muitas destas se dispõem a oferecer, com os produtos, serviços e estrutura da própria loja, um conjunto de condições adicionais como atributos que visam completar o atendimento. Muitos desses itens suprem as necessidades dos clientes e outros porém, são oferecidos mas não são percebidos ou valorizados pelos mesmos.

Estas empresas atendem seus clientes, mas não conhecem dentre os atributos oferecidos quais são importantes e quais trazem satisfação. Não raro investimentos são feitos no sentido de criar ambientes, valores nos produtos ou serviços pela forma de apresentá-los ou de executá-los sem conhecer o grau de satisfação que possam gerar.

Descobrir quais são os atributos adicionados aos produtos e serviços e mesmo à estrutura das lojas Auto Centro, que proporcionem satisfação e que sejam

percebidos como importantes para os clientes, poderão torná-las mais competitivas. Os investimentos puderam ser melhor direcionados para o atendimento das demandas de seus clientes e, conseqüentemente, conseguir seus objetivos de lucro e resultados.

Buscando-se encontrar estas respostas, de modo a contribuir objetivamente para que uma loja Auto Centro pudesse identificar o grau de satisfação de seus clientes, realizou-se esta pesquisa em duas fases. Na primeira fase, qualitativa, usando-se a “Tríade de Kelly” ou “*Repertory Grid*”, foram identificados os atributos existentes em uma loja Auto Centro. Com estes dados elaborou-se o questionário usado como ferramenta da fase seguinte à quantitativa.

Na fase quantitativa, realizou-se a aplicação do questionário e para análise de resultados utilizou-se a técnica “Janela do Cliente”, identificando-se quais os atributos são importantes e quais trazem satisfação e como são percebidos e valorizados pelos clientes.

Estudou-se de forma específica a loja Auto Centro da Schadeck Pneus de Mafra no Estado de Santa Catarina, Revendedor Goodyear.

A loja Auto Centro da Schadeck Pneus foi escolhida para a pesquisa por investir em produtos e serviços de qualidade, em treinamento do seu pessoal, em equipamentos e máquinas de alta tecnologia no setor em que atua e ter uma permanente preocupação com a satisfação de seus clientes.

Razões estas que tornaram o estudo proposto útil e necessário uma vez que trouxe conhecimento sobre o grau de satisfação dos clientes, os atributos que são importantes e geram satisfação e que são merecedores de investimento e atenção.

Este estudo está organizado em duas partes: a primeira, com a justificativa do estudo, uma visão geral sobre a empresa com a contextualização do ambiente onde opera, que produtos e serviços oferece a seus clientes, a estrutura da loja estudada, a delimitação do tema, definição do problema e objetivos.

A segunda parte apresenta uma revisão teórica, trazendo conceitos e fundamentação sobre o tema dentro da abrangência do estudo, a descrição do método de pesquisa aplicado, as análises estabelecidas, as conclusões, recomendações, limitações e sugestões de novas pesquisas.

2 JUSTIFICATIVA

O parque circulante de veículos da América Latina está estimado em cerca de 40,7 milhões de veículos e a produção anual da indústria automotiva está próxima dos 3 milhões e 200 mil veículos, segundo estimativa para 2002. Os usuários dos veículos premiam sobre tudo a economia, a versatilidade e a probabilidade do seu uso diário, são de comportamento racional na hora da substituição de pneus e revisão dos serviços básicos de geometria, alinhamento, balanceamento e rodízio de pneus. Procuram valorizar o conforto, segurança e economia e fazem do veículo também o meio de transporte doméstico e familiar.

O Brasil representa aproximadamente 40% do mercado automotivo de pneus, consideradas as exportações de automóveis fabricados no país.

Para atender estes clientes o mercado organizou-se em lojas de especialidade, em geral chamadas de lojas Auto Centro de Pneus. Só na rede Goodyear, existem 150 revendedores. Cabe considerar que os outros fabricantes de pneus iniciaram seus projetos de *lojas de fábrica*, e estima-se que hoje já operam cerca de 1200 lojas do tipo Auto Centro das diversas marcas.

A preocupação em garantir excelente desempenho e segurança dos produtos, garantia e rapidez dos serviços e outros atributos que tragam satisfação para os clientes destas lojas, passou a exigir o conhecimento sobre quais destes atributos e do próprio estabelecimento de venda devem ser priorizados.

Muitos dos atributos oferecidos, não são percebidos e valorizados pelos clientes e não trazem satisfação.

Por estas razões, buscando atender este mercado, é necessário conhecer o grau de satisfação dos clientes e descobrir quais são os atributos adicionados ao produto, serviço e a estrutura oferecida pelas lojas Auto Centro, que são importantes e trazem satisfação.

Diante desta necessidade justifica-se a realização deste estudo que pretende contribuir para que as lojas Auto Centro sejam mais competitivas, atendendo as exigências e expectativas dos clientes.

3 A EMPRESA

A empresa, motivo deste estudo, foi fundada em 28 de fevereiro de 1951, na cidade de Papanduva, no Estado de Santa Catarina, seu fundador Sr. Jacob Schadeck, juntamente com seus filhos entendeu por denominá-la “Irmãos Schadeck & Cia Ltda.”. Dedicou-se a época ao comércio de secos e molhados, para atender os clientes daquela cidade.

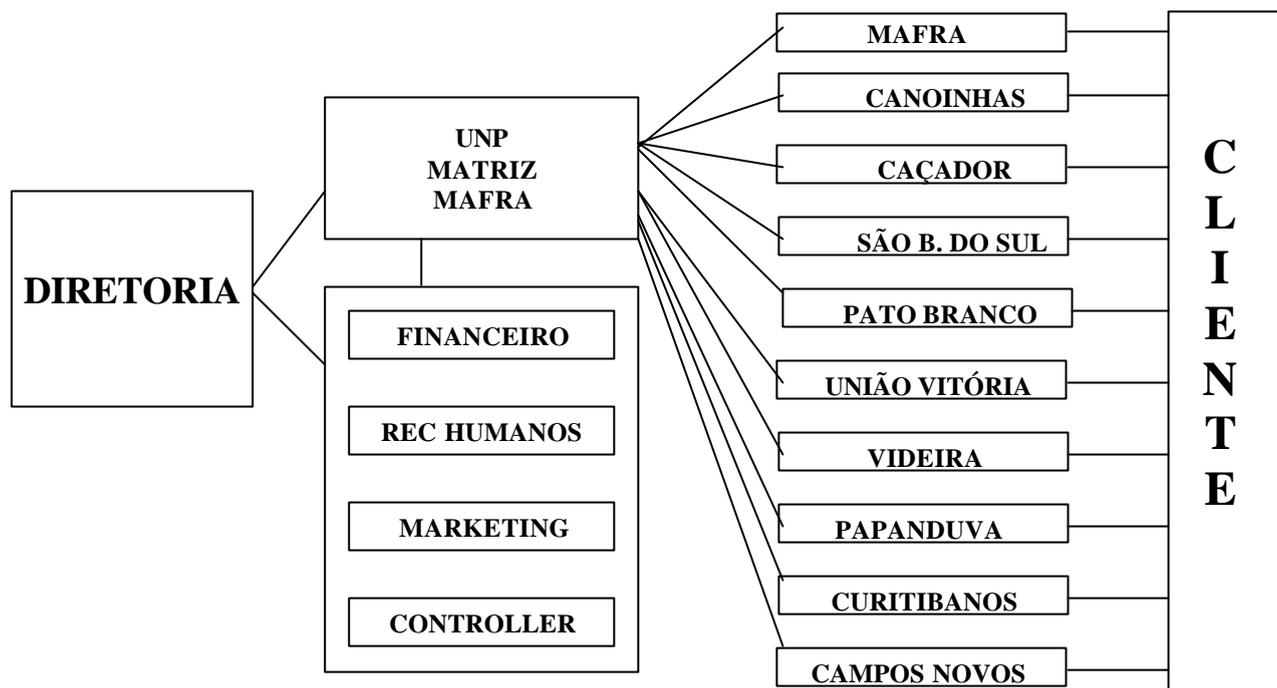
Em janeiro de 1959, foi dissolvida com a distribuição entre os sócios de todo o seu capital mais os lucros acumulados e no dia 03 de fevereiro daquele ano foi formada a empresa Comércio e Indústria Schadeck Ltda. com os mesmos sócios. Seu objetivo mercantil passou a incluir além do comércio em geral, o engarrafamento e fabricação de bebidas, moinho de trigo e beneficiamento de madeira.

Em 1980, passou a Sociedade Anônima, de capital fechado, com a denominação de Comércio e Indústria Schadeck S/A, com a matriz localizada na cidade de Mafra – SC. Com o crescimento da empresa e a mudança do quadro societário, em 1999 passou a ser organizada em Unidades de Negócios.

- a) Unidade de Negócios de Tratores – UNT: Revenda de Tratores Massey Ferguson, e implementos agrícolas, com 4 lojas, localizadas nas cidades de Mafra, Canoinhas, Jaraguá do Sul e Papanduva – SC;
- b) Unidade de Negócio de Papanduva – UNPV: Supermercado, loja de Confecções e Eletrodomésticos e loja de Materiais para Construção, na cidade de Papanduva-SC;
- c) Unidade de Negócio de Alimentos – UNA: Distribuidora Atacadista de gêneros alimentícios, materiais de limpeza e higiene nas cidades de Rio Negro-PR, Canoinhas e Mafra-SC e um Moinho de trigo na cidade de Papanduva-SC;
- d) Unidade de Negócios de Pneus – UNP: Revenda de produtos e serviços em pneus, com duas lojas Auto Centro e as demais lojas revendedoras autorizadas Goodyear, nas cidades de Mafra, Canoinhas, Papanduva, São Bento do Sul, Caçador, Campos Novos, Videira e Curitiba – SC, e nas cidades de União da Vitória e Pato Branco – PR.

A loja motivo deste estudo, pertence à Unidade de Negócios de Pneus – UNP, cuja forma de organização pode ser melhor visualizada através da figura 1.

FIGURA 1: ORGANOGRAMA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DE PNEUS



A figura acima mostra o Organograma com a Diretoria e a gerência geral que coordena as atividades da UNP – Unidade de Negócios de Pneus e a estrutura de apoio que dá suporte financeiro, de recursos humanos, marketing e controladoria à unidade de negócios e a cada uma das lojas localizadas nas cidades indicadas.

As lojas são denominadas internamente de Loja de Pneus de (nome da cidade), por exemplo, Loja de Pneus de Mafra, Loja de Pneus de Pato Branco e sucessivamente, todas voltadas para atender o cliente.

Pode-se observar que o cliente é para onde todas as ações da estrutura se direcionam, indicado no organograma próprio daquela empresa.

3.1 PARCERIA GOODYEAR

A decisão pela comercialização de Pneus foi em 1988 com uma pequena loja, sem a oferta de serviços. A Goodyear, parceira escolhida pela Comércio e Indústria Schadeck S/A, como fornecedora dos pneus foi fundada nos Estados Unidos, há 101 anos, e trabalha principalmente com duas descobertas muito importantes para o desenvolvimento da civilização: a roda e a borracha, a *The Goodyear Tire & Rubber Company* inaugurou suas atividades com 13 funcionários. Hoje, está presente em mais de 74 países no mundo e emprega mais de 100.000 pessoas. Seu lema é realizar sua missão buscando com uma profundidade cada vez maior “a constante melhoria em pessoas, produtos e serviços, a satisfação dos clientes, e a prosperidade da empresa e do seu pessoal”.

A Goodyear do Brasil Ltda. possui atualmente 127 distribuidores, 150 revendedores, 2 centros de montagem e 6 unidades fabris.

Dentro da parceria estabelecida, a empresa estudada teve acesso ao Programa Goodyear Auto Centro, que permite aos seus revendedores abrirem lojas Auto Centro, seguindo um padrão estabelecido no qual constam exigências de fachada fornecida pela Goodyear do Brasil Ltda, áreas de atendimento, estacionamento, recepção, área de serviços, *show-room*, local de espera, sanitário para clientes, área para administração e apoio, depósito de mercadorias e sala de treinamento. Contém ainda o programa, a definição das dimensões dos itens citados; a programação visual interna, como placas de sinalização e placas indicativas.

Com o crescimento do negócio de pneus, a empresa investiu na loja Auto Centro, motivo deste estudo, que se coloca a seguir.

3.2 A LOJA AUTO CENTRO DA SCHADECK PNEUS DE MAFRA – SC

Através da parceria com a Goodyear do Brasil Ltda, a empresa inaugurou em 1996 a loja Auto Centro Schadeck Pneus em Mafra-SC, seguindo o padrão estabelecido pelo Programa de Lojas Auto Centro.

A escolha da cidade de Mafra levou em conta o potencial do mercado regional onde predomina a atividade agrícola, pecuária e a extração de madeira. Dentro da atividade agrícola destacam-se a cultura de soja e milho em grande

escala, fumo e outras culturas em menor escala. Na atividade pecuária, fomentada pela Cooperativa local há produção de leite, criação de gado, frango e suínos de forma integrada. Na área industrial, trabalha-se produzindo móveis e derivados.

Também se destacam as indústrias de utilização de florestas renováveis para produção de papel e os diversos tipos de aglomerados.

O mercado para comercialização dos produtos e serviços em pneus inclui as cidades de Mafra-SC e Rio Negro-PR, cidades gêmeas e as demais de menor porte que as circunvizinham. A região possui vários *players* na comercialização de pneus e serviços. Contudo, há uma variedade em instalações, tecnologia e estrutura, desde as mais simples às mais completas, das borracharias de beira de estrada até lojas Auto Centro de bandeiras concorrentes.

3.2.1 Estrutura da Loja

A loja Auto Centro da Schadeck Pneus, está localizada na Rua Felipe Schmidt, 1266, uma das artérias centrais da cidade que tem como característica possuir dois centros comerciais bem acentuados; o “centro” e o “alto de Mafra”. A rua citada perpassa os dois centros comerciais. A loja Auto Centro estudada está localizada no “alto de Mafra”, região nobre da cidade, com fluxo de veículos de 12 por minuto, média de segunda a sexta-feira. Trabalha com nove colaboradores, sendo um gerente, dois vendedores, quatro operadores de serviços, uma caixa e uma copeira.

Para o atendimento de seus clientes possui uma área de estacionamento, com local próprio de recepção, sala de espera com TV, revistas, café, água, lareira para inverno, local de vendas internas, e todo seu pessoal uniformizado. Um sistema de emissão de cadastro e notas fiscais por computador, com contabilidade integrada, área separada para estoques, banheiros com pias e pisos em granito e todo o ambiente da loja sempre limpo e organizado.

Os equipamentos e ferramentas são de alta tecnologia para o setor, com rampas, alinhamento de direção, geometria, regulagem de faróis a laser, balanceamento digital e elevador para serviços de escapamento (surdinhas).

A loja foi concebida de forma que o Cliente estando à espera dos serviços possa acompanhar a execução, uma vez que todos os ambientes, exceto depósito e conserto, são envidraçados.

A área externa possui jardins e vegetação de paisagismo, e a fachada da loja tem um conceito moderno com letreiros luminosos.

A loja Auto Centro da Schadeck Pneus tem como missão:

“Oferecer serviços e produtos automotivos de qualidade, buscar constante melhoria visando satisfação do cliente e a prosperidade da Schadeck Pneus e de seus colaboradores” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UNP, 2000).

Os produtos oferecidos pela loja referida são: pneus e câmaras, nitrogênio, freios, e amortecedores, e os serviços executados são geometria, balanceamento, montagens, consertos e alinhamento de faróis.

Conhecida a estrutura da loja, passa-se a seguir para o problema estabelecido na pesquisa.

4 O PROBLEMA

4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de produtos e serviços em pneus, até muito pouco tempo, não tinha muitas alternativas de oferta, e não havia preocupação com soluções para os problemas de pneus, limitando-se, na maioria das vezes, ao uso de serviços das concessionárias de veículos ou de borracharias de beira de estrada.

Os veículos também tinham pouca tecnologia e os clientes não eram sensíveis às mudanças ocasionadas pela baixa qualidade das estradas nos sistemas de alinhamento, balanceamento, amortecedores entre outros.

Era comum a compra de um veículo novo e o uso até a oportunidade da venda, sem ter, em momento algum, a preocupação com a manutenção dos itens acima citados.

Este panorama sofreu grande mudança, pelo avanço da tecnologia e exigências crescentes do próprio cliente com a segurança e conforto na utilização do veículo.

Essa evolução trouxe uma concorrência de altíssimo nível, tecnologia sofisticada e em constante evolução, baseada principalmente em informação, com imenso volume e densidade, oferecida pelos fabricantes de pneus. As vantagens competitivas tradicionais ficaram cada vez mais escassas e os serviços mais especializados. Todas estas mudanças de perfil de mercado obrigam as organizações que querem sobreviver a procurar novas soluções e conhecer seus clientes para lhes oferecer a excelência em produtos e serviços. Tornando-se necessário identificar e reconhecer atributos dentro da gama de produtos e serviços que a empresa oferece a seus clientes, para aproveitar melhor os recursos financeiros, técnicos e humanos orientados para satisfazê-los.

As adversidades do mercado também estão vinculadas ao fato de serem ofertados na área de pneus, produtos remoldados ou importados usados, com baixo preço e que incluem os serviços básicos nos seus preços.

Observa-se que oferecer uma estrutura completa para atendimento em serviços nem sempre é o que o cliente espera ou deseja, daí a necessidade de conhecer suas expectativas de forma a deixá-lo satisfeito.

Na estrutura da loja Auto Centro estudada encontram-se à disposição dos

clientes, sala de espera, estacionamento coberto, ambiente limpo e decorado, iluminação adequada, ferramentas limpas, organizadas e precisas, pessoal uniformizado, serviços de entrega, leva e traz de clientes, plantas e jardins sempre em ordem. Existe também uma dedicação da empresa ao treinamento do pessoal para a profissionalização no relacionamento com os clientes buscando sempre a satisfação dos mesmos, segundo KOTLER (2000), “o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com capacidades variadas de entrega de benefícios para satisfazer suas necessidades”.

Com os altos custos financeiros e a necessidade de manutenção de capital de giro para financiar os clientes e o negócio, é preciso que a aplicação de recursos para criar diferencial e gerar satisfação seja objetivamente em atributos importantes e que tragam satisfação aos clientes.

A satisfação dos clientes leva a novos clientes, “os clientes mais satisfeitos com um produto (ou serviço) recomendarão o produto aos seus amigos” (PEPPERS, 1994).

Clientes satisfeitos têm também a condição implícita da próxima compra e da oportunidade da fidelização.

A satisfação do consumidor é vista como produzindo conseqüências positivas e negativas potencialmente determinantes do sucesso ou fracasso das organizações no mercado, tanto imediatas quanto de longo prazo. Entre as imediatas sobressaem as queixas ou elogios, no longo prazo entram a lealdade do consumidor e o lucro. (OLIVER, 1996).

Conhecer a satisfação dos clientes passou a ser uma ferramenta de trabalho dos gestores das empresas, para que possam ter sucesso e lucro, de forma mais acentuada esta necessidade se faz presente na comercialização de pneus e serviços básicos em automóveis.

Assim sendo o problema identificado é: *qual o grau de satisfação de clientes em uma loja Auto Centro da Schadeck Pneus?*

Diante do problema identificado, constituiram-se os objetivos gerais e específicos do estudo.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Medir o grau de satisfação do cliente da Loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar atributos que influenciam na satisfação dos clientes;
- b) medir o grau de importância dos atributos percebidos pelos clientes;
- c) medir o grau de satisfação com os atributos percebidos pelos clientes;

6 REVISÃO TEÓRICA

Estabelecidas as considerações sobre o trabalho, apresenta-se uma revisão dos conceitos de *Satisfação do Cliente*, *Atributos*, *Pesquisa de Satisfação de Clientes* e *Teoria da “Janela do Cliente”*, com o objetivo de sustentar o estudo e demonstrar a importância de pesquisar o grau de satisfação do cliente.

6.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As empresas para conquistar e manter seus clientes devem oferecer produtos e serviços que atendam suas necessidades, expectativas, e causem satisfação. Entender esta questão é fundamental para o sucesso nos negócios, uma vez que satisfação é uma percepção muito pessoal do cliente quanto ao produto e serviço adquirido.

Uma das definições de satisfação deve ser a própria palavra, o que serve de base para seu uso específico no campo do comportamento do consumidor. A palavra satisfação é originária do latim “*satisfactione*”. As suas raízes significam *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Logo em sua raiz, a palavra poderia ser entendida como fazer o suficiente (OLMER, 1996).

MCCARTHY e PERREAULT (1997), afirmam que “a satisfação do consumidor é um conceito altamente pessoal. Os produtos considerados satisfatórios em um dia podem não ser considerados satisfatórios no dia seguinte, ou vice – versa”.

A qualidade dos produtos e serviços passa a compor o conjunto de expectativas criadas pelos clientes na busca da satisfação, devendo ser igualmente incluída na oferta feita como solução para suas necessidades.

“A satisfação do cliente é o conceito de uma mercadoria ou serviço que agrada aos compradores porque foi ao encontro de suas necessidades emocionais e expectativas de qualidade” (BOONE & KURTZ, 1998).

ZEITHALM (1988), afirma que o aumento da consciência da influência da qualidade de produtos e serviços para satisfazer os clientes ainda não é suficiente. O que a administração de uma empresa leva em conta quanto à qualidade de um produto ou serviço pode ser diferente da opinião do cliente. Essa divergência entre ambos pode levar a empresa a destinar seus esforços de maneira inadequada. A

análise do que ocorre em uma pós compra, pode ter duas formas – de satisfação ou insatisfação.

