

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UM POSTO DE SERVIÇO:
UM ESTUDO NA SERRA GAÚCHA**

ROBERTO CORSO

Porto Alegre
2004

Roberto Corso

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UM POSTO DE SERVIÇO:
UM ESTUDO NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços.

Orientador: Professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.
Coordenadora MP / Escola de Engenharia
UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademar Galelli, Dr.

Prof. Cláudio José Muller, Dr.

Prof. Cláudia Caravantes Panno, Dr.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial à esposa Ana Paula, pelo apoio incondicional, pelos incentivos e palavras motivadoras, sendo fonte inspiradora em minha vida; aos meus filhos Arthur Henrique e Laura Luiza, pela atenção e entendimento durante minha ausência; e aos meus pais pela dedicação e sabedoria em me oportunizar a vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu Orientador, Prof. Dr Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela atenção e apoio incondicional; aos colegas de curso, pelos incentivos e palavras motivadoras durante minha passagem pelo curso e a todas as pessoas que me inspiraram ou me ajudaram nesta vida, e quem sabe nas outras vidas também.

RESUMO

Este trabalho aborda a identificação do grau de satisfação dos atributos valorizados pelos consumidores e usuários de um posto de serviços e propõe um plano de melhorias para fortalecer o relacionamento com os clientes, dentro da região de influência da empresa em estudo.

Após uma revisão bibliográfica que permitiu conceituar os principais tópicos do tema em estudo, foram realizadas: uma pesquisa qualitativa para identificar os atributos da qualidade valorizados e percebidos pelos clientes como diferenciais importantes na escolha do posto de serviços, e uma pesquisa quantitativa para avaliar o grau de satisfação com cada um dos atributos identificados. Com base nas descobertas das pesquisas e na experiência do autor, como gestor da empresa em estudo, foi proposto um plano de melhorias para a otimização do desempenho empresarial.

Palavras-Chave: satisfação de clientes, serviços, qualidade em serviços, relacionamento, posto de serviço.

ABSTRACT

This study approaches the identification of the degree of satisfaction with quality attributes valued by customers and users of a service station, and presents an improvement plan to strengthen its relationship with customers within the area covered by the company.

After a literature review, which enabled to conceptualize the main topics of the theme being studied, a qualitative survey was carried out to identify the quality attributes valued and perceived by customers as important differentials in choosing service stations. A quantitative survey was also carried out to assess the customer's satisfaction with each of the identified attributes. Based on the survey findings and on the author's experience as manager of the company being studied, an improvement plan was proposed to excel the business performance.

Key words: Customer's Satisfaction, Services, Quality in Services, Relationship, Service Station.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferenciação de produtos e serviços	24
Figura 2: O Contínuo entre <i>produtos e serviços</i>	28
Figura 3: Qualidade em Serviços.....	30
Figura 4: A Qualidade Total Percebida.....	32
Figura 5: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.....	33
Figura 6: Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.....	39
Figura 7: Triângulo de Serviços.....	41
Figura 8: Escala da Lealdade.....	47
Figura 9: Cadeia de Lucro dos Serviços.....	50
Figura 10: O processo de pesquisa de marketing.....	52
Figura 11: Amostra probabilística e não-probabilística.....	54
Figura 12: Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade...	57
Figura 13: Proporcionalidade da venda de combustíveis.....	66
Figura 14: Proporcionalidade das formas de pagamento.....	67
Figura 15: Metodologia utilizada na pesquisa.....	68
Figura 16: Dados obtidos da pergunta 1 do questionário qualitativo.....	73
Figura 17: Dados obtidos da pergunta 2 do questionário qualitativo.....	73
Figura 18: Distribuição dos Atributos em Dimensões da Qualidade.....	75
Figura 19: Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade...	76
Figura 20: Grau de Satisfação das Dimensões da Qualidade Pesquisados.....	83
Figura 21: Grau de Satisfação da Dimensão Estrutura.....	84
Figura 22: Grau de Satisfação da Dimensão Atendimento.....	87

Figura 23: Grau de Satisfação da Dimensão Serviços.....	89
Figura 24: Grau de Satisfação da Dimensão Qualidade e Confiabilidade.....	91
Figura 25: Grau de Satisfação da Dimensão Política Comercial.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de Estratificação.....	58
Tabela 2 - Exemplo do questionário de pesquisa quantitativa.....	77
Tabela 3 - Escala para níveis de satisfação.....	80