As empresas precisam direcionar seus esforços considerando que:

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto (ou serviço) em relação às expectativas do comprador. Fica claro por esta definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2000).

O cliente pode mudar de fornecedor sempre que as ofertas de produtos e serviços que se propõem a atender suas necessidades deixam a desejar. “Muitas empresas visam a alta satisfação por que os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor” (KOTLER, 1994).

Segundo OLIVER (1996), o estudo da satisfação é visto sob quatro perspectivas: a primeira considera a satisfação como sendo uma busca individual, um objetivo a ser atingido através do consumo de bens e serviços; a segunda apresenta o ponto de vista da empresa, referindo-se ao lucro, o qual é obtido quando o produto/serviço é vendido, se os clientes não ficarem satisfeitos com o produto e interromperem seu consumo, o lucro será afetado; a terceira perspectiva mostra o mercado como um todo em que cada vez mais satisfação – e também insatisfação – são examinadas para exercer influência na regulamentação das políticas regentes no mercado; a quarta e última, a perspectiva da sociedade trata a satisfação do indivíduo, não só como um agente de consumo de produtos e serviços mas como um cidadão em relação a sua saúde física, mental e financeira.

KOTLER (2000), cita que um cliente altamente satisfeito ou um cliente encantado, vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente apenas satisfeito. Um cliente muito satisfeito provavelmente continuará cliente da empresa por muitos anos e comprará mais do que compraria um cliente simplesmente satisfeito.

Segundo KOTLER (1999), quando um consumidor compra um produto/serviço, ele fica com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de

comprar, ele desenvolveu uma expectativa baseado em referências que ouviu através de outras pessoas ou por meio de comunicações sobre aquele produto ou serviço. Após a compra, ele experimentará um entre cinco níveis de satisfação, que estão entre: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito.

Ainda KOTLER (1999), afirma que “a probabilidade desse cliente vir a comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra. Ele será um ‘cliente perdido’ se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito”.

A sensação de satisfação ou insatisfação ocorre depois que o cliente findou o ato da compra, quando o cliente passa usar o produto ou vai avaliar sua percepção com relação ao serviço recebido (KOTLER, 1999).

PRIDE e FERREL (2001), afirmam que, depois da compra, os compradores começam a avaliar o produto para se certificarem de que seu desempenho real atende aos níveis esperados. O resultado desse estágio será a satisfação ou insatisfação, o que levará o comprador alternativamente se queixar, a se comunicar com outros possíveis compradores ou a comprar novamente a marca ou o produto/serviço.

“Pesquisas de satisfação do cliente demonstram que o cliente tende a ficar descontente com suas compras em 25 por cento dos casos! E, o que é pior, 95 por cento deles não reclamam, seja porque não sabem como ou a quem reclamar, seja por acharem que o esforço não compensa” (KOTLER, 1999).

O mesmo autor cita que estudos da TARP (*Technical Assistance Research Program*), descobriram que um cliente muito insatisfeito pode contar para até 11 pessoas sobre sua decepção, e cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos sobre o produto/serviço.

A importância da satisfação pós-compra sugere que os vendedores devem fabricar produtos que representem, verdadeiramente, seu provável desempenho. Alguns vendedores podem ainda subestimar os níveis de desempenho para que os consumidores sintam maior satisfação em relação ao produto do que a esperada. A satisfação ou insatisfação do consumidor em relação a um produto influenciará seu comportamento subsequente. Se o consumidor ficar satisfeito, exibirá maior probabilidade de comprar o produto novamente. O consumidor satisfeito também tenderá a falar favoravelmente sobre o produto a outras pessoas. Bayus, diz que

as empresas afirmam: nosso melhor anunciante é um consumidor satisfeito (KOTLER, 1999).

HIRSCHMAN apud KOTLER (1994), afirma que os consumidores insatisfeitos agem de forma diferente: “eles podem abandonar ou devolver o produto. Podem procurar mais informações que confirmem seu alto valor. Podem acionar publicamente a empresa, procurando um advogado ou dirigindo-se a grupos de defesa do consumidor. Podem parar de comprar o produto (opção de abandono) ou advertir amigos (opção de voz ativa). Nestes casos, o vendedor realizou um trabalho ruim em termos de satisfação do consumidor”.

KOTLER (2000), afirma que o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas, e assumem três níveis que podem ser apresentados pelo cliente:

- a) insatisfação: quando o desempenho dos produtos e serviços está abaixo das expectativas;
- b) satisfação: quando o desempenho dos produtos e serviços atende às expectativas;
- c) encantamento: quando o desempenho dos produtos e serviços excede às expectativas.

As expectativas de compra são formadas na mente dos consumidores por experiências passadas de compra, recomendações de amigos e colegas, informações e promessas de vendedores e concorrentes. Se a empresa criar expectativas muito altas, provavelmente o consumidor ficará desapontado e, criando baixas expectativas, a empresa não atrairá compradores suficientes, embora satisfaça aqueles que comprarem.

A alta satisfação ou o cliente encantado, geram frutos positivos para a empresa. Nesse nível de satisfação, cria-se a chamada lealdade dos consumidores para com a mesma.

OLIVER (1996), oferece uma definição dizendo que satisfação é uma resposta de preenchimento das necessidades/desejos do consumidor, julgando as características do produto ou serviço, ou ambos por si sós, forneceram (ou estão fornecendo) “um nível prazeroso de preenchimento das necessidades de consumo, incluindo níveis de sob ou sobre preenchimento”. Esta definição é pertinente por compreender uma série de características que o conceito implica na prática:

- a) às vezes, a satisfação aparece sob a forma de superação das expectativas (caso do encantamento);
- b) outras vezes, ela aparece quando resolve um problema, mesmo que de uma forma incompleta (quando utiliza-se um produto não adequado, mas que resolve o problema em questão);
- c) o produto ou serviço pode ter causado satisfação (refeição) ou ainda estar causando-a (bem de consumo durável);
- d) atende adequadamente o bem que mantém o desempenho de forma adequada (bem de compra repetida).

Estas definições incluem três elementos característicos da satisfação segundo EVRARD (1995) e OLIVER (1996):

- a) refere-se a um estado psicológico do consumidor, mas não é aqui considerado como sendo uma emoção;
- b) situa-se em uma fase posterior à compra;
- c) considera a formação da satisfação de uma forma relativa, dependendo de outros fatores, como expectativas, avaliação do desempenho, equidade, atribuição e qualidade.

Acrescenta-se no conceito de satisfação a natureza do estado psicológico, a natureza da experiência e o seu caráter relativo:

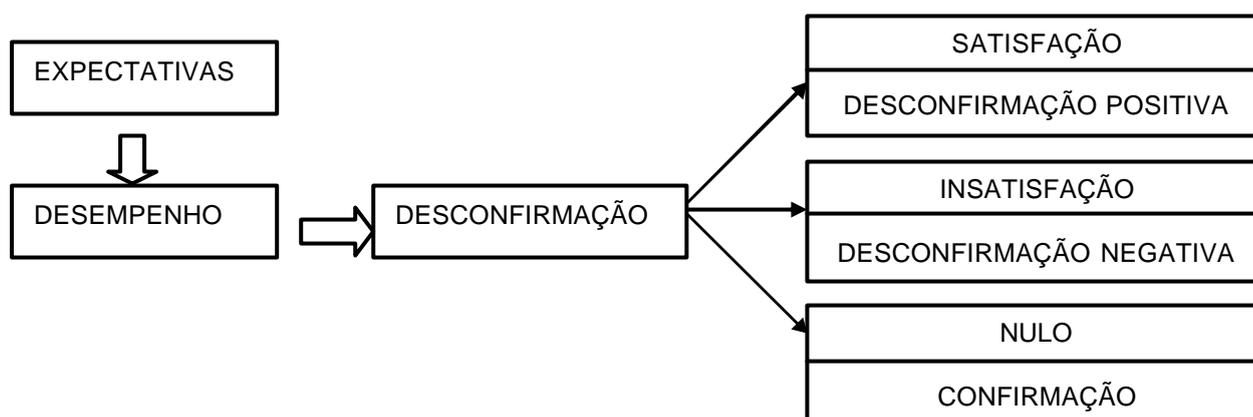
- a) a natureza do estado psicológico: é um julgamento avaliativo baseado em experiência resultante de processo cognitivo e integrante de elementos afetivos;
- b) a natureza da experiência: é um conjunto da experiência de consumo, ou seja, um julgamento posterior à compra;
- c) o caráter relativo: a avaliação é um processo comparativo entre a experiência subjetiva vivida pelo consumidor e uma base de referência inicial ou anterior à compra.

A variável satisfação deve ser objeto freqüente de estudos por parte das gerências. Mensurar o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços e produtos oferecidos, é de vital importância para que as empresas possam rever caminhos e idéias que assegurem o sucesso da organização.

Para SCHEWE e SMITH (1982), a satisfação pode ser percebida como a diferença entre o que foi oferecido ao cliente e o que este desejava. Assim, quanto menor for essa diferença, maior será a satisfação percebida.

A satisfação pode ser entendida segundo o modelo exposto na figura 3 conforme CHURCHILL e SUPRENTANT (1982) e OLIVER (1996), onde apresenta-se a expectativa, o desempenho e a desconfirmação.

FIGURA 2 – MODELO TEÓRICO DE SATISFAÇÃO



FONTE: adaptado de CHURCHILL e SUPRENTANT, 1982 e OLIVER, 1996

O modelo da desconfirmação é amplamente aceito por vários autores (OLIVER, 1996; CHURCHILL & SURPRENANT, 1982; FORNELL, 1992). A literatura de satisfação dos consumidores enfatiza o fato de que o paradigma da desconfirmação é útil no estudo da satisfação do consumidor.

Para CHURCHILL & SURPRENANT (1982), no modelo de desconfirmação o consumidor compara suas percepções da performance do produto ou serviço com suas expectativas inicialmente estabelecidas. Os três resultados possíveis no processo de comparação entre expectativas de percepção realizado pelo consumidor segundo este modelo são:

- a) desconfirmação negativa: quando o desempenho do produto é menor do que as expectativas (insatisfação);
- b) desconfirmação positiva: quando o desempenho do produto é maior do que as expectativas (satisfação);
- c) confirmação: resultado nulo.

Este modelo demonstra a relação entre a expectativa formulada pelo consumidor com referência a um determinado produto/serviço e o real desempenho

deste produto/serviço, comparando deste modo as expectativas formadas com o desempenho ocorrido (CHURCHILL & SURPRENANT, 1982).

Atualmente há uma ênfase crescente na lealdade dos consumidores existentes, com a retenção deles tendo prioridade sobre a atração de novos consumidores (ENGEL et al, 1994). Os mesmos autores insistem que tal lealdade baseada numa genuína e progressiva satisfação é um dos ativos mais importantes da empresa. Lembrem que, durante a maior parte do século XX, o que as pessoas faziam depois da compra do produto e sua satisfação eram aspectos desprezados. Só a partir de fins da década de 80, numa mudança de foco, as empresas teriam começado a preocupar-se com o consumo da oferta (e não só com a compra dela). A prioridade passaria a consistir na retenção do consumidor através da satisfação com o bem/ serviço adquirido.

HERZBERG apud KOTLER (1994), cita que “A ausência de fatores de insatisfação não é suficiente; ao contrário, os fatores de satisfação devem estar ativamente presentes para motivar a compra”. Por exemplo, um pneu que venha sem garantia do fabricante seria um fator de insatisfação. Todavia, a presença da garantia não seria um fator de satisfação de compra, uma vez que não se trata de uma fonte de satisfação inerente a este produto e sim de um atributo comum a todos os pneus ofertados. A facilidade de uso do bem seria um fator de satisfação e aumentaria a disposição do consumidor a comprá-lo.

Ainda KOTLER (1994), afirma que essa teoria de motivação tem duas implicações. “Primeiro os vendedores devem esforçar-se para evitar os fatores que causam insatisfação... segundo, o fabricante deve identificar os principais fatores de satisfação ou motivadores de compra no mercado de um produto e fornecê-lo”.

Para ampliar o tema apresenta-se a seguir aspectos relativos a valor e satisfação do cliente.

6.1.1 Valor e Satisfação do Cliente

Os consumidores procuram produtos e serviços que podem ter maior valor, e que oferecem um diferencial a mais ou uma qualidade melhor naquilo que necessitam ou desejam.

KOTLER (1994), cita que “...apenas empresas orientadas para os consumidores vencerão. São aquelas empresas que podem oferecer valor superior aos seus consumidores alvos”.

Os consumidores, diante de tanta variedade de escolha, estimam qual produto/serviço, oferecerá maior valor. Eles são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda, formando uma expectativa de valor e agindo sobre ela. Após avaliam se a oferta atendeu sua expectativa de valor; tal avaliação afeta sua satisfação e probabilidade de recompra (KOTLER, 1994).

Diante da premissa que o consumidor irá comprar da empresa que lhe entregar maior valor, KOTLER (2000), define que “valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviços”.

O nível de satisfação do consumidor é formado pelo julgamento de valor que ele encontra em cada produto/serviço que adquire, através desta observação KOTLER (1994), explica que o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas.

Para NICKELS e WOOD (1999), do ponto de vista do cliente, um produto é um pacote de elementos tangíveis e intangíveis que juntos oferecem valor para satisfazer seus desejos e necessidades. Citam ainda que, “um pacote de valor é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido. Quando o pacote de valor vai além de atender as necessidades e expectativas comuns, ele tem o potencial de encantar o cliente”.

Na continuidade, verifica-se a importância do varejo no estudo da satisfação do cliente.

6.1.2 Varejo

O varejo é importante no estudo da satisfação do cliente, e “é definido como todas as atividades envolvidas na venda de mercadorias e serviços ao consumidor final” (BOONE & KURTZ, 1998). Embora a maioria das vendas de varejo ocorra em

lojas, a definição de varejo inclui várias outras formas de comércio fora das lojas, indo até o comércio eletrônico.

O varejo constitui o canal de distribuição de mercadorias para a maioria dos consumidores, já que o cliente típico mantém pouco contato com os fabricantes e praticamente nenhum com os intermediários do atacado. De modo geral, os comerciantes do varejo determinam horário, localização das lojas, formam profissionais de vendas, *lay out* dos estabelecimentos, determinam políticas de preços e políticas de lucros, fatores que muitas vezes influenciam na imagem do produto mais que o próprio produto. Como exemplo temos as lojas do Boticário ou as lojas de pneus do tipo Auto Centro da rede Goodyear. “Varejista é uma organização que compra produtos com o propósito de revendê-los aos consumidores finais... o varejo ocorre freqüentemente em lojas ou estabelecimentos de serviços”(PRIDE e FERRELL, 2001).

As práticas mais antigas de varejo estão associadas aos armazéns ou postos de comércio e aos vendedores ambulantes, que levavam suas mercadorias aos lugares mais distantes para atender necessidades de uma pequena comunidade ou de uma área rural.

Nestes armazéns ou empórios os consumidores podiam comprar artigos de vestuário, gêneros alimentícios, remédios, sementes, ração, equipamentos agrícolas, doces, jóias, munição e armas. Com o passar do tempo, ainda que tenham prosperado, os armazéns foram condenados a mudanças, à medida que, para satisfazer os consumidores, surgiram as lojas ou comércios de especialidades. Atualmente poucos armazéns ainda sobrevivem em áreas rurais. O desenvolvimento do varejo ilustra o conceito de marketing em uso, “as inovações no varejo têm surgido para satisfazer as necessidades e desejo do consumidor que estão em permanente mudança” (PRIDE e FERRELL, 2001).

Atualmente os varejistas também desenvolvem estratégias de marketing baseadas nos objetivos e no planejamento estratégico como ferramenta de gestão, acompanham fatores ambientais e avaliam seus pontos fortes e fracos a fim de identificar as ameaças e oportunidades do mercado. Dentre estas estratégias os varejistas podem decidir e oferecer aos seus clientes uma variedade de serviços. “O objetivo básico de qualquer serviço ao cliente é atrair e manter os clientes – alvo, elevando assim as vendas e os lucros (BOONE & KURTZ, 1998). Tais decisões são oportunizadas a partir de diversos fatores, tamanho da loja, tipo e localização da

loja, variedade de mercadorias, níveis de serviços oferecidos pelos concorrentes, expectativas dos clientes e recursos financeiros disponíveis.

Alguns serviços, como banheiros sempre limpos, salas de espera, cafezinho e bebedouro, são projetados visando o conforto do cliente, outros visam atrair o cliente tornando o ato da compra mais fácil, rápido e econômico, como o caso de serviços em pneus, que o cliente ao adquirir os pneus, em geral quer que sejam montados no seu veículo.

Vários fatores influem na preferência dos clientes por uma loja, a localização, a seleção e especialidade de mercadorias, os serviços oferecidos, os preços praticados e as atividades promocionais contribuem, mas também é decisiva a atmosfera da loja, ou seja, as características físicas e comodidades que atraem os clientes e satisfazem suas necessidades de compra. “O exterior de uma loja, incluindo o projeto arquitetônico, as vitrines, os letreiros e a entrada, auxilia na identificação do varejista e atrai o público-alvo”. (BOONE & KURTZ, 1998). A localização da loja também é elemento importante na decisão do cliente na busca do atendimento de suas necessidades. “Os clientes de certos varejistas...geralmente vão em seus veículos para o local do varejo e, portanto, localizações excessivamente congestionadas devem ser evitadas. O espaço para o estacionamento deve ser adequado à demanda prevista e as redes de transporte (os pontos de acesso e saída e o trânsito público) precisam ser cômodas para os clientes e para os veículos.” (PRIDE e FERRELL, 2001)

Outro fator que leva os clientes a repetir a compra e que influi na opção pela loja é o atendimento do pessoal, que deve estar sempre bem treinado e motivado.

O pessoal de atendimento contribui para a lealdade do cliente nas lojas de varejo na medida que o contato se faz para informar características e benefícios, vantagens e garantias dos serviços e produtos. “Os vendedores dos estabelecimentos varejistas desempenham um importante papel na comunicação da imagem da loja aos clientes e no seu convencimento para que efetuem a compra. Para atuar como fonte de informações eles devem possuir conhecimentos a respeito de crédito, políticas da loja, descontos, vendas especiais, entregas e devoluções”. (BOONE & KURTZ, 1998)

As lojas de varejo têm uma classificação muito ampla e pode variar em função de produtos, preços, serviços agregados e especialidades. “Apesar do nome, os varejistas de especialidades não vendem itens de especialidades (exceto quando

os bens de especialidades complementam o *mix* geral de produtos) em vez disso, oferecem sortimentos substanciais de poucas linhas de produtos” (PRIDE e FERRELL, 2001).

“As lojas de especialidades, normalmente, oferecem variedades melhores e mais especialidades nas vendas que as lojas de departamento, suas principais concorrentes. Investindo em serviço, pessoal, atmosfera e localização, as varejistas de especialidades se colocam estrategicamente para atrair clientes de segmentos de mercado específicos. Podem até se tornar revendedores exclusivos em seus mercados” (PRIDE e FERRELL, 2001).

Os consumidores querem encontrar uma alternativa de atendimento que torne a sua compra uma oportunidade de relacionamento onde obtenha detalhes sobre o produto ou serviço que está adquirindo e tenha liberdade de tirar dúvidas, e assim saírem satisfeitos com o produto ou serviço adquirido. “Para os consumidores insatisfeitos com a natureza impessoal das grandes lojas, o contato pessoal mais íntimo, oferecido por uma loja (de varejo) de especialidade pode ser uma mudança bem vinda” (PRIDE e FERRELL, 2001).

Os clientes buscam nas lojas de varejo de produtos com serviços agregados um rápido atendimento e desejam que suas necessidades de produtos sejam atendidas pela oferta de alternativas em que os serviços sejam executados com qualidade para ficarem satisfeitos.

“Os empregados da linha de frente são a chave para o sucesso dos varejistas de serviços por desempenharem os serviços que formam a base do pacote de valor...pois os clientes têm maiores chances de voltarem quando são bem tratados por um pessoal de serviço amigável e apropriadamente treinado, com um nível adequado de poder para resolver os problemas” (NICKELLS e WOOD 1999).

Na seqüência, observa-se a importância dos produtos e serviços na satisfação do cliente.

6.1.3 Serviços e Produtos

A satisfação do cliente quando adquire um serviço traz consigo alguns aspectos diferenciados, dado a sua intangibilidade e pelo fato de ser o serviço uma experiência de consumo e não o recebimento de um bem físico.

Por exemplo, o automóvel quando levado para o serviço de balanceamento de pneus, dá ao cliente a certeza que terá seu veículo tecnicamente perfeito e seguro para o uso, mas evidentemente não leva nada para casa, apenas a sensação de melhor dirigibilidade do veículo. Igualmente após o cliente pagar a conta do hotel, nada vai levar para casa, a não ser a lembrança ou sensação de que teve uma noite agradável de sono e desfrutou da estrutura colocada a sua disposição, ficando ou não satisfeito, BATESON e HOFFMAN (2001), afirmam que “serviço não é físico, não é algo que se pode levar embora ou consumir”.

A definição de serviços acaba por exigir que, de alguma maneira, seja considerado que o que o consumidor recebe é um pacote de benefícios, com a combinação de bens e serviços, ainda que estes bens possam ser irrelevantes como uma simples etiqueta de bagagem ou um bilhete de passagem, que ao deixar o avião, até poderá jogar no lixo.

“O pacote básico de serviços descreve o conjunto de serviços que se faz necessário para preencher as necessidades dos clientes. Esse pacote determina o *que* os clientes receberão da organização. Um pacote básico bem desenvolvido garante que a qualidade técnica do resultado seja boa. Entretanto, mesmo um bom pacote de serviços pode ser destruído por interações inadequadas com os clientes” (GRÖNROOS, 1993).

Quando os clientes recebem um serviço, geralmente eles dão maior ênfase no resultado final quando o avaliam e percebem que ficaram satisfeitos ou insatisfeitos. Todo serviço executado passa por fases distintas, desde a recepção do cliente até a emissão da nota fiscal, as quais ele pode perceber durante ou após a execução do serviço.

“Devido às características básicas dos serviços, o seu processo inclui uma série de atividades e subprocessos. O cliente percebe essas atividades bem como percebe que o próprio consumo do serviço é um processo. Alguns processos de produção como por exemplo, as atividades de apoio de retaguarda não são percebidas diretamente pelo cliente, pois somente os resultados dessas atividades fazem parte do consumo” (GRÖNROOS, 1993).

Para entender-se melhor o conjunto de ações que a organização dispõe para interagir com o cliente, faz-se necessário uma divisão em áreas de relevância, onde cada área represente uma parte dos momentos em que ocorre a interação do cliente com o processo de consumo.

Segundo GRÖNROOS (1993), as horas de interações diretas comprador/vendedor, são quando as *horas da verdade têm lugar*, ao mesmo tempo em que eles consomem um serviço, eles também tomam parte ativa na produção dele. Em outras situações eles entram em contato apenas com um subsistema limitado, como operar um caixa automático bancário em relação ao banco. As interações que ocorrem podem ser contatos diretos com os clientes, ou interações por telefone ou mesmo por fax ou correspondência.

A organização está estruturada de maneira que cada etapa de processo de consumo, ou seja, cada área de relevância, interaja dentro de um sistema ou rotina pré-estabelecida da organização e traga satisfação ao cliente.

Ainda GRÖNROOS (1993), afirma que ao observarmos a interface entre comprador/vendedor e suas horas da verdade, o pessoal de contato emerge como um recurso crítico.

Evidencia-se nesta informação, a importância do desempenho de cada área de relevância, ainda que “o sistema e os recursos físicos utilizados no processo terão que se adequar ao estilo de desempenho das pessoas de contato, assim como ao estilo de consumo dos clientes” (GRÖNROOS, 1993).

Como os serviços são intangíveis, porque são desempenhos e não bens, em vez disso, são vividos, e os julgamentos dos consumidores sobre eles tendem a ser mais subjetivos do que objetivos, também a produção e o consumo são inseparáveis, geralmente primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos simultaneamente. O passageiro do ônibus primeiro compra a passagem, depois desfruta da viagem e a medida que a viagem vai ocorrendo, o passageiro vai por assim dizer, consumindo o serviço.

Em geral um serviço carece de consistência e tem um potencial muito grande de ocorrer de forma variada, por melhor que seja o padrão determinado ou desejado pela prestadora do serviço. Ainda, outro aspecto importante é sua perecibilidade, ou seja, os serviços não podem ser guardados ou estocados. Se não houve atendimento de veículos pela manhã em uma loja Auto Centro de Pneus, à tarde não se pode recuperar os serviços que não foram feitos naquele horário. Se o apartamento de um hotel não foi ocupado à noite, não se pode igualmente recuperar.

“A parcela do pacote de serviços que se refere a bens facilitadores é sempre possível pensar em estocar, mas a parcela de serviços, é impossível de ser estocada” (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Como citado, o pacote de serviços pode incluir produtos que completam a proposta de atendimento que a empresa se dispõe a oferecer aos seus clientes.

“É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtenha benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço, da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe” (BATESON e HOFFMAN, 2001).

A criação de um produto puro por princípio busca satisfazer necessidades dos clientes, uma visão mais ampla de produto se estende muito além dos atributos físicos ou funcionais. Um produto agrega atributos físicos, simbólicos e serviços concebidos para aumentar a satisfação do consumidor. “A palavra produto enfoca as características físicas ou funcionais de um bem ou serviço” (BOONE & KURTZ, 1998).

KOTLER e ARMSTRONG (1993), classificam produto de consumo em três grupos:

- a) produtos de conveniência: são aqueles que o consumidor deseja comprar com frequência, de forma imediata, e com um mínimo de esforço, como por exemplo, pão, leite, refrigerantes, etc;
- b) produtos de compra comparada: são adquiridos somente depois que o consumidor fez comparações dos produtos concorrentes, em lojas concorrentes, com base em aspectos tais como preço, qualidade, estilo e cor; são geralmente mais caros que os de conveniência, incluem vestuário, móveis, eletrodomésticos, etc;
- c) produtos de especialidade: possuem características singulares que fazem com que o comprador valorize determinadas marcas; os compradores de produtos de especialidade estão bem cientes daquilo que querem e dispostos a fazer um esforço especial para obtê-los; os relógios suíços de luxo são um bom exemplo.

“Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

Segundo KOTLER (1999), que amplia este conceito, os produtos

comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias, e classifica-os em três grupos de acordo com a durabilidade e a tangibilidade:

- a) bens não duráveis: são tangíveis, normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e sabão; são bens consumidos rapidamente e comprados com frequência;
- b) bens duráveis: são tangíveis, normalmente usados durante um período de tempo, como geladeiras, ferramentas e vestuário;
- c) serviços: são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis; como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade e credibilidade de fornecedores; são exemplos de serviços, cortes de cabelo, serviços de reparos em pneus, balanceamento e geometria, entre outros.

SANDHUSEN (1998), nos dá outra definição, dizendo que os produtos são qualquer coisa capaz de satisfazer necessidades, como itens tangíveis, serviços e idéias. São todos produtos que podem ser comercializados para satisfazer necessidades.

FIGURA 3 – POSSIBILIDADES DE UM ESPECTRO MAIS AMPLO DE PRODUTOS E SERVIÇOS



FONTE: adaptado de SANDHUSEN (1998)

Esse espectro pode ser estendido para incluir as satisfações físicas intangíveis, proporcionadas pelas pessoas, pelas idéias, pelos lugares ou pelas organizações.

As organizações oferecem produtos, serviços e idéias com características, chamadas atributos, os quais confere-se no item seguinte.

6.2 ATRIBUTOS

“Os atributos podem ser entendidos como as características físicas dos produtos e serviços, sendo concretos, observáveis, mensuráveis e de relevante importância no processo de tomada de decisão de compra. Os atributos de um produto são o principal estímulo para influenciar a compra de determinado produto ou serviço” (PETER & OLSON, 1996).

6.2.1 Classificações de Atributos

Encontram-se atualmente, na literatura do comportamento do consumidor, diversas classificações de atributos. A seguir, serão apresentadas algumas das principais formas de classificar atributos de acordo com seus autores.

PETER & OLSON (1996), classificam os atributos em abstratos e concretos. São considerados atributos concretos as representações cognitivas das características físicas do produto, como tamanho, cor e preço de determinado produto. Os atributos abstratos são todas as representações abstratas dos atributos concretos, como a boa qualidade ou a má qualidade de certo bem.

ZEITHAML (1988), apresenta uma divisão dos atributos em dois níveis: intrínsecos ou extrínsecos. Os atributos intrínsecos fazem parte da composição física do produto. Qualquer alteração destes refletirá diretamente na natureza do produto tais como, sabor, cor, textura e o cheiro. Os atributos extrínsecos, por sua vez, são os atributos que cercam o produto, destacando-se a marca, o preço, a garantia e o nível de propaganda. Tanto os atributos intrínsecos quanto os extrínsecos servem como base para avaliar a qualidade dos produtos.

MCMILLAN & MACGRATH (1996), classificaram os atributos em dois níveis de principal importância: atributos básicos e atributos discriminadores. Considera-se atributo básico aquele que o consumidor espera encontrar em todos os bens de determinado segmento. Tal atributo dificilmente provoca a lealdade ou a aversão a um produto.

Caso o atributo básico seja considerado pelo consumidor como um atributo essencial, este é chamado de não-negociável. Por exemplo, pneus seguros para dias de chuva é um atributo não negociável na escolha de pneus. Se um atributo básico for percebido como sendo negativo, ele é considerado tolerável, porém o

consumidor avalia o produto em função de sua performance em relação aos concorrentes e verifica se os benefícios da oferta transcendem a inconveniência do atributo.

Atributos discriminadores são os que diferenciam o produto de seus concorrentes. Caso o consumidor considere o atributo como sendo positivo este é considerado como diferenciador. Em relação à escolha da loja Auto Centro, a localização pode ser considerada como diferenciadora. Se todos os outros atributos permanecessem iguais entres os *players*, os consumidores optariam pela loja que oferecesse a melhor localização.

Outro estudo disponível na literatura em relação aos atributos é o de CARPENTER, et al (1994). Este estudo apresenta o conceito de atributos irrelevantes, sendo estes os atributos que implicam um maior benefício, mas que na realidade não proporcionam este benefício. O consumidor não percebe a irrelevância do atributo, podendo considerá-lo um diferencial entre os concorrentes. Como exemplo, a adição de seda em uma marca de xampu pode induzir o consumidor a pensar que seu cabelo ficará mais sedoso. Porém, a seda não apresenta nenhum benefício aos cabelos. Os atributos irrelevantes são de fácil lembrança porque exercem uma forte influência na decisão de compra a curto prazo; porém a longo prazo o consumidor pode perceber que tal atributo não agrega valor algum ao produto.

ALPERT (1971), salienta que existem alguns atributos que são claramente mais importantes que outros. Estes atributos projetados pela imagem do produto, que conduzem à escolha de determinado produto ou serviço são chamados de determinantes. Sendo assim, os atributos podem ser classificados da seguinte forma:

- a) atributos salientes: tornam-se salientes na percepção do indivíduo quando deparados com o produto, serviço ou marca; formando um conjunto total de atributos que estão reconhecidamente presentes nestes itens;
- b) atributos importantes: considerados importantes no processo de escolha de determinado produto, serviço ou marca; podem fazer referência a um subgrupo dos atributos salientes; normalmente, os consumidores não os levam em conta no momento da compra, pois consideram estes atributos presentes na maioria das marcas de determinada classe de produto ou

serviço;

- c) atributos determinantes: são aqueles entre os atributos importantes que o consumidor acredita como capazes de determinar a compra; a existência e percepção dos atributos determinantes em certo bem é para o consumidor a melhor resposta para a satisfação de seus desejos.

KOTLER e ARMSTRONG (1993), citam que “com o passar do tempo, os clientes e consumidores se familiarizam com os atributos e alguns destes podem migrar para uma posição inferior de importância. As empresas devem ficar atentas às mudanças na hierarquia de atributos e ajustá-las às suas ofertas”.

No próximo item apresenta-se aspectos relevantes da pesquisa de satisfação de clientes.

6.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Diante da necessidade cada vez maior de se conquistar e manter clientes fiéis, a pesquisa de satisfação de clientes torna-se um importante aliado para o negócio da empresa.

Através da pesquisa de satisfação de clientes, a empresa tem a oportunidade de verificar a sua performance com relação aos seus serviços e produtos, possibilitando o contínuo aprimoramento dos mesmos.

Segundo ROSSI e SLONGO (1998), a pesquisa de satisfação mede a qualidade externa ou desempenho da empresa em seus negócios.

Ainda conforme os autores, há amplo suporte empírico para comprovar que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média.

Isto se dá, segundo KOTLER (1999), porque a alta satisfação dos clientes está ligada a clientes fiéis e de longa data, que por sua vez representam maior lucratividade devido a quatro fatores:

- a) clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem satisfeitos;
- b) o custo de servir um cliente retido cai com o tempo;
- c) clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais;
- d) clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos

praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

Além disso, há também vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Assim, as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços, e por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

6.3.1 Mensuração da Satisfação do Cliente

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993), é difícil de se quantificar a satisfação do consumidor pelas seguintes razões:

- a) primeira: porque ainda ninguém descobriu como medir exatamente a satisfação criada por um produto ou uma atividade de *marketing* em particular;
- b) segundo: a satisfação que alguns consumidores individuais obtêm dos aspectos “bons” de um produto ou serviço qualquer, devem ser contrabalançadas com os aspectos “maus”, tais como poluição e danos ao meio ambiente;
- c) terceiro: a satisfação que algumas pessoas obtêm em consumir certos produtos que geram *status*, depende do fato de que poucas pessoas podem ter tais produtos.

Assim, é difícil avaliar o sistema de *marketing* em termos da quantidade de satisfação que ele proporciona.

Segundo BATESON e HOFFMAN (2001), um sistema de informação sobre satisfação pode ser definido como um processo corrente de pesquisa que fornece dados relevantes em uma base tempestiva para gerentes que usam os dados para tomadas de decisão, mais especificamente, o sistema usaria medidas de satisfação dos clientes junto com outras medidas obtidas em várias épocas para avaliar o desempenho global da empresa.

Ainda os mesmos autores citam que, os componentes de um sistema sobre

satisfação devem incluir:

- a) pesquisa de satisfação do cliente;
- b) solicitação de reclamações dos clientes; para identificação de clientes insatisfeitos e identificação de falhas no sistema de prestação de serviços;
- c) pesquisas pós-venda; tratam da satisfação do cliente enquanto o encontro de serviço está fresco na mente do cliente, portanto reflete o desempenho recente da empresa;
- d) entrevistas com grupos focais; são debates informais de 8 a 12 clientes que expressam suas opiniões e comentam sugestões;
- e) consumidores fantasmas; são funcionários treinados que fingem ser clientes e fazem compras na empresa, a idéia é avaliar o funcionário durante o serviço.

Segundo ROSSI e SLONGO (1998), mensuração da satisfação do cliente é “um sistema de informações da administração que, continuamente, capta a voz do cliente através da avaliação do desempenho do ponto de vista do cliente. É uma medida externa de mensuração da satisfação do cliente ou desempenho da qualidade”.

MARR & CROSBY (1993), citam que a satisfação do cliente é o único meio viável para avaliar as percepções de qualidade da população total de clientes. Com amostragem científica, instrumentos bem definidos, que encorajam uma resposta válida, e análise apropriada, a companhia pode projetar com exatidão como todos os consumidores se sentem, baseada nas opiniões expressas por um corte representativo.

Dentro dos objetivos da mensuração, de acordo com MARR & CROSBY (1993), pode-se propor uma lista de objetivos para um programa de mensuração da satisfação do cliente, utilizando alguns exemplos, de uma forma relativamente fácil, conforme segue:

- a) obter uma mensuração que mostre como o cliente percebe de forma objetiva e quantitativa a qualidade global da empresa;
- b) verificar como o comportamento do cliente é afetado por essas percepções de qualidade;
- c) determinar quais áreas de desempenho de produto/serviço têm um maior impacto na qualidade percebida global;

- d) determinar se os clientes têm, geralmente, percepções favoráveis ou desfavoráveis do desempenho da companhia em cada uma destas áreas específicas;
- e) prever os tipos de melhorias que irão provavelmente produzir os maiores ganhos na qualidade percebida global;
- f) sugerir como a empresa pode influenciar suas forças atuais num esforço para atrair e manter clientes;
- g) permitir aos gerentes e empregados ouvir a voz do cliente através de respostas literais;
- h) identificar clientes que necessitam de uma ação corretiva imediata;
- i) verificar cada uma das maiores áreas de produto/serviço e identificar as expectativas específicas e exigências de qualidade as quais os clientes usam para julgar o desempenho.

O grande desafio da mensuração da satisfação do cliente é provar que o que parece simples na teoria é difícil na prática. Ou seja, é simplesmente inadequado dizer que 75% dos clientes com quem se fala dizem que estão extremamente ou muito satisfeitos. A verdadeira satisfação do cliente é uma habilidade da organização para atrair e reter clientes a partir das decisões tomadas pela análise dos resultados mensurados nas pesquisas.

6.3.2 Escalas de Medição de Satisfação

A busca da escala perfeita para medir a satisfação dos clientes tem provocado grandes discussões na literatura recente de *Marketing*.

Diversos autores têm defendido diferentes tamanhos e tipos de escala, que variam dependendo do tipo de pesquisa. Enquanto alguns propõem escalas de 2 pontos na medição de itens individuais e de 10 pontos na medição de satisfação global conforme WITTINK e BAYER, *apud* ROSSI e SLONGO (1998). Segundo SCHMALENSEE *apud* ROSSI e SLONGO (1998), “o número de pontos de uma escala é menos importante do que sua aplicação, ou seja, a seleção dos termos empregados e o número de pontos de uma escala devem ser definidos pelos objetivos da empresa e pelas situações do mercado... nenhuma escala é perfeita em todas as situações”.

A escala ideal para a medição de satisfação de clientes depende do estudo.

O que importa, é analisar cada caso, sobretudo os motivos que levam a empresa a buscar uma avaliação de satisfação dos seus clientes.

Dentre as várias formas existentes para verificar e analisar a satisfação dos clientes foi escolhida para este estudo a “Janela do Cliente” que se apresenta a seguir.

6.4 JANELA DO CLIENTE

A Janela do Cliente é uma ferramenta de pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Basicamente, consiste em cruzar duas variáveis, que são a importância que o cliente percebe nos atributos dos produtos e serviços com a satisfação sentida em relação a estes mesmos atributos.

As informações e os conceitos a seguir foram buscados basicamente em CÁCERES (1994) e APDG (1994).

As origens da Janela do Cliente estão em 1987. Inicialmente desenvolvida pela *Arbor Incorporation*, baseada no artigo da *Harvard Business Review* “*Market research the japanese way*”, foi trazida para o Brasil pelo grupo *Rhodia*, em 1990. A partir daí, a *Rhodia* passou a aplicar a Janela do Cliente no desenvolvimento de diversos projetos, passando também a utilizar essa ferramenta para medir a satisfação dos clientes internos.

A construção da Janela do Cliente parte obrigatoriamente da aplicação de questionários, cujas respostas após tabuladas são aplicadas em um gráfico.

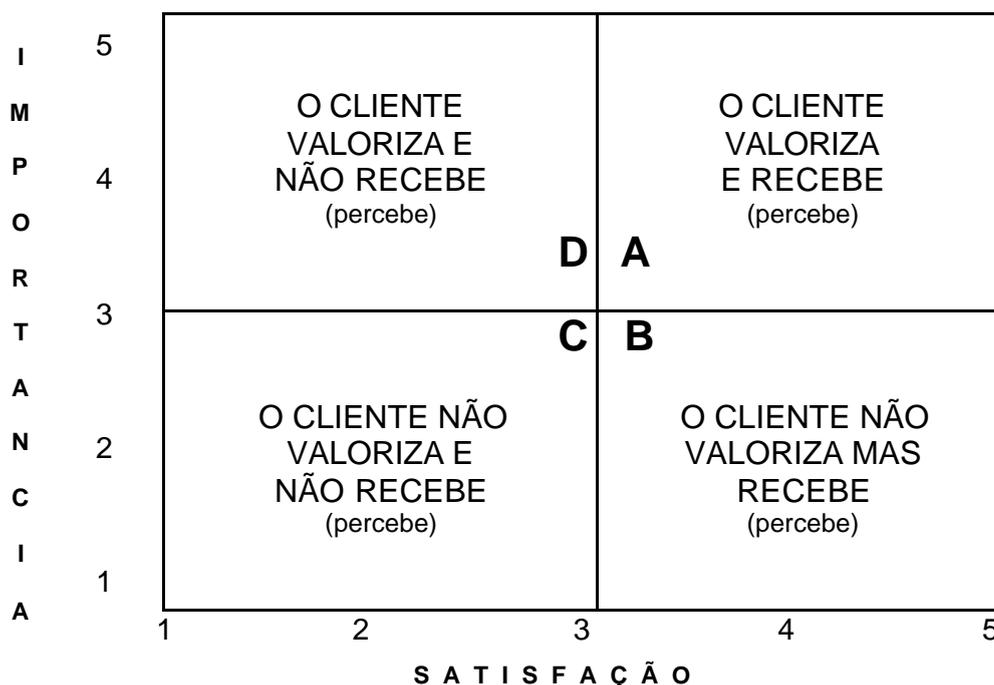
A matriz de atributo, Janela do Cliente, é composta por duas variáveis. A primeira é a variável de importância e a segunda é a variável de satisfação. Os questionários são formulados separadamente, mas com os mesmos atributos, sendo um para medir importância e outro para medir satisfação.

Em relação à primeira variável, procura-se determinar o grau de importância que o cliente (no caso de uma pesquisa com clientes) percebe nos atributos dos produtos ou serviços que lhe são oferecidos. A segunda variável, objetiva mensurar o nível de satisfação desses mesmos clientes em relação aos mesmos atributos questionados. Após isso, cria-se uma matriz de dupla entrada, onde se tem no eixo “y” (ordenada) a variável importância e no eixo “x” (abscissas) a variável satisfação. A intersecção destas duas variáveis dará a situação do atributo em relação à

importância e desempenho percebido pelo cliente.

O nome Janela do Cliente se deve ao fato de que ao final da pesquisa os dados obtidos são aplicados em um gráfico com a forma de uma janela, que é dividida em quadrantes. Cada quadrante representa uma situação definida pela relação entre a variável importância e a variável satisfação, conforme a ilustração a seguir.

FIGURA 4 – MODELO PADRÃO DA JANELA DO CLIENTE



FONTE: CÁCERES (1994)

Cada quadrante representa uma situação como segue.

Quadrante A – Se determinado atributo for avaliado como pertencente ao quadrante A, o que deve ser a meta para todos os atributos oferecidos, significa que o mesmo é percebido como de alta importância pelos clientes, e que está satisfazendo a sua necessidade e o mesmo valoriza o que está recebendo, ou seja, a empresa está respondendo eficientemente a essa necessidade do cliente (CÁCERES, 1994).