SUMÁRIO

1	COMENTÁRIOS INICIAIS.....	12
1.1	INTRODUÇÃO.....	12
1.2	TEMA E OBJETIVOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	MÉTODO.....	17
1.5	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1	SERVIÇOS.....	21
2.2	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	25
2.3	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	29
2.4	RELACIONAMENTO.....	34
2.5	SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	37
2.6	RETENÇÃO DE CLIENTES.....	44
2.7	LUCRATIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	47
2.8	A PESQUISA DE MARKETING.....	49
2.8.1	Objetivos da Pesquisa.....	52
2.8.2	Método de Coleta de Dados.....	53
2.8.3	Amostragem da Pesquisa.....	54
2.8.4	Pesquisa Qualitativa.....	55
2.8.5	Pesquisa Quantitativa.....	55
2.8.6	Tamanho da Amostra.....	57
2.8.7	Pré-teste da Pesquisa Quantitativa.....	59
2.8.8	Coleta de Informações.....	60
2.8.9	Análise das Informações.....	60
2.8.10	Apresentação dos Resultados.....	61
3	A PESQUISA	62
3.1	POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA.....	62
3.2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	67
3.2.1	Pesquisa Qualitativa.....	69
3.2.1.1	Definição dos Objetivos da Pesquisa.....	69
3.2.2	Definição do Método de Coleta de Dados.....	70
3.2.3	Definição da Amostragem da Pesquisa.....	71
3.2.4	Realização da Pesquisa Qualitativa.....	72
3.2.5	Análise das Entrevistas e Levantamento dos Atributos da Qualidade..	72
3.2.6	Elaboração e Avaliação do Questionário para a Pesquisa Quantitativa.....	75
3.2.7	Determinação do Tamanho da Amostra.....	77
3.2.8	Pré-teste da Pesquisa Quantitativa.....	78
3.2.9	Coleta de informações.....	78
3.2.10	Análise das informações.....	79
3.2.11	Apresentação dos resultados.....	80

4 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	81
4.1 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	81
4.1.1 Análise da “Estrutura do Posto”	84
4.1.2 Análise do “Atendimento”	86
4.1.3 Análise dos “Serviços”	88
4.1.4 Análise da “Qualidade e Confiabilidade”	91
4.1.5 Análise da “Política Comercial.”	93
4.2 PLANO DE MELHORIAS	95
5 CONCLUSÕES	101
5.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS	101
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	103
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES.....	108

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

As empresas da indústria de serviços precisam responder de forma rápida e eficaz às exigências de seus consumidores, devido ao ambiente competitivo em que estão inseridas. O consumidor é o ponto de referência de toda a empresa e é pensando nele que a empresa planeja e executa suas estratégias. Para as empresas é fundamental a interpretação das necessidades dos consumidores na forma de produtos e serviços que os atendam.

As organizações devem entender que um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado, as vendas e as políticas de preços (BERRY & PARASURAMAN, 1995). Uma das dificuldades a ser administrada neste momento é a qualidade do serviço, muito mais complexa do que a qualidade de um produto, tendo em vista que as expectativas e percepções dos clientes estão sustentadas em aspectos comportamentais, produzindo grande variabilidade na avaliação da qualidade pelos consumidores.

Outra questão fundamental diz respeito à forma de como estabelecer os padrões de serviços a serem oferecidos ao mercado. Desenvolver novos produtos ou serviços de maneira a acompanhar a evolução do mercado é também uma forma de fazer com que seus consumidores acompanhem esta evolução. Conforme

Albrecht (1998) comenta, o resultado final de um serviço é um sentimento, demonstrando a grande dificuldade de desenvolvimento de serviços dimensionados para a satisfação dos consumidores.

O mercado da indústria varejista de combustíveis passou por grandes transformações nas duas últimas décadas. Diversos planos econômicos no Brasil e inúmeros conflitos internacionais entre países produtores e exportadores de petróleo com as grandes potências mundiais, principalmente os Estados Unidos da América e a Inglaterra, sujeitaram o mercado brasileiro de combustíveis a oscilações constantes nos últimos anos. Estas transformações, acentuadas com a estabilização da economia, decorrente da implantação do plano real em 1994, modificaram totalmente o comportamento dos consumidores, tornando-os mais exigentes e perceptíveis às diferenças encontradas em cada estação de serviços de revenda de combustíveis.

As crises no Oriente Médio com a guerra do golfo, entre 1990 e 1992, e os conflitos diplomáticos atuais gerados pelo interesse americano sobre o petróleo, ocasionaram uma grande preocupação no mercado mundial desta indústria, refletindo diretamente nos preços dos combustíveis e derivados no mercado brasileiro, apesar do Brasil produzir cerca de 85% da demanda interna destes produtos.

As duras exigências dos organismos de proteção ao meio ambiente, bem como das agências reguladoras, forçaram as empresas revendedoras de combustíveis e derivados a adequarem-se e a utilizar novas tecnologias, modificando os projetos de implantação dos postos de combustíveis. Bombas computadorizadas substituíram as mecânicas; pisos brutos passaram a ser de concreto alisado com calhas coletoras de resíduos e caixa separadoras de água e

óleo; poços de monitoramento foram implantados para o monitoramento do lençol freático; inúmeras outras exigências e licenças foram institucionalizadas para controlar a indústria deste setor.

A abertura do mercado no ano 2001 evidenciou a grande pressão de companhias internacionais para explorar o mercado de extração do petróleo no território brasileiro. Esta oportunidade no cenário econômico da indústria de petróleo despertou no mercado interno a possibilidade de entrada de combustível já refinado, mascarando uma possível baixa nos preços e instigando os consumidores contra os revendedores nacionais.

Aliado a este cenário junta-se o aumento do poder de barganha dos clientes de médio e grande volume, que utilizam expedientes de pressão para reduzir os preços de compra, encolhendo as margens de ganho dos revendedores.

Segundo Trout et al. (1997), negócios não são uma batalha entre produtos, mas sim uma batalha pela mente do consumidor. Neste sentido a estratégia da empresa deve ser um processo estável, mas com capacidade para mudar caso seja preciso vencer uma nova dificuldade diante de um novo ambiente.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema deste estudo é a satisfação dos clientes de um Posto de Combustíveis e Serviços como avaliação da qualidade dos serviços prestados. Este tema surgiu da dificuldade de manter os clientes fiéis à marca e à empresa revendedora de combustíveis. A busca pela competitividade das empresas

revendedoras tornou a indústria do setor muito suscetível à perda de volume de vendas em litros de combustíveis pela facilidade de acesso aos pontos de venda.

Devido ao grande número de revendas de combustíveis, à dificuldade de manter diferenciais competitivos inovadores e à grande sensibilidade ao preço dos combustíveis, há a necessidade de conquistar a mente dos clientes e desenvolver cada vez mais o relacionamento com a empresa, posicionando-a junto ao seu mercado para aumentar a fidelidade deste para com aquela.

Considerando a importância da otimização dos resultados junto ao mercado revendedor de combustíveis, o objetivo principal deste trabalho é a avaliação da satisfação de clientes em um posto de serviços.

Como objetivos específicos a serem estudados citam-se:

- identificar os atributos considerados importantes pelos consumidores e usuários do posto;
- identificar o grau de satisfação com os atributos valorizados pelos consumidores do posto de serviços;
- propor um plano de melhorias para fortalecer o relacionamento com os clientes e desenvolver diferenciais competitivos no mercado-alvo do posto.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para o tema proposto está sustentada na busca da satisfação dos clientes como um dos fatores responsáveis por sua retenção, utilizada como estratégia para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, garantindo

volumes de venda capazes de suprir as necessidades das empresas ao longo do tempo, através do efetivo relacionamento com seus clientes.

De acordo com Barcellos (2002), uma estratégia defensiva voltada à retenção de clientes pode resultar em melhores desempenhos empresariais, principalmente enfocando aspectos como a melhoria da qualidade dos serviços e o devido tratamento das reclamações.

Propiciar satisfação aos clientes traz, como retorno, a lucratividade do negócio e um maior conhecimento de sua marca ou empresa no ambiente mercadológico (KOTLER, 1999). Segundo o autor, uma das definições de marketing pode ser interpretada como a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

Diante disso, torna-se imprescindível esta análise, devido ao alto custo operacional enfrentado e à alta concorrência desta indústria. Atender às expectativas, fazer-se percebido pelos clientes e mantê-los fiéis à marca e à empresa, são tarefas a serem perseguidas por todos, a todo o momento, dentro das organizações.