Quadrante B – Neste quadrante estarão os atributos que o cliente não valoriza mas está recebendo; ou seja, um atributo super estimado pela empresa a qual pode estar gastando muito tempo, energia e dinheiro em um atributo que para os clientes não tem muito valor. Nessas situações, pode-se tomar uma atitude que pode valorizar o produto ou serviço, que é aumentar a percepção do cliente em

relação a este atributo, que poderá promovê-lo do quadrante B para o A (CÁCERES, 1994).

Quadrante C – Segundo Cáceres (1994), mostram uma área na qual existe uma certa indiferença para o cliente, significando que para os atributos que se encontram neste quadrante, tanto a importância dada pelo cliente quanto a sua satisfação é baixa.

“Apresenta uma área de atributos que o cliente não quer e, também não recebe; ou seja, a importância e a satisfação dos clientes com esses atributos são relativamente baixas”. (APDG, 1994).

Quadrante D – Esse quadrante é bastante crítico, pois nos mostra onde podem estar os pontos mais fracos do produto ou serviço. Quando um atributo se encontra nesse quadrante, significa que o cliente dá alta importância para ele e, entretanto, a sua satisfação está baixa. Assim, a administração deverá dar uma atenção especial aos atributos que forem avaliados como quadrante D (CACERES,1994).

6.4.1 Tratamento dos Dados

Os dados coletados pela aplicação dos questionários, podem ser tabulados em um formulário simples e específico para esta finalidade, em que aponta separadamente as variáveis de importância e as variáveis de satisfação.

Devem ser relacionados nestes formulários os atributos avaliados e apontadas as notas atribuídas pelos respondentes a cada atributo.

A soma das notas de cada atributo será disposta em uma coluna de total. Estes totais são divididos pelo número de questionários aplicados resultando na média de cada atributo.

Pode-se calcular a média de cada atributo pela seguinte fórmula:

$$\text{MÉDIA} = E \text{ x } / N$$

Sendo a média igual a “E” que é a soma de “x”, sendo que este “x” representa a nota/valor atribuído pelo respondente ao atributo no questionário, dividido por “N” que é o número de questionários respondidos.

A seguir calcula-se a média geral (MG), separadamente, tanto para as variáveis de importância como para as variáveis de satisfação, somando as médias obtidas em cada atributo e dividindo-se pelo total dos atributos estabelecidos nos

questionários.

As duas médias gerais (MG) determinam as duas linhas divisórias da Janela do Cliente, definindo assim as coordenadas limites de cada quadrante da mesma.

A linha divisória da variável de importância será obtida pela aplicação da média geral de importância no eixo “y” (ordenadas) e a linha divisória da variável de satisfação será obtida pela aplicação da média de satisfação no eixo “x” (abscissas).

6.4.2 Construção da Janela do Cliente

A Janela do Cliente é construída para demonstrar a partir de um gráfico os dados apurados na pesquisa. Como demonstrado na figura 4, a janela é dividida em quadrantes, as linhas de divisão originadas das médias gerais de importância e satisfação determinam os quadrantes.

O próximo passo será marcar na janela a interseção das médias individuais de satisfação e importância de cada atributo.

O ponto encontrado pela interseção dos atributos, colocará dentro da janela de cada atributo no quadrante correspondente, a percepção do cliente em relação ao mesmo, permitindo facilidade na análise dos resultados.

6.4.3 Vantagens da Utilização da Janela do Cliente

A Janela do Cliente, além de ser uma ferramenta de simples aplicação, possui grandes vantagens:

- a) leva à identificação de necessidades dos clientes;
- b) prioriza ações de melhoria;
- c) leva ao consenso sobre as características e benefícios dos produtos e serviços;
- d) ensina a ouvir o cliente;
- e) identifica atributos que trazem satisfação ao cliente;
- f) identifica atributos que são importantes para o cliente.

Concluída a revisão teórica que fundamenta o estudo, ainda que o tema não tenha sido esgotado, passa-se para a indicação do método aplicado.

7 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo descrever o método de pesquisa e as ferramentas de análise de dados utilizados no presente estudo.

Para alcançar os objetivos propostos estabeleceu-se o método dividindo-o em duas fases: a primeira de caráter exploratório (qualitativo) e a outra de caráter descritivo (quantitativo). Esta divisão fez-se necessária pela própria natureza da pesquisa.

Segundo MALHOTRA (2001), a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação na qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para fazer a pesquisa, ou seja, o pesquisador vai “colher” os dados para a pesquisa, e, ainda, afirma que a pesquisa descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, o qual é obtido com a pesquisa exploratória.

Para a pesquisa exploratória, utilizou-se a ferramenta “Tríade de Kelly” ou “*Repertory Grid*”, que consiste em um método de comparações entre dois ou mais elementos para obtenção através de suas diferenças e semelhanças dos atributos que geram satisfação e são importantes para os clientes (AAKER, et al 2001).

Na pesquisa descritiva, para coleta de dados, utiliza-se um questionário aplicado por meio de entrevista pessoal. A maioria das pesquisas realizadas na área de marketing é conclusiva descritiva. Tais pesquisas são caracterizadas por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais e por serem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 1993).

Conhecer a satisfação dos clientes através de uma pesquisa reveste-se de grande importância uma vez que permitirá à empresa identificar ações que podem levar a melhorar o conjunto de produtos, serviços e estrutura oferecidos para se obter a satisfação dos clientes.

ROSSI e SLONGO (1998), citam que em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração dos indicadores de satisfação reveste-se de extrema importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa, ou seja, o cliente precisará expressar estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante, de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

“As pesquisas de satisfação apresentam duas fases distintas e bem demarcadas em termos de tempo e de método: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa, com o propósito de gerar os indicadores de satisfação, que fornecerão a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase, que tem natureza descritiva e quantitativa, destinada a medir o grau de satisfação dos clientes” (ROSSI e SLONGO, 1998).

A seguir apresenta-se de forma detalhada o método da fase exploratória da pesquisa.

7.1 FASE EXPLORATÓRIA

Para a coleta de dados nesta fase da pesquisa foram efetuadas entrevistas em profundidade (individuais), com onze clientes e dois especialistas. A escolha foi voltada para a qualidade da amostra e não à quantidade de elementos, pois segundo ROSSI e SLONGO (1998), um número elevado de entrevistados leva à repetitividade das informações, sendo assim dispensável continuar a entrevista com maior número de clientes para obter apenas a repetição das informações já conhecidas.

“As entrevistas individuais em profundidade são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, nas quais o assunto, objeto da pesquisa é explorado em detalhes” (AAKER, et al 2001). Os autores ainda afirmam que as entrevistas individuais em profundidade são usadas no mercado para identificar benefícios de produto-chave e provocar idéias criativas.

MALHOTRA (2001), cita que a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

Os elementos participantes da amostra devem ser dotados de experiência nas relações com os fornecedores do setor considerado. A coleta de dados pode ocorrer por entrevista em profundidade (individual) ou por *group discussion*, cada uma com suas vantagens. No caso de escolher entrevistas em profundidade, é recomendável que o pesquisador selecione inicialmente, de 10 a 20 clientes, pois ao se tratar de pesquisa qualitativa, o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da

amostra e não a quantidade de elementos que a compõe. Na prática, considera-se ideal o número a partir do qual começa a predominar a repetição de respostas (MALHOTRA, 2001).

Além disso, recomenda-se a participação dos executivos e/ou *experts* da empresa avaliada, tanto na análise dos resultados, que culmina com a geração dos indicadores de satisfação, quanto no julgamento da adequação dos indicadores de satisfação gerados. Segundo AAKER, et al (2001), “os respondentes ideais para esse tipo de estudo, *pedir a especialistas que avaliem o grupo inicial de itens*, são geralmente difíceis de ser identificados, e podem representar muitas partes de uma organização, é sempre aconselhável pedir recomendações sobre quais outras pessoas poderiam ser entrevistadas”. Os mesmos autores afirmam ainda que “os especialistas são as pessoas que trabalharam ou estão ainda trabalhando com o fenômeno que está sendo estudado”.

O método para as entrevistas, foi a Tríade de Kelly ou *Repertory Grid*, que “consiste em pedir aos respondentes que comparem em um grupo de três empresas, cada uma delas em relação às outras duas: Em que as empresas A e B são diferentes da empresa C? E como A e C diferem da B e assim por diante” (AAKER, et al 2001). Através das comparações obtidas, chega-se aos atributos que são importantes e contribuem para satisfação do cliente.

Apresentam-se a seguir os elementos da pesquisa exploratória.

7.1.1 Elementos da Pesquisa Exploratória

Foram escolhidos pelo pesquisador, clientes que pudessem colaborar, expressando opiniões relevantes e tivessem comprado nos últimos 6 meses na loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC. Além destes, foram escolhidos especialistas que trabalham no ramo e fazem parte da equipe da Loja e do fornecedor.

Conforme MALHOTRA (2001), somente se pode garantir a seleção de atributos que o cliente considera crítico, através das opiniões dos próprios clientes.

Colocados os aspectos pertinentes aos elementos de pesquisa, passa-se à coleta de dados de Fase Exploratória.

7.1.2 Coleta de Dados da Fase Exploratória.

Para a aplicação da Tríade de Kelly ou *Repertory Grid*, realizou-se inicialmente o levantamento para identificar todos os estabelecimentos que oferecem produtos e serviços similares à loja Auto Centro da Schadeck Pneus, totalizando nove (9) estabelecimentos.

A área de abrangência da atuação da loja pesquisada se estende à cidade gêmea Rio Negro – PR, que está inclusa no seu mercado de venda de produtos e serviços, razão por que também foram listados estabelecimentos daquele mercado, além das de Mafra-SC, cidade sede da empresa estudada.

Destes estabelecimentos listados foram selecionados três, os mais semelhantes em termos de oferta de serviços e produtos, que juntamente com a loja Auto Centro da Schadeck Pneus serviram para as entrevistas.

Como instrumento para a pesquisa foram feitas fichas individuais para cada uma das empresas selecionadas, contendo nome oficial, nome fantasia, endereço completo.

A lista de clientes selecionados conforme estabelecido nos Elementos da Pesquisa, incluiu clientes que sabidamente usavam produtos e faziam serviços nas lojas listadas.

As entrevistas foram realizadas após terem sido marcadas com antecedência por contato telefônico com cada um, no horário mais conveniente e no local indicado pelo entrevistado, buscando ainda obter além da concordância o interesse em ceder a entrevista.

ROSSI e SLONGO (1998), citam que “a pré-notificação tem como propósito básico informar o respondente acerca da pesquisa a ser realizada pela empresa e para lhe mostrar a importância da mesma, bem como nosso empenho em contar com sua resposta”.

A entrevista foi feita através de perguntas abertas, conduzidas pelo próprio pesquisador, de maneira que o cliente respondesse o que encontra ou espera encontrar em uma loja de pneus quanto ao atendimento, produto, serviço, ambiente, estrutura e apoio ao cliente. “As entrevistas individuais em profundidade são usadas nos mercados de consumidores para identificar benefícios de produtos – chave e provocar *insights* criativos” (AAKER, et al 2001).

Ainda o autor afirma que, “perguntas abertas sem classificação, onde o entrevistador procura registrar literalmente as palavras do respondente, as vantagens provêm da grande variedade de respostas que pode ser obtida”.

As respostas foram obtidas comparando-se uma loja em relação à outra, a partir das fichas individuais de duas selecionadas, procedendo conforme indicado no método e as respostas foram anotadas e/ou gravadas.

Em conjunto com os especialistas do ramo de produtos e serviços em pneus da Goodyear do Brasil Ltda. e loja Auto Centro da Schadeck Pneus estabeleceram-se 6 (seis) áreas de concentração e relevância para agrupar os atributos que fossem identificados nas entrevistas com os clientes, sendo: *Atendimento, Produtos, Serviços, Ambiente da loja, Estrutura da loja e Apoio ao Cliente*.

“Os especialistas podem dar contribuições sobre a relevância, clareza e exatidão dos itens. Com base nessa avaliação dos especialistas, o conjunto inicial de itens pode ser modificado. Alguns itens são eliminados, outros adicionados e alguns remanescentes sofrem ajustes” (AAKER, et al 2001).

As opiniões dos clientes resultaram em 125 atributos (ANEXO 1), muito semelhantes, mas citados de forma diferente, os quais foram relacionados e organizados nas 6 (seis) áreas de relevância estabelecidas. (ANEXO 2).

Com o objetivo de reunir os atributos semelhantes, em um mesmo atributo e dentro das áreas de relevância, foram realizados 4 (quatro) encontros com os especialistas e o pesquisador. Também buscou-se eliminar os atributos repetidos. Resultando 40 (quarenta) atributos (ANEXO 3) que estão distribuídos nas áreas de relevância da seguinte forma:

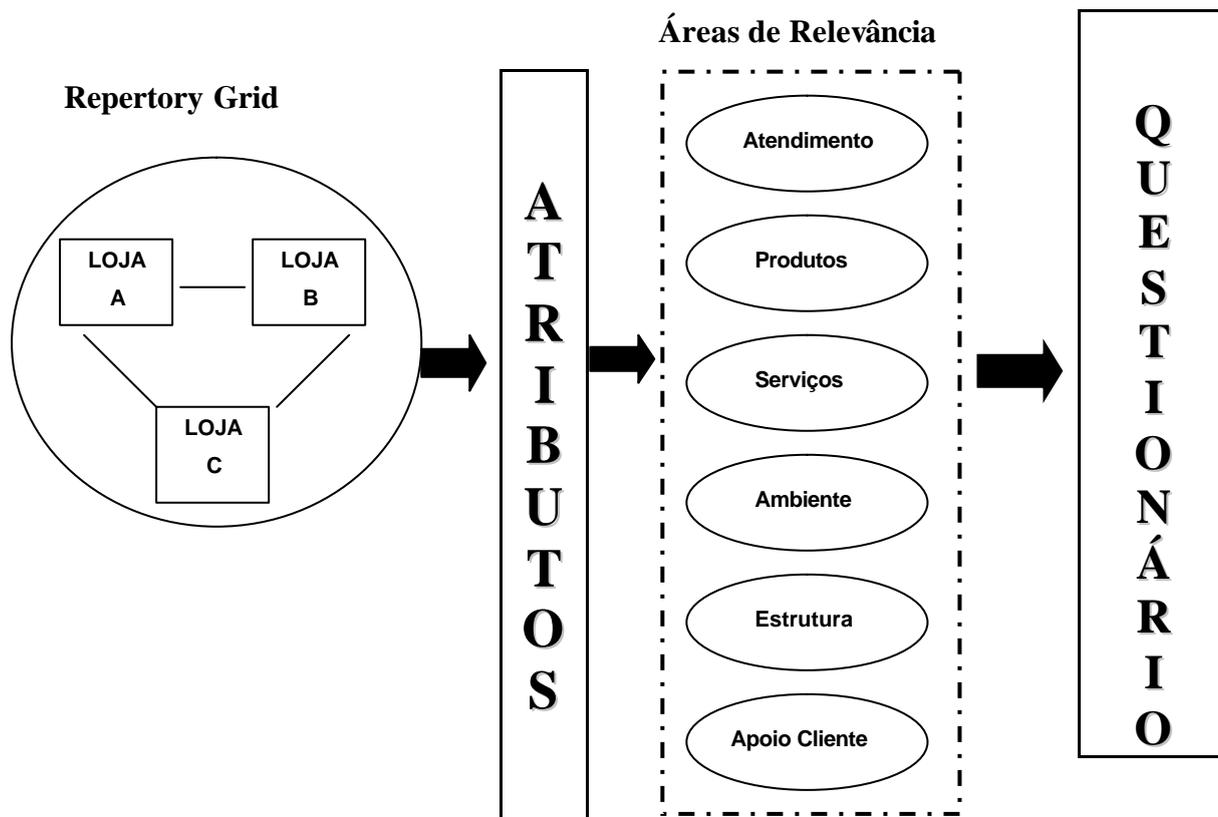
FIGURA 5: ÁREAS DE RELEVÂNCIA DOS ATRIBUTOS

ÁREAS	QUANTIDADE DE ATRIBUTOS
Atendimento	9
Produtos	6
Serviços	8
Ambiente	7
Estrutura	5
Apoio ao Cliente	5

O resultado obtido nesta fase, com os atributos dentro das suas área de relevância, permitiu a construção do Questionário (ANEXOS 4 e 5) que foi utilizado na pesquisa descritiva, para as entrevistas com os clientes objetivando medir o grau de importância e o grau de satisfação dos clientes através da “Janela do Cliente”.

A seguir verifica-se o desenho da pesquisa exploratória

FIGURA 6: DESENHO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA



A figura acima explica os processos executados na pesquisa exploratória. Iniciando com o método *Repertory Grid* ou Tríade de Kelly, no qual faz-se

comparação entre lojas do mesmo ramo resultando nos atributos selecionados. Os atributos foram divididos em 6 áreas de relevância que são de Atendimento, de Produto, de Serviços, de Ambiente, de Estrutura e de Apoio ao Cliente, passando-se à construção do Questionário, aplicado na pesquisa descritiva, que verifica-se a seguir:

7.2 FASE DESCRITIVA DA PESQUISA

Conforme planejado, o estudo nesta segunda fase, passou pela escolha do método de levantamento de dados, e optou-se pelo uso de um questionário estruturado, com perguntas fechadas, de forma que as repostas pudessem ser aplicadas na ferramenta de análise e avaliação dos resultados a “Janela do Cliente” (ANEXOS 4 e 5).

Independente do formato as perguntas fechadas são mais fáceis de responder. “Perguntas fechadas requerem menos esforços por parte do entrevistador, e tornam o trabalho de tabulação e análise mais fácil, e existe um potencial de erro menor quanto a diferenças na maneira como as respostas são registradas. Normalmente, uma pergunta fechada leva menos tempo para ser respondida do que uma questão aberta correspondente” (AAKER, et al 2001).

“A chave da boa pesquisa descritiva consiste em saber exatamente o que se pretende avaliar e escolher um método de levantamento em que todo o entrevistado esteja disposto a cooperar e seja capaz de dar informações completas e precisas” (MALHOTRA, 2001).

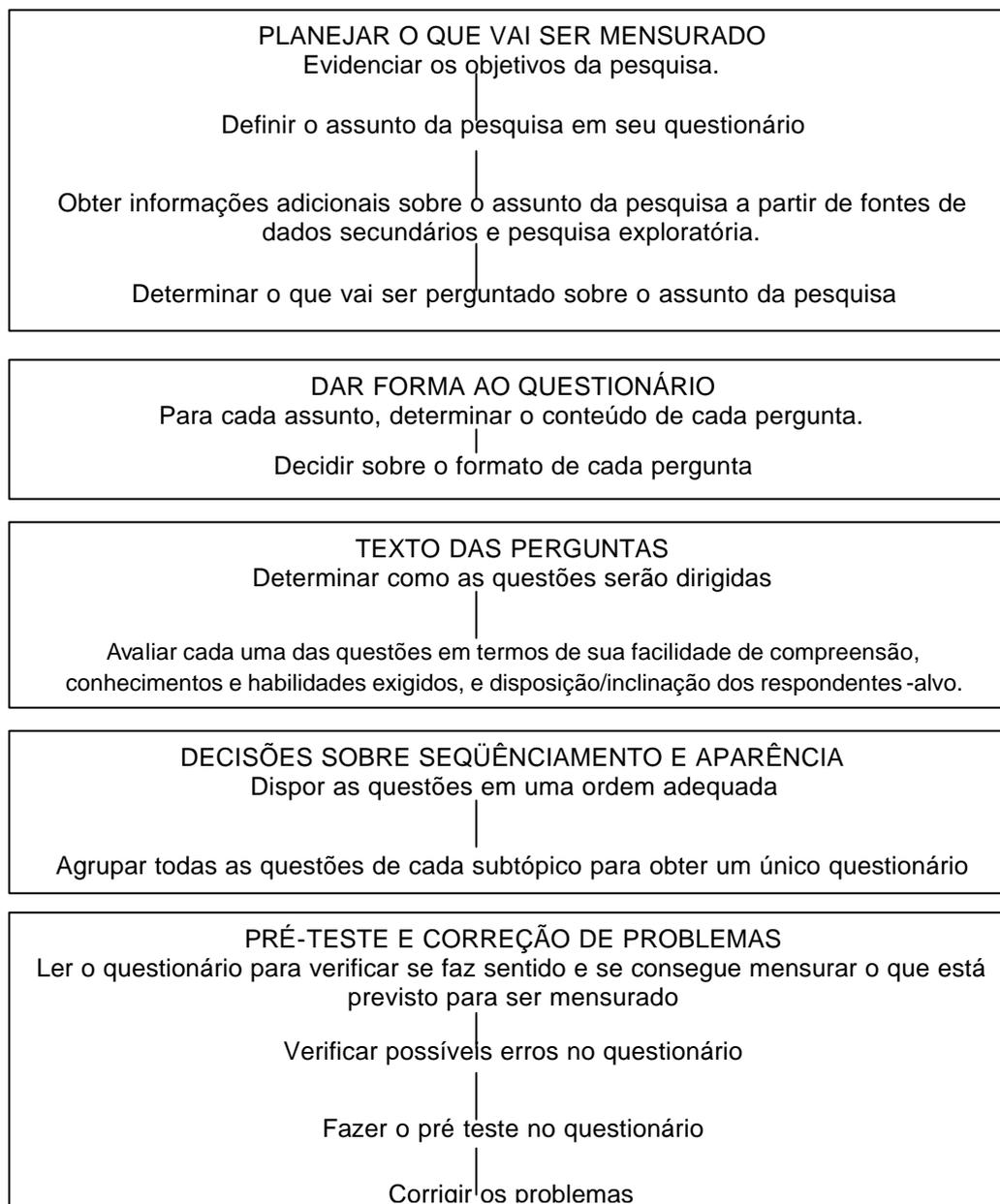
Também foram incluídas, na elaboração do questionário, as áreas de relevância com os atributos definidos.

“A construção de um questionário é encarada com muita propriedade como uma arte imperfeita. Não existem procedimentos estabelecidos que conduzam a um ‘bom’ questionário. Felizmente, esta situação extrema pode ser evitada por meio do bom senso e da experiência” (AAKER, et al 2001).

O questionário precisa ser planejado tendo em mente os objetivos específicos da pesquisa, existe uma seqüência lógica que o pesquisador deve seguir para desenvolver um bom questionário. É preciso também ter uma idéia bastante clara da população-alvo considerando que perguntas feitas para universitários podem não ser adequadas para donas de casa AAKER, et al (2001). Apresentam-se

através do quadro que segue demonstrado pela figura 6, um roteiro para a elaboração de um questionário de pesquisa.

FIGURA 7: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO



FONTE: AAKER, et al (2001)

Para a busca de informações da pesquisa com o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos clientes, e também o grau de importância que atribuíam a cada um dos atributos identificados, estabeleceu-se no questionário uma escala intervalar para facilitar assim a expressão da opinião.

“A mensuração da intensidade não é apenas útil como acompanhamento de itens com posições médias, mas para as questões atitudinais em geral. A força de

um sentimento é comprovadamente um indicador tanto da estabilidade como da consistência nas atitudes. Entre os indicadores de intensidade, os dois mais utilizados são as escalas de Likert e as de diferencial semântico” (AAKER, et al 2001).

Com relação á escala de medição, ROSSI e SLONGO (1998), indicam a escala intervalar de cinco pontos. Elas são apropriadas para mensuração de variáveis para as quais não existe um zero absoluto, que é o caso da satisfação de clientes. Com cinco pontos, a escala intervalar oferece um ponto de quebra. Com as cinco categorias, há alternativas para que o cliente expresse total ou parcial satisfação, estado indefinido ou insatisfação total ou parcial.

Independente de ter sido estabelecida a escala na forma usada no questionário, evidencia-se a necessidade de observar que busca-se medir a intensidade da importância e a intensidade da satisfação, desta forma pode-se recomendar o uso de expressões na escala que caracterize esta intensidade.

A escala intervalar usada nos questionários de Importância e Satisfação foi a de cinco pontos facilitando a expressão da opinião dos entrevistados, conforme pode-se observar nas Figuras 8 e 9 que seguem.

FIGURA 8 – ESCALA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA

Pouco Importante	1	2	3	4	5	Muito Importante
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------

A figura 8 representa a escala de 5 pontos utilizada para medir a importância que o cliente deu a cada atributo, apresentado no questionário.

A escala inicia com a menor pontuação indicando que o atributo é “pouco importante”, e a maior pontuação da escala indica que o atributo é “muito importante”. As pontuações de número 2, 3 e 4 na escala são posições intermediárias.

FIGURA 9 – ESCALA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO.

Muito Insatisfeito	1	2	3	4	5	Muito Satisfeito
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

A figura 9 representa a escala de 5 pontos utilizada para medir a satisfação que o cliente sente em relação a cada atributo apresentado no questionário.

A escala inicia com a menor pontuação indicando “muito insatisfeito”, e a maior pontuação da escala indica “muito satisfeito”. As pontuações de número 2, 3 e 4 na escala são posições intermediárias.

Tendo em mente os objetivos da pesquisa, a divisão em áreas de relevância e a escala intervalar de cinco pontos, foram construídos os Questionários (ANEXOS 4 e 5), para serem aplicados à pesquisa.

Para a aplicação dos questionários escolheu-se o método da entrevista pessoal, sendo que a abordagem dos clientes foi na própria loja Auto Centro da Schadeck Pneus em Mafra- SC, dentro de um período de 30 dias conforme o cronograma definido.

Com relação à coleta de dados MALHOTRA (2001), nos mostra vários métodos de levantamento. Os questionários de levantamento podem ser apresentados de quatro maneiras principais: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas.

As entrevistas telefônicas podem ainda ser classificadas como tradicionais ou assistidas por computador. As entrevistas pessoais podem ser realizadas nas residências, por abordagem em locais públicos, ou como entrevistas pessoais assistidas por computador. As entrevistas pelo correio, tomam a forma de pesquisas pelo correio ou pesquisas feitas por meio de painéis postais. Finalmente as entrevistas eletrônicas podem ser realizadas via *e-mail* ou aplicadas pela *internet*.

Apresentados os questionários com escala de medição, passa-se a validação do instrumento de coleta.

7.2.1 Validação do Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta de dados, foi submetido a uma análise buscando-se contemplar com a amplitude necessária as áreas que se pretendia estudar para

validar sua utilização.

“A validade procura determinar se o que está mensurado é efetivamente o que se deseja mensurar. Para ser válido, o instrumento deve capturar todos os aspectos que definem um constructo” (DILLON, et al 1993).

Para a validação do instrumento de coleta desta pesquisa, foi utilizado o método da validação de conteúdo, também chamada de validade nominal, a qual envolve o julgamento de *experts* sobre o conteúdo de uma escala de medida e a avaliação de sua representatividade na mensuração (MALHOTRA, 2001) .

Os atributos selecionados para a composição do instrumento de coleta, oriundos da fase exploratória, foram submetidos à apreciação de dois *experts* no ramo, sendo um da própria empresa e outro da Goodyear do Brasil Ltda e teve ainda a supervisão da banca examinadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, por ocasião da apresentação do Projeto de Pesquisa. Após as considerações destes, sofreu as alterações recomendadas e aprovaram-se os instrumentos de coleta de dados, os questionários.

Antes da aplicação efetiva do instrumento de coleta de dados, passou-se ao Pré Teste que apresenta-se a seguir.

7.2.2 Pré Teste

Após a etapa de validade, o instrumento de coleta de dados, o questionário, foi submetido a um pré-teste a fim de verificar sua aplicação em uma situação real e proceder os ajustes de construção que pudessem levar facilidade aos respondentes.

O pré-teste, levou à aplicação dos questionários em oito respondentes que foram escolhidos de forma a incluir pessoas de vários graus de instrução e de diferentes níveis de demanda de serviços e produtos, buscando-se verificar o entendimento de todo o instrumento de coleta de dados.

“O propósito do pré-teste é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador em termos das informações que precisam ser obtidas” (AAKER, et al 2001).

Os mesmos autores afirmam que o pré-teste é um teste piloto, os respondentes não devem ser todos “típicos”, pois há muito a aprender com os que

se situam nos extremos da amostra.

Também usou-se o pré teste para identificar o tempo necessário para a realização das entrevistas, informação que viria ser útil na abordagem dos clientes respondentes para levar em conta sua disponibilidade de tempo .

Decorrente da aplicação do pré-teste foi sugerida somente uma modificação na definição de um dos atributos que após a correção foi submetido a novo teste com mais cinco respondentes para ser aprovado e dada a redação final ao instrumento de coleta de dados da fase descritiva da pesquisa, o questionário.

“Para o pré-teste ser eficaz o pesquisador deve estar aberto às críticas e disposto a corrigir as deficiências identificadas” (AAKER, et al, 2001).

Apresenta-se os elementos da pesquisa da fase descritiva, a seguir.

7.2.3 Elementos da Pesquisa da Fase Descritiva

Definiu-se para a pesquisa a aplicação dos questionários em clientes que estivessem fazendo compras de serviços ou produtos na loja Auto Centro da Schadeck Pneus.

A conveniência desta escolha deu-se pelo fato de serem estes clientes os principais elementos da pesquisa, e deles é que se buscava a opinião sobre as questões colocadas nos questionários.

“É quase impossível fazer um censo completo da maioria das populações. Uma amostra planejada adequadamente é gerenciada com maior eficiência, tem menor potencial para a tendenciosidade e pode proporcionar o nível de informação necessário para preencher a maior parte dos objetivos” (MALHOTRA 2001).

A amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Não raramente os entrevistados são escolhidos pois se encontram no lugar exato e no momento certo (MALHOTRA, 2001).

Ainda segundo o autor, a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais; ele pode arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não probabilísticas podem oferecer boas

estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Para AAKER, et al (2001), a amostragem por conveniência é utilizada como uma obtenção rápida e barata de informações, devido ao procedimento de contatar unidades de amostra que sejam convenientes.

Estabelecidos os elementos da pesquisa apresenta-se a Coleta de Dados.

7.2.4 Coleta de Dados

As entrevistas para coleta de dados foram feitas no período de 20 de outubro a 20 de novembro de 2001, com 127 clientes que compareceram na loja Auto Centro da Schadeck Pneus.

Os questionários foram aplicados, precedidos de uma explicação ao entrevistado sobre a natureza e objetivos da pesquisa, indicando que estaria respondendo primeiramente sobre a importância dos atributos oferecidos e em seguida sobre a satisfação com relação a cada atributo oferecido.

Os questionários foram preenchidos pelo entrevistado, tendo o entrevistador um exemplar em mãos para acompanhamento da entrevista e um cartão de orientação para que o entrevistado estivesse visualizando a escala de medição estabelecida.

A título de incentivo às respostas, foi oferecido como prêmio, um desconto de 5% nos serviços de geometria e balanceamento de pneus, do veículo daqueles que concordaram em responder o questionário, serviço este que deveria ser realizado até o final do mês de novembro de 2001.

Para a obtenção dos resultados desenvolveu-se a tabulação dos dados que aborda-se a seguir.

7.2.5 Tabulação dos Dados

Concluiu-se a aplicação dos questionários e passou-se à fase de tabulação dos dados.

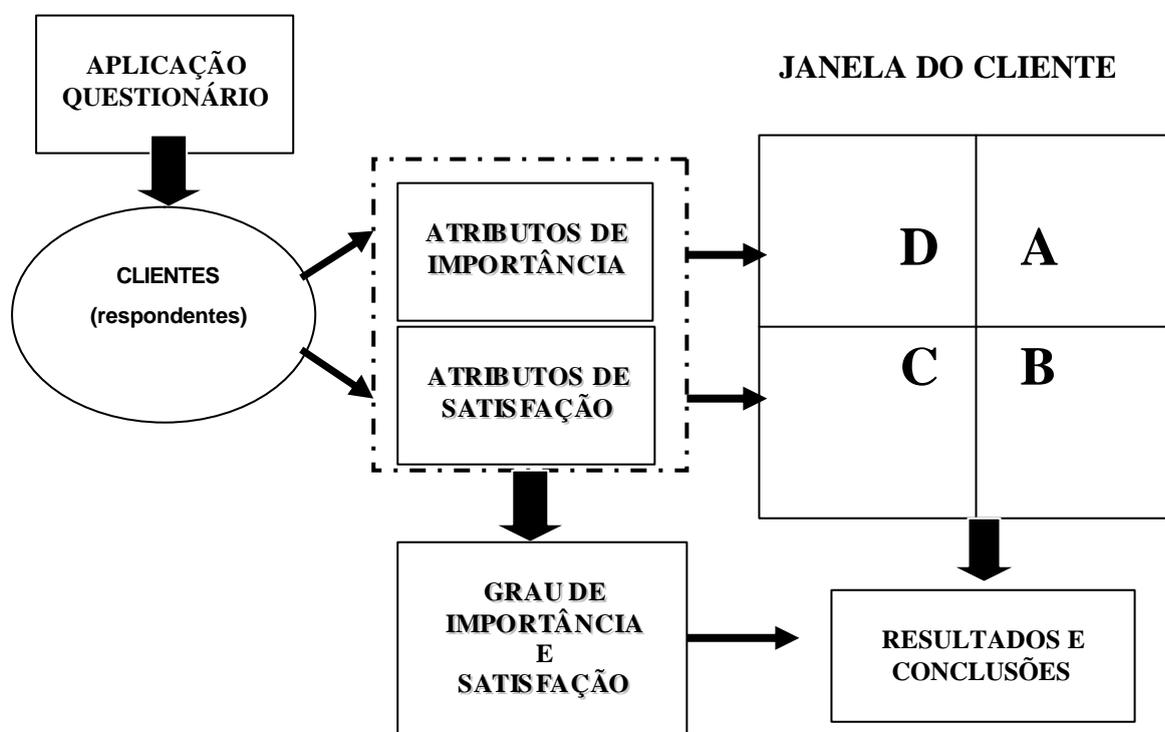
“Os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados. Quando os dados são registrados num questionário ou formulário, o pesquisador primeiro

examina cada formulário para assegurar-se de que ele tenha sido preenchido adequadamente. Em seguida os dados são tabulados, o que significa que o número de casos que se encaixam em cada categoria ou combinação de categorias de resposta são contados” (CHURCHIL e PETER, 2000)

Para esta fase optou-se pelo uso do programa Sphinx®, que após digitadas as respostas dos questionário, realiza o cálculo estatístico. Este trabalho foi realizado no programa referido, disponibilizado pela UNERJ, em Jaraguá do Sul-SC.

A seguir verifica-se o desenho da pesquisa descritiva.

FIGURA 10: DESENHO DA PESQUISA DESCRITIVA



A figura mostra os processos executados na pesquisa exploratória, iniciando com a aplicação dos questionários aos clientes (respondentes), os quais atribuíram o grau de importância e de satisfação para cada atributo. A tabulação destes dados gerou como resultado o grau de importância e o grau de satisfação dos clientes com relação a estes atributos levando-se a resultados e conclusões. Por outro lado, também foram aplicados os resultados obtidos na “Janela do Cliente” que após a análise, igualmente levou a resultados e conclusões.

Verifica-se a seguir, a análise e resultados das pesquisas.

8 ANÁLISE E RESULTADOS

Apresenta-se a análise e resultados em duas partes, a primeira relativa à pesquisa exploratória e a segunda relativa a parte descritiva com a aplicação dos dados na “Janela do Cliente”.

8.1 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA (QUALITATIVA).

Aplicando-se a Tríade de Kelly ou *Repertory Grid*, como demonstrado anteriormente, obteve-se inicialmente um total de 125 atributos.

Estes atributos obtidos nesta fase foram distribuídos nas seis áreas de relevância estabelecidas pelos especialistas da área, os *experts*, em conjunto com o pesquisador, ficando assim concentradas:

- a) atendimento 51 atributos;
- b) produtos 26 atributos;
- c) serviços 11 atributos;
- d) ambiente 08 atributos;
- e) estrutura 17 atributos;
- f) apoio ao cliente 12 atributos.

Analisados os atributos coletados, foram eliminados os iguais e reunidos os semelhantes, uma vez que ocorre a repetição de atributos ou a apresentação de semelhantes como prevê o próprio método.

O trabalho de agrupamento e eliminação levou à obtenção final de quarenta atributos que ficaram distribuídos nas áreas de relevância como segue:

- a) atendimento 09;
- b) produtos 06;
- c) serviços 08;
- d) ambiente 07;
- e) estrutura 05;
- f) apoio ao cliente 05.

Com a obtenção dos atributos atingiu-se o objetivo específico de identificar atributos que influenciam na satisfação dos clientes.

O resultado da fase Exploratória da pesquisa demonstrou que a aplicação do método eleito, trouxe resultados efetivos possibilitando a construção do

instrumento de coleta de dados, o questionário. Colocada esta fase, apresentam-se a seguir os resultados da fase descritiva.

8.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA E DA “JANELA DO CLIENTE”

Os resultados obtidos foram inicialmente organizados em duas partes, as respostas e análise relativa as médias de Importância, e as respostas e análise relativa às médias de Satisfação.

Posteriormente, apresenta-se o demonstrativo dos resultados da aplicação na “Janela do Cliente” com o cruzamento da média de Importância e da média do grau de Satisfação para cada atributo.

Inicia-se a apresentação dos resultados pela análise das médias de Importância dos atributos, como segue.

8.2.1 Análise das Médias de Importância dos Atributos

Calculou-se a média de Importância de cada atributo, e a média geral para Importância dos atributos.

A tabela a seguir apresenta em ordem decrescente as médias obtidas e a média geral para Importância dos atributos e seu respectivo desvio padrão.

TABELA 1 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA EM ORDEM DECRESCENTE

			continua	
	ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	
1	Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.	4,92	0,35	
2	Organização: ter ambiente da loja bem organizado	4,85	0,40	
3	Limpeza: ter ambiente da loja limpo	4,84	0,41	
4	Garantia: ser oferecida garantia do produto.	4,83	0,51	
5	Garantia: ser oferecida garantia do serviço.	4,83	0,45	
6	Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.	4,80	0,44	
7	Limpeza: ter ambiente de serviços limpo	4,80	0,44	
8	Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários	4,80	0,42	
9	Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços	4,80	0,45	
10	Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.	4,79	0,51	
11	Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor	4,79	0,47	
12	Preço: o preço corresponder ao valor do produto.	4,78	0,52	
13	Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.	4,78	0,52	
14	Box de serviços: ter box que atendam toda variedade de veículos	4,78	0,49	

TABELA 1 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA EM ORDEM DECRESCENTE

			conclusão	
	ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	
15	Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.	4,77	0,51	
16	Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.	4,77	0,46	
17	Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.	4,76	0,48	
18	Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.	4,76	0,46	
19	Organização: ter ambiente de serviço bem organizado	4,76	0,43	
20	Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.	4,75	0,46	
21	Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.	4,75	0,59	
22	Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado	4,75	0,58	
23	Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.	4,74	0,58	
24	Iluminação: ter ambiente bem iluminado	4,74	0,49	
25	Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.	4,74	0,54	
26	Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.	4,73	0,53	
27	Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.	4,72	0,63	
28	Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.	4,72	0,56	
29	Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados	4,72	0,49	
30	Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado	4,69	0,68	
31	Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite	4,69	0,53	
32	Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia	4,69	0,48	
33	Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso	4,65	0,57	
34	Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.	4,65	0,65	
35	Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.	4,61	0,71	
36	Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência	4,39	0,85	
37	Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço	4,37	0,79	
38	Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.	4,36	0,90	
39	Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.	4,29	0,78	
40	Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados	4,16	1,00	
Média Geral de Importância		4,70		

FONTE: Pesquisa exploratória

A média geral de Importância dos atributos encontrada 4,70 indica que 94% dos clientes percebe e valoriza os atributos oferecidos, representando este percentual o grau de Importância. Este resultado ainda que favorável, demonstra que há 6% para serem trabalhados em melhorias.

Deve-se levar em conta o viés próprio desta pesquisa que é o fato de clientes respondentes, serem estimulados por prêmio para participarem da pesquisa e responderem dentro da loja Auto Centro da Schadeck Pneus.

Do total dos atributos de Importância pesquisados, 73% encontram-se acima da média geral e 27% encontram-se abaixo desta média.

O atributo de Importância que alcançou maior média foi “Atendimento de Vendas” com 4,92 e desvio padrão de 0,35.

A média de Importância encontrada com percentual correspondente atende ao objetivo específico definido de medir o grau de Importância dos atributos percebidos pelos clientes.

8.2.2 Análise das Médias de Importância por Área de Relevância

8.2.2.1 Área de relevância atendimento

TABELA 2 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA ATENDIMENTO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.	4,92	0,35
Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor	4,79	0,47
Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.	4,77	0,46
Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.	4,75	0,56
Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.	4,73	0,53
Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.	4,72	0,63
Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado	4,69	0,68
Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.	4,61	0,71
Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.	4,36	0,90
Média das médias área de Atendimento	4,70	

FONTE: Pesquisa exploratória

Analisada isoladamente esta área de relevância, observa-se que a média da área é de 4,70.

Os atributos da área de relevância Atendimento que ficaram acima da média representam 67%, são eles: *Atendimento de vendas*, *Conhecimento do produto*, *condições do negócio*, *Atendimento no caixa*, *Ficha de cadastro* e *Execução do serviço*, podem ser verificadas suas respectivas médias na Tabela 2.

Abaixo da média 4,70, encontram-se nesta área de relevância 33% dos atributos, que são: *Informações sobre serviços*, *Cobrança* e *Manobra do veículo*.

O atributo que obteve maior média nesta área de relevância foi *Atendimento de vendas*, com 4,92 e desvio padrão de 0,35 e a menor média encontrada foi

Manobra do veículo, com 4,36 e desvio padrão 0,90.

8.2.2.2 Área de relevância produto

TABELA 3 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA PRODUTO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Garantia: ser oferecida garantia do produto.	4,83	0,51
Preço: o preço corresponder ao valor do produto.	4,78	0,52
Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.	4,78	0,52
Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.	4,76	0,48
Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.	4,75	0,59
Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.	4,65	0,65
Média das médias área Produto	4,76	

FONTE: Pesquisa exploratória

Nesta área de relevância, analisada isoladamente, constata-se que a média da área de 4,76 é maior que a média geral de Importância de 4,70.

Os atributos da área de relevância Produto que ficaram acima da média, representando 50%, são: *Garantia*, *Preço*, e *Prazos*, verifica-se as respectivas médias na Tabela 3.

Igual a média 4,76 ficou o atributo *Durabilidade do produto*.

Abaixo da média 4,76, encontram-se nesta área de relevância 33% dos atributos, que são: *Qualidade* e *Variedade do produto*, pode-se conferir as médias na Tabela 3.

A maior média encontrada nesta área foi a do atributo *Garantia*, com 4,83 e desvio padrão de 0,51 e a menor média para o atributo *Variedade*, com 4,65 e desvio padrão 0,65.

8.2.2.3 Área de relevância serviço

TABELA 4 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Garantia: ser oferecida garantia do serviço.	4,83	0,45
Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.	4,80	0,44
Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.	4,79	0,51
Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.	4,77	0,51
Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.	4,76	0,46

continua

TABELA 4 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE

continua		
ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.	4,74	0,58
Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.	4,72	0,56
Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço	4,36	0,79
Média das médias área Serviço	4,72	

FONTE: Pesquisa exploratória

Analisada isoladamente esta área de relevância, observa-se que a média da área é igual a 4,72, apresentando-se maior que a média geral de Importância 4,70.