O setor de serviços tornou-se uma fonte singular na geração de riquezas, além de absorver grandes quantidades de postos de trabalho, oriundos dos demais setores da economia. Todos os funcionários e atividades operacionais devem estar alinhados dentro de um único propósito: atingir a satisfação do cliente e motivá-lo a efetuar a recompra dos produtos e serviços, tornando-o fiel e rentável à empresa. Diante disso, uma análise de todos os procedimentos e atividades deve direcionar os resultados da empresa para garantir um nível diferenciado no atendimento e no relacionamento com o cliente.

1.4 MÉTODO

O desenvolvimento deste trabalho será abordado através da identificação das variáveis determinantes da satisfação dos clientes que usam os serviços de um posto de combustível em uma localidade da Serra Gaúcha. A determinação destas variáveis e sua avaliação pelos usuários do posto proporcionarão conhecimento para a tomada de decisão visando atingir os objetivos propostos pela empresa no atendimento de seus clientes com o propósito de retê-los.

O método adotado neste trabalho será a pesquisa, explorando a voz do cliente para constituir um elemento fundamental para a empresa, pois é uma importante fonte de informações, idéias e críticas aos serviços oferecidos pelo posto. Esta voz do cliente também serve como um feedback às equipes da linha de frente do posto, proporcionando uma melhoria contínua, em termos de procedimentos e treinamentos necessários à equipe, como também tornar a linha de frente orientada para o cliente (Albrecht e Zemke, 2002).

Para atingir estes resultados, o trabalho será abordado nas etapas a seguir descritas:

Revisão da bibliografia pertinente ao tema;

- a) Identificação dos fatores determinantes da satisfação dos clientes de acordo com a experiência do autor deste trabalho, adquirida nessa atividade ao longo de quatro anos, apoiada por uma pesquisa qualitativa efetuada em uma amostra representativa do universo dos usuários desta estação de serviços;
- b) Avaliação da qualidade dos fatores identificados, como percebida pelos usuários do posto, através da mensuração da satisfação com cada um deles;
- c) Tabulação, processamento e análise dos dados e resultados obtidos pela pesquisa;

- d) Elaboração das conclusões;
- e) Recomendação de um plano de melhorias a ser implantado no posto de serviços em estudo.

Portanto esta metodologia será empregada para proporcionar à empresa um plano de ação voltado a atender as exigências do mercado, procurando satisfazer as necessidades dos clientes com o propósito de sua retenção visando a melhora dos resultados da empresa.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo será desenvolvido no bairro São José, área norte da cidade de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, região com um grande número de unidades de postos de serviços, dificultando a determinação e a manutenção de serviços diferenciais devido à facilidade de acesso e à grande oferta de serviços desta indústria na cidade.

A avaliação dos fatores determinantes da satisfação dos clientes nesta indústria será desenvolvida sobre a bandeira da empresa distribuidora Esso Brasileira de Petróleo S/A, sob a qual opera o posto de serviços analisado. As conclusões deste trabalho não podem ser ampliadas a outros postos de serviço, outras áreas da cidade ou outras bandeiras.

Os resultados deste estudo são válidos, portanto, somente para o posto de serviços analisado, podendo, entretanto, servir de base para estudos a serem desenvolvidos em outras cidades ou outros mercados. Esta afirmação se refere

devido as mais diversas circunstâncias que podem levar os clientes a optar por determinada empresa, como as distâncias encontradas entre os diversos bairros da cidade, os níveis de renda dos consumidores, as características individuais e culturais das pessoas de outros bairros da cidade, bem como a própria força da marca e as ações mercadológicas da bandeira sob a qual o posto opera.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo estão descritos os comentários iniciais, com a introdução do tema e objetivos, sua justificativa, método, as limitações e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica abordando conceitos sobre serviços, qualidade em serviços, atendimento, satisfação de clientes, retenção de clientes, lucratividade na prestação dos serviços e pesquisa de marketing.

No terceiro capítulo está o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo o cenário competitivo da indústria do setor, relacionando as variáveis determinantes da satisfação dos clientes, com base no conhecimento experiencial do autor na atividade, e descrevendo as pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas na empresa em estudo.