Os atributos da área de relevância Serviço que ficaram acima da média representando 75%, são: *Garantia, Qualidade, Rapidez, Prazos, Preço e Check up no veículo*, pode-se verificar suas médias na Tabela 4.

Para o atributo *Variedade* a média encontrada foi de 4,72, igual média geral da área de relevância.

Abaixo da média 4,72, encontra-se nesta área de relevância, 12,5% dos atributos, *Equipamentos e ferramentas*, com média de 4,36, também analisada como a menor média encontrada na área de relevância.

O atributo que obteve maior média foi *Garantia*, com 4,83 e desvio padrão 0,45.

8.2.2.4 Área de relevância ambiente

TABELA 5 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA AMBIENTE EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Organização: ter ambiente da loja bem organizado	4,85	0,40
Limpeza: ter ambiente da loja limpo	4,84	0,41
Limpeza: ter ambiente de serviços limpo	4,80	0,44
Organização: ter ambiente de serviço bem organizado	4,76	0,43
Iluminação: ter ambiente bem iluminado	4,74	0,49
Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados	4,72	0,49
Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados	4,16	1,00
Média das médias área Ambiente	4,70	

FONTE: Pesquisa exploratória

A área de relevância Ambiente, analisada isoladamente, mostra que a média da área é igual à média geral de Importância 4,70.

Os atributos desta área de relevância que ficaram acima da média, representando 85%, são: *Organização da loja*, *Limpeza da loja*, *Limpeza do ambiente de serviços*, *Organização do ambiente de serviço*, *Iluminação da loja* e *Iluminação do ambiente de serviços*, verificam-se as respectivas médias na Tabela 5.

Abaixo da média 4,70, encontra-se *Plantas e jardins*, considerada também como menor média da área com 4,16 e desvio padrão 1,0, o maior desvio padrão da pesquisa.

A maior média encontrada nesta área foi a do atributo *Organização da loja*, com 4,85 e desvio padrão de 0,40.

8.2.2.5 Área de relevância estrutura

TABELA 6 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA ESTRUTURA EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Box de serviços: ter box que atendam toda variedade de veículos	4,78	0,49
Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado	4,75	0,58
Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.	4,74	0,54
Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso	4,65	0,57
Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.	4,29	0,78
Média das médias área Estrutura	4,64	

FONTE: Pesquisa exploratória

Nesta área de relevância, analisada isoladamente, constata-se que a média da área de 4,64 é menor que a média geral de Importância 4,70.

Os atributos da área de relevância Estrutura que ficaram acima da média, representando 80%, são: *Box de serviços*, *Estacionamento*, *Acesso ao serviço* e *Localização e acesso à loja*, podem ser conferidas suas respectivas médias na Tabela 6.

Abaixo da média 4,64, encontra-se nesta área de relevância o atributo, *Sala de espera*, representando também a menor média da área com 4,29 e desvio padrão 0,78.

A maior média encontrada nesta área foi para o atributo *Box de Serviços*, com 4,78 e desvio padrão de 0,49.

8.2.2.6 Área de relevância apoio ao cliente

TABELA 7 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA DA ÁREA APOIO AO CLIENTE EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços	4,80	0,45
Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários	4,80	0,42
Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite	4,69	0,53
Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia	4,69	0,48
Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência	4,39	0,85
Média das médias área Apoio ao Cliente	4,67	

FONTE: Pesquisa exploratória

Na área de relevância Apoio ao Cliente, analisada isoladamente, constata-se que a média é de 4,67, menor que a média geral de Importância 4,70.

Os atributos da área de relevância Apoio ao Cliente que ficaram acima da média, representando 80%, são: *Inovação*, *Apresentação dos funcionários*, *Fachada* e *Divulgação*, verificam-se as respectivas médias na Tabela 7.

Abaixo da média, encontra-se nesta área de relevância o atributo, *Serviço leva e traz* com média 4,39, também considerada como menor média da área Apoio ao Cliente.

A maior média encontrada nesta área foi a do atributo *Inovação*, com 4,80 e desvio padrão de 0,45.

8.2.3 Análise das Médias de Satisfação dos Atributos

Calculou-se a média de Satisfação de cada atributo e a média geral dos mesmos.

A tabela a seguir apresenta em ordem decrescente as médias obtidas e a média geral para Satisfação e seu respectivo desvio padrão.

TABELA 8 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO EM ORDEM DECRESCENTE

continua			
	ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	Organização: ter ambiente de serviço bem organizado	4,58	0,57
2	Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados	4,56	0,57
3	Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso	4,56	0,57

TABELA 8 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO EM ORDEM DECRESCENTE

		conclusão	
	ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
4	Limpeza: ter ambiente de serviços limpo	4,54	0,59
5	Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.	4,52	0,56
6	Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.	4,51	0,62
7	Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.	4,50	0,59
8	Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.	4,49	0,55
9	Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado	4,49	0,67
10	Garantia: ser oferecida garantia do serviço.	4,49	0,58
11	Organização: ter ambiente da loja bem organizado	4,49	0,59
12	Box de serviços: ter box que atendam toda variedade de veículos	4,47	0,59
13	Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.	4,45	0,65
14	Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.	4,46	0,60
15	Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.	4,46	0,66
16	Limpeza: ter ambiente da loja limpo	4,46	0,63
17	Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários	4,46	0,57
18	Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado	4,46	0,65
19	Iluminação: ter ambiente bem iluminado	4,44	0,63
20	Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.	4,43	0,64
21	Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.	4,42	0,67
22	Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite	4,42	0,57
23	Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.	4,42	0,64
24	Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.	4,40	0,59
25	Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.	4,41	0,65
26	Garantia: ser oferecida garantia do produto.	4,39	0,68
27	Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia	4,39	0,62
28	Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor	4,38	0,67
29	Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços	4,38	0,62
30	Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.	4,36	0,72
31	Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência	4,36	0,72
32	Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.	4,35	0,70
33	Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço	4,36	0,73
34	Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados	4,35	0,66
35	Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.	4,34	0,80
36	Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.	4,34	0,67
37	Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.	4,33	0,68
38	Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.	4,31	0,72
39	Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.	4,29	0,76
40	Preço: o preço corresponder ao valor do produto.	4,28	0,77
Média Geral de Satisfação		4,43	

FONTE: Pesquisa exploratória

A determinação do grau de Satisfação 4,43 indica que 88,6% dos atributos oferecidos trazem satisfação aos clientes. Deve-se trabalhar em melhorias para atender os 11,4% restantes. Com a identificação do grau de Satisfação atingiu-se

outro dos objetivos estabelecidos que é “medir o grau de Satisfação com os atributos percebidos pelos clientes”.

Também neste caso deve-se levar em conta o viés decorrente do fato dos respondentes serem incentivados por prêmio oferecido pela loja e responderem as perguntas durante o tempo de atendimento do seu veículo.

Do total dos atributos de Satisfação pesquisados, 50% encontram-se acima da média geral e os demais encontram-se abaixo desta média.

O atributo de Satisfação que alcançou maior média foi *Organização do ambiente de serviço*, com 4,58 e desvio padrão de 0,57.

8.2.3.1 Área de relevância atendimento

TABELA 9 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA ATENDIMENTO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.	4,52	0,56
Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.	4,49	0,55
Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado	4,49	0,67
Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.	4,46	0,60
Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.	4,41	0,65
Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor	4,38	0,67
Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.	4,36	0,72
Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.	4,34	0,67
Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.	4,31	0,72
Média das médias área Atendimento	4,42	

FONTE: Pesquisa exploratória

Analisada isoladamente, observa-se que a média desta área de relevância 4,42 é menor que a média geral de Satisfação de 4,43.

Os atributos da área de relevância Atendimento que ficaram acima da sua média representando 45% são: *Execução do serviço*, *Atendimento de vendas*, *Informações sobre serviços* e *Atendimento no caixa*, verificam-se suas respectivas médias na Tabela 9.

Abaixo da média 4,42, encontram-se nesta área de relevância 55% dos atributos, que são: *Ficha de cadastro*, *Conhecimento do produto*, *Cobrança*, *Condições de negócio* e *Manobra do veículo*, com médias na Tabela 9.

O atributo que obteve maior média foi *Execução do serviço*, com 4,52 e desvio padrão de 0,56 e a menor média encontrada foi para *Manobra do veículo*, com 4,31 e desvio padrão 0,72.

8.2.3.2 Área de relevância produto

TABELA 10 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA PRODUTO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.	4,51	0,62
Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.	4,46	0,66
Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.	4,40	0,59
Garantia: ser oferecida garantia do produto.	4,39	0,68
Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.	4,35	0,68
Preço: o preço corresponder ao valor do produto.	4,28	0,77
Média das médias da área Produto	4,40	

FONTE: Pesquisa exploratória

Nesta área, analisada isoladamente, constata-se que a média da área 4,40 é menor que a média geral de Satisfação de 4,43.

Os atributos da área de relevância Produto que ficaram acima da média representando 50%, são: *Prazos*, *Qualidade* e *Durabilidade*, verifica-se suas médias na Tabela 10.

Abaixo da média 4,40, encontram-se nesta área de relevância 50% dos atributos, que são: *Garantia*, *Variedade* e *Preço*.

O atributo que obteve maior média nesta área de relevância foi *Prazos*, com 4,51 e desvio padrão de 0,62 e a menor média encontrada foi para *Preço*, com 4,28 e desvio padrão 0,77.

8.2.3.3 Área de relevância serviço

TABELA 11 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	continua
		DESVIO PADRÃO
Garantia: ser oferecida garantia do serviço.	4,49	0,58
Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.	4,45	0,65
Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.	4,43	0,64
Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.	4,42	0,67
Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço	4,36	0,73

TABELA 11 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA SERVIÇO EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	conclusão
		DESVIO PADRÃO
Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.	4,34	0,80
Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.	4,33	0,70
Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.	4,29	0,76
Média das médias da área Serviço	4,39	

FONTE: Pesquisa exploratória

Analisada isoladamente esta área de relevância, verifica-se que a média da área é 4,39.

Os atributos da área de relevância Serviço que se encontram acima da média representando 50%, são: *Garantia, Qualidade, Rapidez e Prazos*, com suas respectivas médias verificadas Tabela 11.

Abaixo da média 4,39, encontram-se nesta área de relevância 50% dos atributos, que são: *Equipamentos e ferramentas, Check up no veículo, Variedade e Preço*, verificam-se as médias na Tabela 11.

O atributo que obteve maior média foi *Garantia*, com 4,49 e desvio padrão de 0,58 e a menor média encontrada foi para *Preço*, com 4,29 e desvio padrão 0,76.

8.2.3.4 Área de relevância ambiente

TABELA 12 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA AMBIENTE EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Organização: ter ambiente de serviço bem organizado	4,58	0,57
Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados	4,56	0,57
Limpeza: ter ambiente de serviços limpo	4,54	0,59
Organização: ter ambiente da loja bem organizado	4,49	0,59
Limpeza: ter ambiente da loja limpo	4,46	0,63
Iluminação: ter ambiente bem iluminado	4,44	0,63
Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados	4,35	0,66
Média das médias da área Ambiente	4,49	

FONTE: Pesquisa exploratória

Na área de relevância Ambiente, analisada isoladamente observa-se que a média da área 4,49, é maior que a média geral de Satisfação de 4,43.

Os atributos da área de relevância Ambiente que se encontram acima da média representando 43%, são: *Organização do ambiente de serviço, Iluminação do*

ambiente de serviços e Limpeza do ambiente de serviços, com suas médias verificadas Tabela 12.

Para o atributo *Organização da loja*, a média encontrada foi de 4,49, igual a média da área de relevância.

Abaixo da média 4,39, encontram-se nesta área de relevância 43% dos atributos, que são: *Limpeza da loja, Iluminação da loja e Plantas e jardins*, verificam-se as médias na Tabela 12.

O atributo que obteve maior média foi *Organização do ambiente de serviço*, com 4,58 e desvio padrão de 0,57 e a menor média encontrada foi para *Plantas e jardins*, com 4,35 e desvio padrão 0,66.

8.2.3.5 Área de relevância estrutura

TABELA 13 – ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA ESTRUTURA EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.	4,42	0,64
Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.	4,50	0,59
Box de serviços: ter Box que atendam toda variedade de veículos	4,47	0,59
Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado	4,46	0,65
Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso	4,56	0,57
Médias das médias da área estrutura	4,48	

FONTE: Pesquisa exploratória

Nesta área de relevância, analisada isoladamente, verifica-se que a média da área 4,48, é maior que a média geral de Satisfação de 4,43.

Os atributos da área de relevância Estrutura que encontram-se acima da média representando 40%, são: *Sala de espera* e *Acesso ao serviço*, com suas médias verificadas Tabela 13.

Abaixo da média 4,48, encontram-se nesta área de relevância 60% dos atributos, que são: *Box de serviços, Estacionamento e Localização e acesso a loja*, verificadas as médias na Tabela 13.

O atributo que obteve maior média foi *Sala de espera*, com 4,42 e desvio padrão de 0,64 e a menor média encontrada foi para *Localização e acesso a loja*, com 4,56 e desvio padrão 0,57.

8.2.3.6 Área de relevância apoio ao cliente

TABELA 14: ANÁLISE DE MÉDIAS DE SATISFAÇÃO DA ÁREA APOIO AO CLIENTE EM ORDEM DECRESCENTE

ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários	4,46	0,57
Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite	4,42	0,57
Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia	4,39	0,62
Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços	4,38	0,62
Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência	4,36	0,72
Média das médias da área Apoio ao Cliente	4,40	

FONTE: Pesquisa exploratória

Analisada isoladamente a área de relevância Apoio ao Cliente, observa-se que a média da área 4,40, é menor que a média geral de Satisfação de 4,43.

Os atributos da área de relevância Apoio ao Cliente que se encontram acima da média representando 40%, são: *Apresentação dos funcionários* e *Fachada*, com suas médias verificadas na Tabela 14.

Abaixo da média 4,40, encontram-se nesta área de relevância 60% dos atributos, que são: *Divulgação*, *Inovação* e *Serviço leva e traz*, verificadas as médias na Tabela 13.

O atributo que obteve maior média foi *Apresentação dos funcionários*, com 4,46 e desvio padrão de 0,57 e a menor média encontrada foi para *Serviço leva e traz*, com 4,36 e desvio padrão 0,72.

Concluída a análise dos resultados da parte descritiva da pesquisa, passa-se aos resultados da Janela do Cliente.

8.3 RESULTADO DA JANELA DO CLIENTE

Precedeu a construção da Janela do Cliente a obtenção da média geral das duas variáveis, Importância e Satisfação, elaboradas a partir da pesquisa da fase descritiva pela aplicação dos questionários, de ambas variáveis.

A Janela do Cliente foi dividida em quadrantes pela aplicação da média geral de Importância 4,70 e de Satisfação 4,43.

“A Janela do Cliente, matriz de atributos, é composta por duas variáveis. A primeira é a variável de importância e a outra de satisfação. Para tanto são

formulados dois questionários, um para mensurar importância e outro para satisfação”. (CÁCERES, 1994).

A variável de Importância determina o grau de importância que o cliente percebe nos atributos que são oferecidos, a segunda variável objetiva a mensuração do nível de Satisfação em relação aos mesmos atributos.

A matriz de dupla entrada, definida pela interseção da variável de Satisfação no eixo “x” (horizontal) com a variável de Importância no eixo “y” (vertical), determina a situação do atributo em relação à Satisfação e Importância percebidas pelo cliente, distribuídas em quadrantes pré-estabelecidos pela média de cada uma das variáveis. A Janela do Cliente indica, pela distribuição dos atributos nos quadrantes construídos, a Satisfação do cliente com o que lhe é oferecido.

Formada a Janela do Cliente, constatou-se que 18 (45%) dos atributos ficaram concentrados no quadrante “A”, aqueles que trazem Satisfação ao cliente.

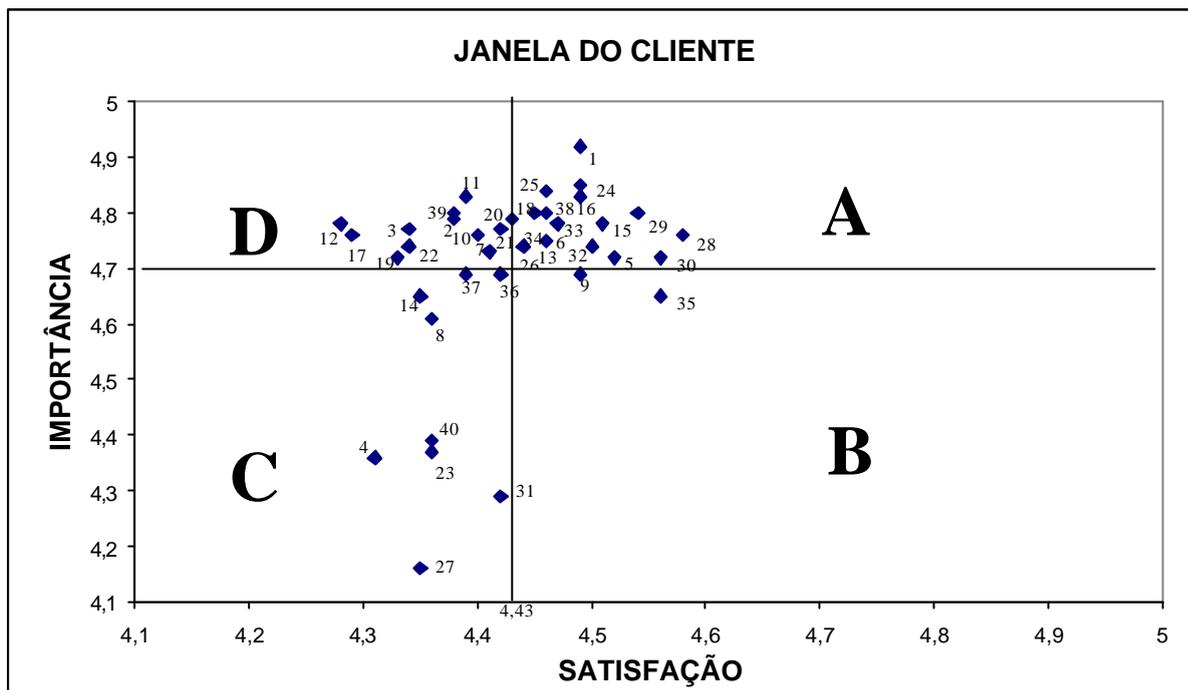
Por outro lado há um pequeno número de atributos, 2, (5%) que o cliente não valoriza e recebe, são os atributos encontrados no quadrante “B”.

Entre aqueles que o cliente não valoriza e não recebe encontram-se 9 (23%) atributos, que no caso da empresa pesquisada os atributos são oferecidos aos clientes, mas como estabelecido no método, indica que para o cliente a Importância e a Satisfação destes atributos são relativamente baixos, ele não valoriza e não percebe.

No quadrante “D”, encontram-se os atributos críticos, num total 11 (27%), representando os pontos fracos no produto, serviço ou estrutura da loja que estão sendo oferecidos ao cliente.

A seguir apresenta-se o gráfico da Janela do Cliente, segue-se com a interpretação da mesma.

FIGURA 11 – JANELA DO CLIENTE NA LOJA AUTO CENTRO SCHADECK PNEUS DE MAFRA-SC



Na seqüência apresenta-se uma legenda para a conferência dos números correspondentes a cada atributo indicado na figura 11.

QUADRO 1: LEGENDA DA JANELA DO CLIENTE

1	Atendimento de Vendas	21	Prazos de Entrega dos Serviços
2	Conhecimento do Produto	22	Check up no Veículo
3	Condições do negócio	23	Equipamentos e Ferramentas
4	Manobra do Veículo	24	Organização da Loja
5	Execução do Serviço	25	Limpeza da Loja
6	Atendimento no Caixa	26	Iluminação da Loja
7	Ficha de Cadastro	27	Plantas e Jardins
8	Cobrança	28	Organização Ambiente de Serviços
9	Informações Sobre Serviços	29	Limpeza Ambiente de Serviços
10	Durabilidade do Produto	30	Iluminação Ambiente de Serviços
11	Garantia do Produto	31	Sala de Espera
12	Preço do Produto	32	Acesso ao Serviço
13	Qualidade do Produto	33	Box de Serviço
14	Variedade de Produtos	34	Estacionamento
15	Prazos de Entrega do Produto	35	Localização e Acesso a Loja
16	Garantia do Serviço	36	Fachada
17	Preço do Serviço	37	Divulgação
18	Qualidade do Serviço	38	Apresentação dos Funcionários
19	Variedade de Serviços	39	Inovação de Produtos/Serviços
20	Rapidez na Execução dos Serviços	40	Serviço Leva e Traz

8.3.1 Interpretação dos Resultados da Janela do Cliente

Para melhor analisar o resultado de cada um dos quadrantes, distribuiu-se os atributos ocorridos em cada quadrante numa tabela de acordo com as áreas de relevância. Busca-se assim facilitar a identificação de cada “momento da verdade” em que o cliente fica exposto no processo de consumo.

GRÖNROOS, (1993) cita que:

Um pacote básico de serviços descreve o conjunto de serviços que se faz necessário para preencher as necessidades dos clientes. Esse pacote, determina o *que* os clientes receberão da organização. Um pacote básico bem desenvolvido garante que a qualidade técnica do resultado seja boa. Entretanto, mesmo um bom pacote de serviços pode ser destruído por interações inadequadas com os clientes. O cliente percebe essas atividades bem como percebe que o próprio consumo é um processo.

Quadrante A – neste quadrante estão os atributos que o cliente valoriza e recebe, ou seja, dá Importância e está Satisfeito com o que está sendo oferecido. Encontram-se no quadrante “A” 18 atributos com a distribuição por área de relevância conforme a tabela que segue.

TABELA 15 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE A DA JANELA DO CLIENTE

continua	
ÁREAS	ATRIBUTOS
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de vendas • Execução do serviço com rapidez e precisão • Atendimento no caixa
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Prazos de entrega do produto
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do serviço • Qualidade do serviço • Rapidez na execução do serviço
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da loja • Limpeza da loja • Iluminação do ambiente • Organização do ambiente de serviços • Limpeza do ambiente de serviços • Iluminação do ambiente de serviços

TABELA 15 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE A DA JANELA DO CLIENTE

		conclusão
AREAS	ATRIBUTOS	
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao local de execução do serviço • Box de serviços • Estacionamento amplo e facilitando 	
Apoio ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos funcionários com uniformes e crachás. 	

FONTE: Janela do Cliente da Loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC

Demonstra-se pela tabela acima que na área de relevância “Atendimento” o cliente está Satisfeito com a maneira que é atendido, pelo vendedor.

“Os empregados da linha de frente são a chave para o sucesso dos varejistas de serviços por desempenharem os serviços que formam a base do pacote de valor...pois os clientes têm maiores chances de voltarem quando são bem tratados por um pessoal de serviço amigável e apropriadamente treinado, com um nível adequado de poder para resolver os problemas”(NICKELLS e WOOD, 1999).

O *Atendimento de vendas* é o início do processo de consumo em uma loja Auto Centro, no quadrante A encontram-se ainda a *Execução do serviço* com rapidez e precisão, e o *Atendimento no caixa* com rapidez, simpatia e cordialidade.

Como afirmam BOONE e KURTZ, (1998), “Os vendedores dos estabelecimentos varejistas desempenham um importante papel na comunicação da imagem da loja aos clientes e no seu convencimento para que efetuem a compra”.

Quanto à área de relevância do Produto o cliente está satisfeito com a *Qualidade dos produtos* oferecidos, e com o *Prazo de entrega dos produtos*.

Na área de relevância dos Serviços, *Garantia* que é, ser oferecida garantia do serviço, *Qualidade* que é, ter a qualidade esperada no serviço e a *Rapidez* que é, atender suas expectativas no tempo de execução do serviço, são os atributos que satisfazem o cliente.

Para a área de relevância Ambiente ficaram no quadrante “A”, a *Organização da loja e do Ambiente de serviços*, a *Limpeza da loja* e a *Limpeza do ambiente de serviço*, também a *Iluminação do ambiente da loja* e *Iluminação do ambiente de serviços*.

Pode-se perceber que o aspecto da organização, limpeza e iluminação do ambiente de modo geral trazem a satisfação do cliente.

Quanto aos atributos da área de relevância Estrutura, ficou no quadrante “A” o *Estacionamento amplo e facilitado*. PRIDE e FERREL (2001), afirmam que “os clientes de certos varejistas...geralmente vão em seus veículos para o local do varejo, e portanto localizações excessivamente congestionadas devem ser evitadas. O espaço para estacionamento deve ser adequado à demanda prevista e as redes de transporte (os pontos de acesso e saída e o trânsito público) precisam ser cômodas para os clientes e para os veículos”. Também nesta área de relevância encontram-se os atributos *Box de serviços* que atendam todos os tipos de automóveis, e *Acesso ao serviço*, que é ter liberdade para acompanhar a execução do serviço junto ao veículo.

Para a área de relevância Apoio ao Cliente, no quadrante “A” encontra-se apenas o atributo *Apresentação dos funcionários com uniformes e crachás*.

Comentado o quadrante “A”, passa-se a seguir para análise do quadrante “B” da Janela do Cliente, usando-se o mesmo critério.

Quadrante B: neste quadrante estão os atributos que o cliente não valoriza e recebe; o atributo esta sendo oferecido, pode estar Satisfazendo uma necessidade do cliente, porém sua Importância não é percebida.

TABELA 16 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE B DA JANELA DO CLIENTE

ÁREAS	ATRIBUTOS
Atendimento	• Informações sobre serviços
Estrutura	• Localização e acesso a loja

FONTE : Janela do Cliente da Loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC

Constata-se apenas a incidência de duas áreas de relevância neste quadrante, a área de relevância Atendimento e Estrutura, com um atributo em cada área.

No Atendimento encontra-se o atributo *Informações sobre serviços*, que é disponibilizar para os clientes as informações sobre o serviço que está sendo executado. A loja em estudo disponibiliza para o cliente estas informações, porém o cliente não percebe, não valoriza e não dá Importância, ainda que possa estar satisfeito em recebê-las.

Na área de relevância Estrutura encontra-se o atributo *Localização e acesso à loja*. A loja Auto Centro estudada está em área central e de fácil acesso, porém o cliente não dá importância e não valoriza este atributo oferecido.

KOTLER e ARMSTRONG (1993), citam que “com o passar do tempo, os clientes e consumidores se familiarizam com os atributos e alguns destes podem migrar para uma posição inferior de importância. As empresas devem ficar atentas às mudanças na hierarquia de atributos e ajustá-las às suas ofertas”.

Analisado o quadrante “B” passa-se a análise do quadrante “C”, usando-se o mesmo critério já descrito.

Quadrante C: neste quadrante estão os atributos que o cliente não valoriza e não recebe, ele não dá importância e não causa Satisfação ao serem oferecidos.

Encontram-se 9 atributos no quadrante “C” distribuídos por área de relevância na tabela que segue:

TABELA 17 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE C DA JANELA DO CLIENTE

ÁREAS	ATRIBUTOS
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Manobra do veículo • Cobrança
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de Produtos
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos e ferramentas
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas e jardins
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de espera
Apoio ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fachada • Divulgação • Serviço leva e traz

FONTE: Janela do Cliente da Loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC

Constata-se pela tabela acima que neste quadrante na área de relevância Atendimento incorrem dois atributos, quais sejam, *Manobra do veículo*, que é ter o veículo do cliente manobrado na loja pelos atendentes e *Cobrança*, que é a informação ao cliente sobre o vencimento de títulos (de suas dívidas).

Quanto ao atributo *Manobra do veículo*, é oferecido ao cliente, pois a execução dos serviços se dá em dois momentos, o primeiro na rampa de troca de

pneus e balanceamento, e o segundo na vala de geometria e alinhamento dos pneus.

Já quanto à *Cobrança*, só é feita caso o cliente não pague seu título no vencimento, e tem caráter de cobrar a conta e não de prestar serviço.

Quanto a *Variedade de produtos*, atributo único na área de relevância Produtos, que é ter variedade de produtos automotivos para oferecer ao cliente, a loja estudada não oferece serviços adicionais e também não oferece produtos de alta performance na área de pneus.

Na área de relevância Serviços, aparece o atributo *Equipamentos e ferramentas*, que é ter ferramentas e equipamentos modernos para o serviço, atributo oferecido ao cliente mas não percebido ou valorizado pelo mesmo.

Na área de relevância Ambiente aparece o atributo *Plantas e jardins*, que é ter plantas e jardins conservados, atributo oferecido mas não valorizados ou percebidos.

Na área de relevância Estrutura encontra-se o atributo *Sala de espera*, que é ter sala de espera com TV, revistas, água, café, e que tenha visão para área de execução dos serviços enquanto aguarda.

A loja em estudo tem sala de espera com todas as características indicadas no atributo, oferece a seus clientes toda estrutura da sala de espera, porém constata-se que os clientes não fazem uso da mesma, casualmente a sala de espera é usada por clientes mulheres acompanhadas de criança, como também por oferta do vendedor o cliente aceita tomar um café ou água, mas não permanece na sala de espera, o que reforça a sua localização neste quadrante.

Na área de relevância Apoio ao Cliente, encontra-se o atributo *Fachada*. Segundo BOONE e KURTZ, (1998), “o exterior de uma loja, incluindo o projeto arquitetônico, as vitrines, os letreiros e a entrada, auxilia na identificação do varejista e atrai o público alvo”. Também nesta área de relevância está a *Divulgação e Serviço leva e traz*. Estes atributos são oferecidos pela loja estudada, contudo o cliente não dá importância e não valoriza, ainda que os receba.

Analisado o quadrante “C” passa-se ao quadrante “D”, usando-se o mesmo critério adotado nas análises anteriores.

Quadrante D: neste quadrante estão os atributos que o cliente valoriza e não recebe, ou seja, o cliente considera importante, mas está insatisfeito.

Este quadrante apresenta os pontos fracos do produto ou serviço oferecido, dado que o cliente dá alta Importância aos atributos e está Insatisfeito.

A incidência de 27% dos atributos, (11) neste quadrante, merece grande atenção da loja em estudo uma vez que os atributos oferecidos estão na área de Insatisfação dos clientes.

Para análise dos atributos deste quadrante, as incidências foram distribuídas por área de relevância na tabela que segue de acordo com os critérios utilizados na análise dos quadrantes anteriores.

TABELA 18 – ATRIBUTOS POR ÁREA DE RELEVÂNCIA DO QUADRANTE D DA JANELA DO CLIENTE

ÁREAS	ATRIBUTOS
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do produto • Condições do negócio • Ficha de cadastro
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do produto • Preço do produto • Durabilidade do produto
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Prazos de entrega do serviço • Preço do serviço • Check up no veículo • Variedade de serviços
Apoio ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação

FONTE: Janela do Cliente da Loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC

Na área de relevância Atendimento, encontra-se o atributo *Conhecimento do produto*, que é ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor. O vendedor deveria oferecer ao cliente todas as informações sobre o produto ou serviço que está sendo exposto para facilitar a decisão de compra do cliente. “Para atuar como fonte de informações eles devem possuir conhecimentos a respeito de crédito, políticas da loja, descontos, vendas especiais, entregas e devoluções” (BOONE e KURTZ, 1998).

Segundo KOTLER, (1994) “primeiro os vendedores devem esforçar-se para evitar os fatores que causam insatisfação... segundo, o fabricante deve identificar os principais fatores de satisfação ou motivadores de compra no mercado de um

produto e fornecê-lo”, ainda KOTLER, (1994) cita que “diante de tanta variedade de escolha, os consumidores estimam qual produto/serviço, oferecerá maior valor. Eles são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda, formando uma expectativa de valor agindo sobre ela. Após avaliam se a oferta atendeu sua expectativa de valor; tal avaliação afeta sua satisfação e probabilidade de recompra”.

Quanto ao atributo *Condições do negócio*, também da área de relevância Atendimento, corrobora com o que acima foi citado, o cliente deveria ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.

Ainda na área de relevância Atendimento encontra-se o atributo *Ficha de cadastro*, que é ser atendido com rapidez e simpatia durante o procedimento e aprovação do crédito.

De modo geral, o cliente não aceita com naturalidade a questão da ficha de cadastro, encara como algo que exige informações demais e esta situação pode provocar insatisfação com todo o processo de crédito.

Quanto à área de relevância Produtos, encontram-se três atributos que representam a essência do produto em si, quais sejam, o *Preço*, que é o preço corresponder ao valor do produto; a *Garantia*, que é possuir garantia que gere confiabilidade no produto; e a *Durabilidade*, que é vida útil do produto dentro das expectativas do cliente.

Considerando que estes atributos estão no quadrante “D” e que aí ocorrem aqueles que o cliente dá alta Importância e está Insatisfeito, deve-se buscar melhorias nas informações aos clientes, considerando que o produto tem durabilidade, é oferecida garantia e o preço está compatível com o mercado.

Um produto cuja garantia, durabilidade e preço não satisfazem o cliente, não será vendido, KOTLER (2000), afirma que, “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto (ou serviço) em relação às expectativas do comprador”.

Na área de relevância de Serviços, encontram-se os atributos, *Prazos de entrega dos serviços*, que é o cumprimento dos prazos de entrega estipulado para os serviços, *Variedade dos serviços*, que é ter variedade de opções de serviços automotivos, *Check up do veículo*, que é receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente com recomendações de serviços, e o atributo *Preço do*

serviço, que é o preço corresponder ao valor do serviço.

Constata-se que o cliente está Insatisfeito por não ser entregue o serviço no prazo estipulado, as necessidades de serviços do veículo não são totalmente atendidos por não haver todas as variedades de serviços automotivos na loja, não haver um *check up* gratuito para orientar e recomendar o cliente e os preços não estarem correspondendo ao valor dos serviços.

Na área de relevância Apoio ao Cliente, o atributo *Inovação*, que é a loja ter sempre atualizada sua linha de produtos e serviços, também aparece neste quadrante, deve-se considerar que é baixa a oferta de produtos de alta performance e de alta tecnologia em pneus. A falta de um serviço de geometria e alinhamento computadorizado, também pode ser um dos fatores que o cliente atribui a falta de inovação.

Este quadrante apresenta pontos críticos, uma vez que a Insatisfação do cliente é verificada na pesquisa e exige decisões para melhoria.

Após a análise da Janela do Cliente, passa-se a seguir às conclusões e recomendações.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A concorrência e a competitividade entre as empresas levam os administradores a tomarem decisões cada vez mais voltadas para o cliente. Somente atendendo suas necessidades e buscando sua satisfação é que se tornará um cliente fiel ao seu produto, ao seu serviço e a sua loja Auto Centro de Pneus.

Para as empresas, consumidores satisfeitos trazem a certeza de compras, retorno financeiro, maior participação no mercado e melhores resultados. Clientes satisfeitos são essenciais para o sucesso das empresas.

A loja Auto Centro da Schadeck Pneus de Mafra, objeto deste estudo, possibilitou serem percebidas algumas ocorrências de grande significância na satisfação dos clientes.

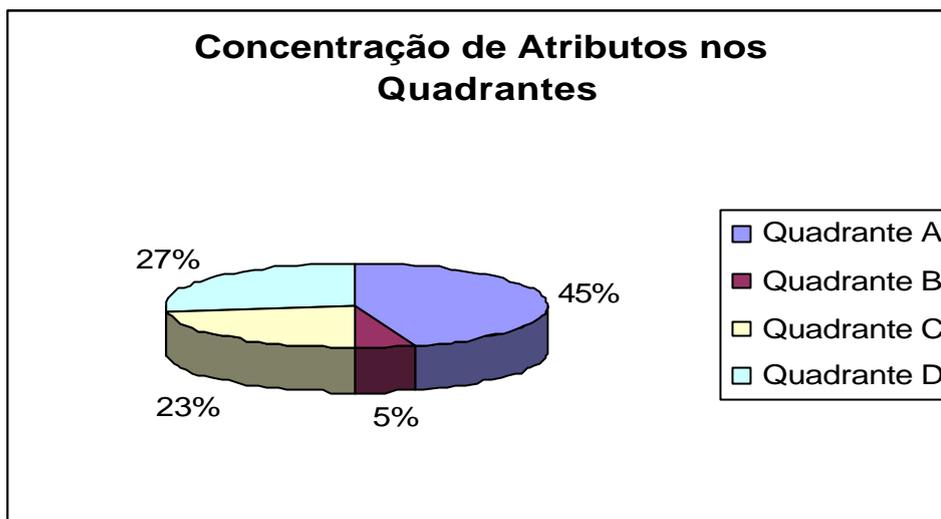
O estudo, respondeu ao problema identificado: “Qual o grau de satisfação de clientes em uma loja Auto Centro da Schadeck Pneus?”. Sendo, o grau de Satisfação, a partir da média geral de Satisfação de 4,43, indica que 88,6% dos atributos oferecidos trazem Satisfação aos clientes e que se deve trabalhar na melhoria dos 11,4% dos atributos restantes.

Para o grau de Importância obteve-se a média geral de 4,70, indicando que 94% dos clientes percebem e valorizam os atributos oferecidos, e deve-se trabalhar para aumentar a valorização e a importância em 6% destes atributos.

Comparando-se a incidência de atributos no quadrante “A”, com os demais quadrantes, pode-se perceber que há uma grande concentração de atributos que o cliente percebe, dá importância e está satisfeito.

A seguir apresenta-se o gráfico de percentual de concentração de atributos nos quadrantes.

FIGURA 12: GRÁFICO DE PERCENTUAL DE CONCENTRAÇÃO DE ATRIBUTOS NOS QUADRANTES



Cabe destacar que do total de 40 atributos estabelecidos pelo método, 18 (45%) ficaram incluídos no quadrante “A”.

No quadrante “B”, com 2 (5%) dos atributos, encontram-se aqueles que o cliente recebe mas não valoriza.

No quadrante “C” com 23% dos atributos, há uma incidência de 9 atributos que o cliente não percebe e não valoriza. Estes atributos, a loja estudada oferece, contudo o cliente não dá Importância e não geram Satisfação.

A maior preocupação dos administradores da loja Auto Centro da Schadeck Pneus deve concentrar-se em atributos encontrados no quadrante “D”, com 11 atributos representando 27%, são aqueles que o cliente não recebe, valoriza, e está insatisfeito.

Verificando-se de forma isolada a média geral de Satisfação, 4,43 e de Importância 4,70, observa-se que dos atributos identificados o cliente da loja em estudo tem uma alta expectativa de satisfação e dá alta importância aos atributos oferecidos.

Decorrente da análise dos atributos encontrados no quadrante “A” pode-se inferir, que os clientes estão satisfeitos com o atendimento de vendas e do caixa, pontos importantes onde um representa o início do processo da venda e o outro, de modo geral a última etapa, antes da entrega do veículo quando o cliente retirar-se da loja.

Mostra este quadrante que o cliente está satisfeito com a limpeza da loja e

do ambiente de serviços, percebe e está satisfeito com a organização da loja e do ambiente de serviços e acha que ambos estão bem iluminados.

Também se pode concluir que o cliente está satisfeito com a garantia oferecida para os serviços e a qualidade e rapidez com que é executado.

O cliente está satisfeito com o cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos produtos e com o fato de serem oferecidos *box* de serviços para toda variedade de automóveis.

A apresentação dos funcionários com uniforme e crachás de identificação, e a liberdade de acompanhar a execução dos serviços também os deixa satisfeitos, uma vez que aprecia ficar perto do veículo enquanto o serviço é executado.

O fato da loja Auto Centro em estudo facilitar este acesso, pode ter como contrapartida o pouco uso da sala de espera.

Decorrente da análise dos atributos encontrados no quadrante “B” pode-se concluir que o cliente não percebe e não valoriza o fato do mecânico dar informações sobre o serviço que está sendo executado. E que o acesso á loja com boa localização em área central não é valorizado. Poderia merecer um estudo específico para verificar se - estar localizado em área fora do centro e de acesso menos fácil - altera esta percepção e valorização pelo cliente.

Decorrente da análise do quadrante “C” onde encontram-se os atributos que o cliente não percebe e não valoriza, pode-se concluir que são indiferentes para a satisfação do cliente a existência de fachada e divulgação da loja, bem como ter informação sobre vencimentos de seus títulos, serviços leva e traz, ter manobrista do veículo e sala de espera. Também a existência na loja de plantas e jardins e ferramentas e equipamentos modernos não são percebidos ou valorizados pelos clientes. Podem estar entre aqueles que o cliente entende que são pertinentes ao negócio.

No quadrante “D” onde se encontram os atributos que o cliente percebe, valoriza e atribui alta Importância, mas está Insatisfeito com o que está sendo oferecido.

A análise do quadrante “D” exige ações de melhoria por parte da administração na busca da Satisfação dos clientes. Para este quadrante apresentam-se de forma específica, sugestões e/ou recomendações no sentido de proporcionar idéias e auxiliar no ordenamento das decisões que venham atender os clientes e viabilizar a transferência destes atributos para o quadrante “A”.

Para cada um dos atributos apresenta-se uma sugestão como segue:

- a) garantia do produto – ser oferecida garantia do produto; levando em conta que os produtos oferecidos (Goodyear, Sicap, Moore e outros), trazem garantia de fábrica recomenda-se que os vendedores e montadores sejam treinados para informar o cliente a respeito da garantia oferecida e como obtê-la da forma que seja um dos ingredientes da venda.
- b) inovação – ter atualizada regularmente a linha de produto/serviço; passar a disponibilizar no estoque produtos novos de alta tecnologia e de alta performance, oferecidas pelos fabricantes e ter sempre a mão material de propaganda para informar os clientes, das novidades que chegam.
- c) conhecimento do produto – ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor; aumentar as oportunidades de treinamento sobre o produto para os atendentes, assim como usar linguagem clara e simples quanto às características e benefícios dos produtos;
- d) preço do produto – o preço corresponder ao valor do produto; a satisfação dos clientes no que se refere a preços, dificilmente terá um índice alto, pois o consumidor está sempre procurando preços menores, para aumentar seu poder de compra. Levando em conta a alta qualidade e garantia dos produtos oferecidos, o preço corresponde aos benefícios que estes proporcionam, e assim recomenda-se treinar os vendedores para demonstrarem que o preço é função do valor do produto;
- e) prazo de entrega dos serviços – cumprir prazos de entrega estipulado para o serviço; sugere-se oferecer ao cliente a opção de trabalhar com hora marcada, e rever os tempo de execução dos serviços.
- f) condições de negócio – ser informado de maneira precisa sobre formas de pagamento; fazer reuniões mensais com os atendentes para frisar a importância de deixar o cliente bem informado sobre as condições de negócio que a empresa oferece, envolvendo todos os funcionários que tenham contato direto com os clientes inclusive os montadores;
- g) preço dos serviços – o preço corresponder ao valor dos serviços; assim como o preço dos produtos, ser reduzido provavelmente não terá

significância no volume de venda. O preço dos serviços praticados na loja Auto Centro Schadeck Pneus de Mafra – SC é em média 15% mais alto do que os praticados por borracharias de beira de estrada, porém oferece o diferencial do atendimento, organização, limpeza, boa localização e fácil acesso, e devem ser valorizados junto aos clientes de forma que este perceba os benefícios oferecidos;

- h) durabilidade do produto – vida útil conforme suas expectativas; comprovar a durabilidade dos produtos mantendo relatórios e controles da durabilidade, e repassar para os fornecedores quando for o caso, e informar sistematicamente os clientes;
- i) *check up* no veículo – receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviços; preparar um *check-list* com todos os itens a serem verificados, de acordo com os serviços e produtos que a loja Auto Centro oferece, executar o *check up* gratuito, e oferecer os serviços e produtos identificados;
- j) variedade – ter variedade de opções de serviços automotivos; fazer levantamento das oportunidades de serviços que a loja Auto Centro pode oferecer a sua clientela e fazer projetos de viabilidade aumentando a oferta de serviços por veículo;
- k) ficha de cadastro – ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito; como para aprovação da ficha de cadastro do cliente requer informações de referências comerciais, serviço de proteção ao crédito e referências bancárias e para que as consultas sejam feitas com rapidez, recomenda-se o treinamento de mais uma pessoa da equipe, para que juntas agilizem a coleta das informações.