No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados e são descritos os resultados obtidos. As evidências identificadas no estudo servem de base para o

plano de ação da empresa com o propósito de atender às necessidades identificadas e expectativas dos clientes visando sua retenção.

Por fim, no capítulo cinco estão apresentadas as conclusões finais do estudo realizado e relacionadas as sugestões para novos trabalhos na área.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica dos principais assuntos relacionados com a discussão sobre a indústria de serviços ora analisada, bem como conceitos que irão fundamentar teoricamente este trabalho, como os temas Serviços, Qualidade em Serviços, Relacionamento, Satisfação de Clientes, Retenção de Clientes e Lucratividade na Prestação de Serviços, encontrados em livros e periódicos, nacionais e internacionais.

2.1 SERVIÇOS

Para um aprofundamento e um melhor entendimento sobre os conceitos definidos sobre o tema “serviços” ao longo do tempo, é importante uma revisão conceitual identificando sua evolução ao longo dos anos, segundo as considerações de Grönroos (1993).

Para a American Marketing Association em 1960 de serviço era definido como atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.

Regan em 1963 afirmou que serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).

Segundo Judd definiu em 1964, serviço é uma transação no mercado realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.

Em 1973 Bessom ilustrou que, para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.

Para Stanton em 1974, serviços são atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e / ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.

Já Lehtinen em 1983 definiu que um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.

Kotler & Bloom em 1984 conceituaram serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Gummesson em 1987 criticou a busca de um consenso de uma definição conceitual citando que serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé.

Cada uma destas definições acerca de serviços conceituou, à sua época, as demandas empresariais que vinham definir os mercados competitivos que ora surgiam, apresentando benefícios a essas demandas, porém proprietárias de limitações conceituais, conforme Grönroos (1993) comenta.

Grönroos (1993, p. 36) propõe a definição de serviço como uma combinação daquelas sugeridas por Lehtinen, Kotler & Bloom e por Gummesson “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

A dificuldade de uma definição conceitual sobre serviços é comum para diversos autores.

Numa definição genérica, Cobra (2003) comenta que serviços poderiam ser entendidos como tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios.

De certa forma, o serviço se diferencia do produto pela sua intangibilidade, ou seja, não pode ser tocado, armazenado. O serviço proporciona lembrança, comenta Cobra (2003).

Para FGV - EAESP (2003, p.106), serviço é “um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”.

Kotler e Armstrong (1995) definem serviço como toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem.

Levitt (1991), apud Albrecht e Zemke (2002) comenta que serviço é um relacionamento contínuo entre comprador e vendedor, cujo objetivo é garantir satisfação do comprador depois da venda.

Albrecht e Zemke (2002) citam que a relação entre comprador e vendedor não é um simples pacto de confiança entre dois indivíduos, mas o compromisso de interação contínua entre duas entidades econômicas, para o benefício mútuo.

Os autores ainda definem que os serviços não são ‘*uma*’ vantagem competitiva; é ‘*a*’ vantagem competitiva. As pessoas não se limitam a comprar bens e serviços; elas compram também expectativas.

Nos estudos de Berry e Parasuraman (1995) estabelece-se uma clara diferenciação entre bens e serviços e suas características de tangível e intangível, como descrito na Figura 1.