Para finalizar recomenda-se quanto aos atributos que encontram-se no quadrante “A” da Janela do Cliente, que não ocorra acomodação por parte da empresa, ou seja, que estes estejam sempre em processo de acompanhamento e melhoria.

9.1 LIMITAÇÕES

Quanto às limitações do estudo cabe considerar o viés existente na pesquisa, uma vez que realizou-se com clientes que compareceram à loja Auto Centro da Schadeck Pneus e que para estimular as respostas ofereceu-se um desconto de 5% nos serviços como prêmio aos respondentes.

A amostragem por conveniência, uma das técnicas de amostragem não probabilística, também apresenta limitações, uma vez que as unidades amostrais são deixadas a cargo do pesquisador.

Segundo MALHOTRA (2001), “a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras. Estão presentes muitas fontes de tendenciosidade de seleção, inclusive a auto seleção dos entrevistados”.

Mesmo assim, respeitadas as limitações, é inquestionável a validade do estudo uma vez que atende ao método estabelecido e à análise dos resultados demonstra que os objetivos foram alcançados.

9.2 NOVAS ÁREAS DE PESQUISA

A comercialização de pneus e serviços em lojas padronizadas dos fabricantes é relativamente nova e poucos estudos foram desenvolvidos, nesta área do varejo.

As lojas existentes antes deste fenômeno eram lojas de marca própria e uma das redes mais conhecidas é a D’Paschoal, de longa tradição no mercado.

As lojas de especialidade vieram atender à demanda de produtos e serviços decorrentes de novas exigências dos clientes para com seu veículo.

Assim sendo, novas áreas de pesquisa neste segmento podem ser sugeridas, tais como:

- a) pesquisar a repetição dos fenômenos encontrados, em outras lojas Auto Centro de Pneus de outras regiões, da mesma franquia ou de outros fabricantes;
- b) verificar a real influência da localização da loja na atração de clientes que buscam produtos e serviços automotivos;
- c) identificar os atributos mínimos necessários para o atendimento dos clientes em uma loja Auto Centro;

- d) pesquisar os motivos que levam clientes de serviços à borracharia em detrimento aos serviços especializados das lojas Auto Centro;
- e) levantar dados que permitam conhecer as expectativas e necessidades dos clientes quanto à comunicação em tempo próprio das revisões nos veículos e a melhor forma de fazê-lo;
- f) pesquisar oportunidades de prestação de serviços em veículos pelas lojas Auto Centro em horários alternativos.

O presente estudo não encerra o tema e o autor espera ter contribuído para a academia com o trabalho realizado e coloca-se à disposição pelo e-mail notari@schadeck.com.br e pelos telefones (047) 642-3222, (047) 642-5611 e (047) 9986-1197.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A., V. KUMAR. George S. DAY. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALPERT, M. Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods. **Journal of Marketing Research**. N.8, 1971.
- APDG, Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento. **Customer Window**: catálogo de informações. São Paulo: Rodhia S.A.. 1994.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOONE, Louis E.; KURTZ Davis L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: LTC, 1998.
- CÁCERES, Lúcio Baugarten. **A Janela do Cliente**. Porto Alegre: novembro, 1994.
- CARPENTER, G.S.; GLASER, R. & NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, August 1994.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A. & SUPRENAT, Card. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. vol. XIX, november, 1982.
- DILLON, W.R.; MADDEN, T.J. & FIRTLE, N.H. **Essentials of marketing research**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. **Consumer Behavior**. IE Dryden Press, 1994.
- EVARD, Yves. **A Satisfação dos Consumidores: A Situação das Pesquisas**. Working Paper, 1995.
- FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**. V. 56, jan 1992
- GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KELLY, G.A. **A Theory and Problems of Social Psychology**. New York, W.W Norton, 1963.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro:

Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MCMILLAN, I.C. & MACGRATH, R.G. Discover your Product Hidden Potential, **Harvard Business Review**, (May-Jun), 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Boohmann, 2001.

MARR, Sheree L. & CROSBY, Lawrence A. **Customer Satisfaction Measurement: a Management Information System for Total Quality.** Chicago, American Marketing Association (Marketing Research Technique Series), 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction – a Behavioral Perspective on the Consumer.** Irwin-McGraw-Hill, 1996.

OLIVER, Richard. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research.** vol XVII, november, 1980.

PEPPERS, Don. **Marketing Um a Um: marketing individualizado na era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994

PETER, J.P. & OLSON, J.C. **Consumer Behavior and Marketing Strategy.** 4.ed. Chicago: Irwin, 1996.

PLANEJAMENTO Estratégico. **Programa de Gestão Profissional de Negócios de Pneus.** Santa Catarina, 2000.

PRIDE, William M.; FERREL O. C. **Marketing: conceitos e estratégias.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e a proposição de um método brasileiro.** RAC, v.2, n.1, jan/abr 1998.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SHEWE, Charles D.; SMITH, Reubem M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

ZEITHAML, V.A. Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. Vol. 52, July 1988.

ANEXOS

ANEXO 1 – Atributos Relacionados em Pesquisa com Especialistas e Clientes

- 1 – Estabilidade;
- 2 – Vendedor ir até o cliente;
- 3 – Máquina teste amortecedor;
- 4 – Box muito aberto, exposto;
- 5 – Sala com revista, TV, sofá;
- 6 – Ambiente agradável;
- 7 – Equipamentos eficientes (não precisa ser moderno);
- 8 – Vendedor muito insistente é ruim;
- 9 – Vendedor que esclareça as dúvidas;
- 10 – Explicar como é o produto, qual fica melhor;
- 11 – Vendedor conhecer o produto;
- 12 – Marca conhecida;
- 13 – Crachá;
- 14 – Atendimento do coração;
- 15 – Atendimento em casa;
- 16 – Falar e fazer, cumprir o que promete;
- 17 – Bom humor dos funcionários;
- 18 – O cliente sempre tem razão;
- 19 – Pronto atendimento;
- 20 – Solução de problema;
- 21 – Praticidade;
- 22 – Poder escolher uma marca de pneu;
- 23 – Ser atendido imediatamente;
- 24 – Leva e traz;
- 25 – Cadastro rápido;
- 26 – Facilidade de compra;
- 27 – Entrega rápida;
- 28 – Qualidade de serviço;
- 29 – Organização Box serviço;
- 30 – Flores e plantas;
- 31 – Piso claro;
- 32 – Música telefone;

- 33 – Avisar vencimento duplicatas
- 34 – Produtos Goodyear menos duráveis por ser mais macios;
- 35 – Durabilidade
- 36 – Profissionalismo;
- 37 – Abordagem;
- 38 – Explicar os problemas;
- 39 – Não precisa manobrar;
- 40 – Troca de pneus de caminhão;
- 41 – Escolher a marca do pneu;
- 42 – Variedade de linhas;
- 43 – Performance;
- 44 – Tecnologia;
- 45 – Agilidade;
- 46 – Qualidade do serviço;
- 47 – Ferramenta adequada;
- 48 – Liga leve;
- 49 – Uniformes;
- 50 – Rampas para carro rebaixado de todos os serviços;
- 51 – Material de informação;
- 52 – Luminária da marca;
- 53 – Boa recepção;
- 54 – Cortesia;
- 55 – Cumprimento, agilidades e identificação ao telefone;
- 56 – Poder fazer pergunta aos mecânicos;
- 57 – Revisão de pneus, freios, itens de segurança;
- 58 – Revisão geral indicando itens a ser consertados;
- 59 – Check up no carro;
- 60 – Rapidez;
- 61 – Funcionalidade;
- 62 – Tempo;
- 63 – Argumentos de venda;
- 64 – Lançamentos;
- 65 – Calibragem com nitrogênio;
- 66 – Exposição dos produtos;

- 67 – Energia positiva;
- 68 – Cordialidade;
- 69 – Colocar-se à disposição;
- 70 – Ser cumprimentado pelo gerente;
- 71 – Vestir-se bem;
- 72 – Funcionários Cortez, porém não exagerados;
- 73 – Garantia;
- 74 – Diversidade de produtos;
- 75 – Preço
- 76 – Qualidade;
- 77 – Segurança (confiança);
- 78 – Medidas (largura);
- 79 – Rapidez;
- 80 – Ficar junto com o carro;
- 81 – Conforto;
- 82 – Resistência à velocidade;
- 83 – Equipamentos e ferramentas modernas;
- 84 – Confiança nos serviços;
- 85 – Que o funcionário compreenda o problema;
- 86 – Conhecer o produto;
- 87 – Informações de preço com clareza;
- 88 – Condições de pagamento;
- 89 – Café;
- 90 – Água;
- 91 – Que o funcionário faça perguntas;
- 92 – Estacionamento;
- 93 – Saída e acesso fácil;
- 94 – Localização;
- 95 – Recepção;
- 96 – Limpeza;
- 97 – Serviço ser bem feito;
- 98 – Atender as necessidades;
- 99 – Atender por encomenda;
- 100 – Aparência;

- 101 – Simpatia;
- 102 – Luminosidade;
- 103 – Vidros;
- 104 – Facilidade de crédito;
- 105 – Burocracia;
- 106 – Juros;
- 107 – Fazer o serviço certo;
- 108 – bom profissional operando;
- 109 – Treinamento;
- 110 – Som;
- 111 – Agilidade;
- 112 – Bom atendimento;
- 113 – Entrega no horário programado;
- 114 – Atenção;
- 115 – Receber a coisa certa;
- 116 – Provar que o produto vale o preço que está pagando;
- 117 – Escapamento;
- 118 – Volantes esportivos;
- 119 – Pedaleira;
- 120 – Antenas;
- 121 – Películas isufilm
- 122 – Acessórios para caminhão (catálogo);
- 123 – Sentir-se à vontade;
- 124 – Sala de espera;
- 125 – Equipamentos/ferramentas atualizadas.

ANEXO 2 – Organização dos Atributos por Área

1º - ATRIBUTOS PARA ÁREA DE ATENDIMENTO

- Vendedor ir até o cliente;
- Vendedor muito insistente é ruim;
- Vendedor que esclareça as dúvidas;
- Explicar como é o produto, qual fica melhor;
- Vendedor conhecer o produto;
- Falar e fazer, cumprir o que promete;
- Bom humor dos funcionários;
- O cliente sempre tem razão;
- Pronto atendimento;
- Solução de problema;
- Praticidade;
- Ser atendido imediatamente;
- Cadastro rápido;
- Facilidade de compra;
- Entrega rápida;
- Avisar vencimento duplicatas;
- Abordagem;
- Explicar os problemas;
- Não precisa manobrar;
- Agilidade;
- Qualidade do serviço;
- Boa recepção;
- Cortesia;
- Cumprimento, agilidade e identificação ao telefone;
- Poder fazer perguntas aos mecânicos;
- Revisão dos pneus, freios, itens de segurança;
- Revisão geral indicando itens a ser consertados;
- Check up no carro;
- Rapidez;
- Funcionalidade;
- Tempo;

- Argumento de venda;
- Energia positiva;
- Cordialidade
- Colocar-se à disposição;
- Ser cumprimentado pelo gerente;
- Funcionários Cortez, porém não exagerados;
- Rapidez;
- Atender as necessidades;
- Atender por encomenda;
- Que o funcionário compreenda o problema;
- Receber a coisa certa;
- Agilidade;
- Bom atendimento;
- Entrega no horário programado;
- Atenção;
- Conforto;
- Resistência a velocidade;
- Treinamento;
- Simpatia;
- Bom profissional operando;

Total de Atributos = 51

2º - ATRIBUTOS PARA A ÁREA DE PRODUTOS

- Provar que o produto vale o preço que está pagando;
- Escapamento;
- Volantes esportivos;
- Pedaleira;
- Antenas;
- Películas isufilm;
- Acessórios para caminhão (catálogo);
- Estabilidade;
- Marca conhecida;
- Poder escolher uma marca de pneu;

- Produtos Goodyear menos duráveis por ser mais macio;
- Durabilidade;
- Escolher a marca do pneu;
- Variedade de linhas;
- Performance;
- Tecnologia;
- Liga leve;
- Som;
- Receber a coisa certa;
- Lançamentos;
- Garantia;
- Diversidade de produtos;
- Preço
- Qualidade;
- Segurança (confiança);
- Medidas (largura);

Total de Atributos = 26

3º - ATRIBUTOS PARA A ÁREA DE SERVIÇOS

- Qualidade de serviço;
- Profissionalismo;
- Calibragem com nitrogênio;
- Serviço ser bem feito;
- Fazer o serviço certo;
- Máquina teste amortecedor;
- Equipamentos eficientes (não precisa ser moderno);
- Ferramenta adequada;
- Equipamentos e ferramentas modernas;
- Equipamentos/ferramentas atualizadas;
- Rampas para carro rebaixado;

Total de atributos = 11

4º ATRIBUTOS PARA A ÁREA DE AMBIENTE

- Ambiente agradável;
- Organização Box serviço;
- Flores e plantas;
- Piso claro;
- Limpeza;
- Aparência;
- Luminosidade;
- Vidros;

Total de Atributos = 08

5º ATRIBUTOS PARA A ÁREA DE ESTRUTURA

- Box muito aberto, exposto;
- Sala com revista, TV, sofá;
- Uniformes;
- Rampa para carro rebaixado de todos os serviços;
- Exposição de produtos;
- Música telefone;
- Vestir-se bem;
- Café;
- Água;
- Estacionamento;
- Saída e acesso fácil;
- Localização;
- Recepção;
- Burocracia;
- Juros;
- Sentir-se à vontade;
- Sala de espera.

Total de Atributos = 17

6º ATRIBUTOS PARA A ÁREA DE APOIO AO CLIENTE

- Crachá;
- Atendimento do coração;
- Atendimento em casa;
- Leva e traz;
- Material de informação;
- Luminária de marca;
- Ficar junto com o carro;
- Confiança nos serviços;
- Conhecer o produto;
- Informações de preço com clareza;
- Condições de pagamento;
- Facilidade de crédito;

Total de Atributos = 12

ANEXO 3 – Atributos Finais por Áreas de Relevância

1 – ATENDIMENTO

- Atendimento de vendas;
- Conhecimento do produto;
- Condições do negócio;
- Manobra do veículo;
- Execução do serviço;
- Atendimento no caixa;
- Ficha de cadastro;
- Cobrança;
- Informações sobre serviços;

2 – PRODUTOS

- Durabilidade do produto;
- Garantia;
- Preço;
- Qualidade;
- Variedade;
- Prazos;

3 – SERVIÇOS

- Garantia;
- Preço;
- Qualidade;
- Variedade;
- Rapidez;
- Prazos;
- Check up no veículo;
- Equipamentos e Ferramentas;

4 – AMBIENTE

- Organização da loja;
- Limpeza da loja;
- Iluminação da loja;
- Plantas e jardins;
- Organização do ambiente de serviço;
- Limpeza do ambiente de serviço;
- Iluminação do ambiente de serviço;

5 – ESTRUTURA

- Sala de espera;
- Acesso ao serviço;
- Box de serviços;
- Estacionamento;
- Localização e acesso à loja;

6 – APOIO AO CLIENTE

- Fachada;
- Divulgação;
- Apresentação dos funcionários;
- Inovação;
- Serviço leva e traz;

ANEXO 4 – Questionário de Importância

Indique abaixo o seu Grau de Importância com os vários atributos. Para isso marque com um X o número correspondente à sua avaliação.

O número 5 significa que é muito importante, e o número 1 significa pouco importante, os demais estão em posições intermediárias.

Pouco Importante	1	2	3	4	5	Muito Importante
------------------	---	---	---	---	---	------------------

<i>1 – Atendimento</i>	<i>Grau de Importância</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.					
Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor.					
Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.					
Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.					
Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.					
Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.					
Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.					
Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.					
Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado					

<i>2 – Produtos</i>	<i>Grau de Importância</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.					
Garantia: ser oferecida garantia do produto.					
Preço: o preço corresponder ao valor do produto.					
Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.					
Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.					
Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.					

<i>3 – Serviços</i>	<i>Grau de Importância</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Garantia: ser oferecida garantia do serviço.					
Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.					
Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.					
Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.					
Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.					
Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.					
Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.					
Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço					

4 – Ambiente	Grau de Importância				
	1	2	3	4	5
4.1 AMBIENTE DA LOJA					
Organização: ter ambiente da loja bem organizado					
Limpeza: ter ambiente da loja limpo					
Iluminação: ter ambiente bem iluminado					
Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados					
4.2 AMBIENTE DE SERVIÇOS					
Organização: ter ambiente de serviço bem organizado					
Limpeza: ter ambiente de serviços limpo					
Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados					

5 – Estrutura	Grau de Importância				
	1	2	3	4	5
5.1 ESTRUTURA DA LOJA					
Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.					
Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.					
5.2 AMBIENTE DE SERVIÇOS					
Box de serviços: ter box que atendam toda variedade de veículos					
Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado					
Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso					

6 – Apoio ao Cliente	Grau de Importância				
	1	2	3	4	5
Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite					
Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia					
Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários					
Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços					
Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência					

ANEXO 5 – Questionário de Satisfação

Indique abaixo o seu Grau de Satisfação com os vários atributos. Para isso marque com um X o número correspondente à sua avaliação.

O número 5 significa que você está muito satisfeito, e o número 1 significa que você está muito insatisfeito, os demais estão em posições intermediárias.

Muito Insatisfeito	1	2	3	4	5	Muito Satisfeito
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

1 – Atendimento	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Atendimento de vendas: ser atendido com simpatia e rapidez pelo vendedor.					
Conhecimento do produto: ser informado das características e benefícios dos produtos pelo vendedor.					
Condições do negócio: ser informado de maneira precisa sobre preços e formas de pagamento.					
Manobra do veículo: ter seu veículo manobrado na loja pelos atendentes.					
Execução do serviço: ter o serviço sendo executado com rapidez e precisão.					
Atendimento no caixa: ser atendido com simpatia, rapidez e cordialidade.					
Ficha de cadastro: ser atendido com rapidez e simpatia durante o preenchimento e aprovação do crédito.					
Cobrança: ser informado sobre vencimento de título.					
Informações sobre serviços: ter informações dos mecânicos sobre o serviço que está sendo executado					

2 – Produtos	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Durabilidade do produto: vida útil conforme suas expectativas.					
Garantia: ser oferecida garantia do produto.					
Preço: o preço corresponder ao valor do produto.					
Qualidade: ter a qualidade esperada no produto.					
Variedade: ter variedade de opções de produtos automotivos.					
Prazos: cumprir prazos de entrega do produto.					

3 – Serviços	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Garantia: ser oferecida garantia do serviço.					
Preço: o preço corresponder ao valor do serviço.					
Qualidade: ter a qualidade esperada no serviço.					
Variedade: ter variedade de opções de serviços automotivos.					
Rapidez: atender suas expectativas no tempo de execução do serviço.					
Prazos: cumprir o prazo de entrega estipulado para o serviço.					
Check up no veículo: receber informações sobre o estado geral do veículo gratuitamente, com recomendações de serviço.					
Equipamentos e Ferramentas: percebe que os equipamentos e ferramentas modernas para a execução do serviço					

4 – Ambiente	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
4.1 AMBIENTE DA LOJA					
Organização: ter ambiente da loja bem organizado					
Limpeza: ter ambiente da loja limpo					
Iluminação: ter ambiente bem iluminado					
Plantas e jardins: ter plantas e jardins conservados					
4.2 AMBIENTE DE SERVIÇOS					
Organização: ter ambiente de serviço bem organizado					
Limpeza: ter ambiente de serviços limpo					
Iluminação: ter ambiente de serviços bem iluminados					

5 – Estrutura	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
5.1 ESTRUTURA DA LOJA					
Sala de espera: ter sala de espera com TV, revistas, água e café, que tenha visão para a área de serviço, para aguardar sua execução.					
Acesso ao serviço: ter liberdade de acompanhar a execução do serviço, junto ao veículo.					
5.2 AMBIENTE DE SERVIÇOS					
Box de serviços: ter box que atendam toda variedade de veículos					
Estacionamento: ter estacionamento amplo e facilitado					
Localização e acesso à loja: ser localizada em área central e de fácil acesso					

6 – Apoio ao Cliente	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Fachada: ter identificação da loja atrativa e com luminárias para a noite					
Divulgação: ter nome da empresa e seus produtos divulgados na loja e na mídia					
Apresentação dos funcionários: ter uniformes e crachás para identificação dos funcionários					
Inovação: ter atualizado regularmente a linha de produtos/ serviços					
Serviço leva e traz: ter serviço de apanha e devolução do veículo em sua empresa ou residência					