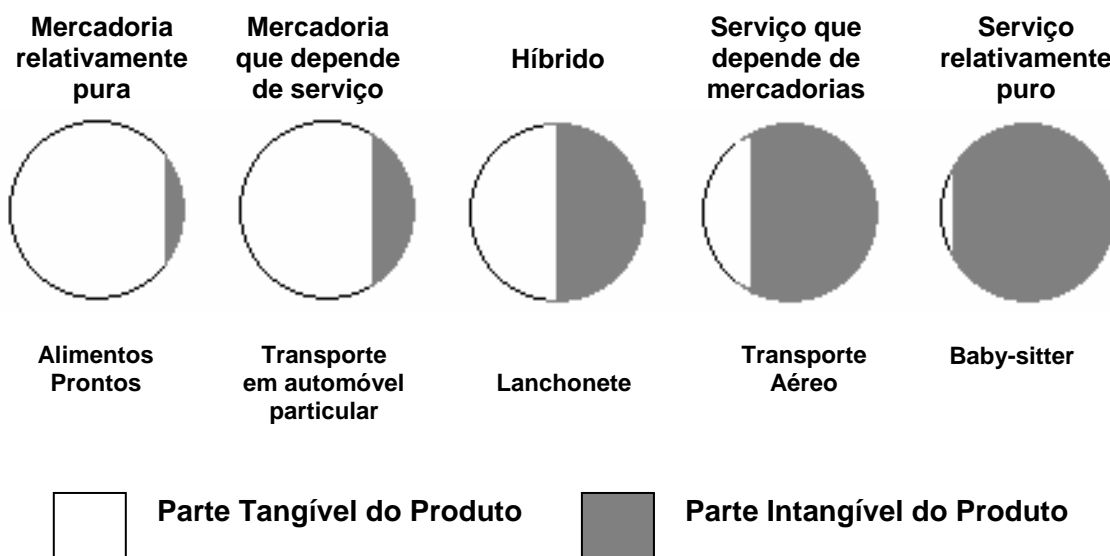


Figura 1: Diferenciação de produtos e serviços
Fonte: Berry & Parasuraman (1992)

Analisando todos estes aspectos conceituais e para que se compreenda melhor as diferenças entre bens e serviços, é importante conhecer as

características específicas dos serviços que diferenciam os conceitos ora empregados.

Diversos autores convergem seus conceitos em equivalentes características de serviços, distinguindo-as em Intangibilidade, Perecibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade, Relacionamento com o Cliente e Previsão da Demanda. A seguir referenciamos cada uma delas individualmente.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva pelos clientes. Essas percepções sobre serviços são descritas pelos clientes por expressões como *experiência, confiança, tato e segurança*, conforme cita Grönroos (1993).

Ao analisar estas percepções dos clientes ao descrever serviços, utilizam-se alguns conceitos para relacionar as características dos serviços.

Intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, comenta Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) dizem que pelo fato de serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis. Churchill & Peter (2003) citam que a intangibilidade dos serviços apresenta alguns desafios especiais. Um é que o comprador potencial não pode examinar um serviço antes de comprá-lo, assim o profissional precisa oferecer indicações sobre a qualidade de serviço. Os compradores também podem levar em

consideração o preço do serviço como um indicador de qualidade, e um outro desafio é que os problemas podem ser mais difíceis de corrigir.

Perecibilidade: Os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas, diz Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) referem-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos, é contrastante com as mercadorias que podem ser guardadas no estoque ou revendidas em outro dia, ou mesmo devolvidas, caso o cliente não esteja satisfeito. “Se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser usado” cita Churchill & Peter (2003, p. 293).

Inseparabilidade ou Simultaneidade: De um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diz Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) comentam que enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente. Na maioria das vezes, isso também significa que o cliente está presente enquanto o serviço está sendo produzido e, assim, pode ver e até mesmo participar do processo de produção, o que pode afetar mutuamente suas experiências. Conforme Grönroos (1990), outra característica básica dos serviços indica que o cliente não é apenas um receptor dos serviços; o cliente participa como um recurso da produção também.

Variabilidade ou Heterogeneidade: Kotler & Armstrong (1995) dizem que os serviços são altamente variáveis e sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Kotler (2000) diz que pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Zeithaml e Bitner (2003) dizem que

uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhados por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular.

Relacionamento com o Cliente: Em muitos casos, os profissionais de serviços têm uma relação pessoal contínua com seus clientes. Como resultado, o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade comentam Churchill & Peter (2003).

Previsibilidade da Demanda: "A demanda de alguns serviços é difícil de se prever, como uma cirurgia; a de outros já é mais previsível, como a das refeições em um restaurante" (FGV – EAESP, 2003, p. 108).

O conjunto das características aqui analisadas fornece pistas sobre quando é que um determinado tipo de *operação* se caracteriza mais puramente como serviços. Para Gianese e Corrêa (1994) a tendência moderna é tratar a produção de produtos e serviços como operações. Produtos e serviços são considerados como componentes de um pacote, podendo ter mais predominância de produtos ou de serviços. Na Figura 2 procura-se ilustrar a relação de determinados tipos de produtos e serviços conforme a predominância de produto ou serviço.

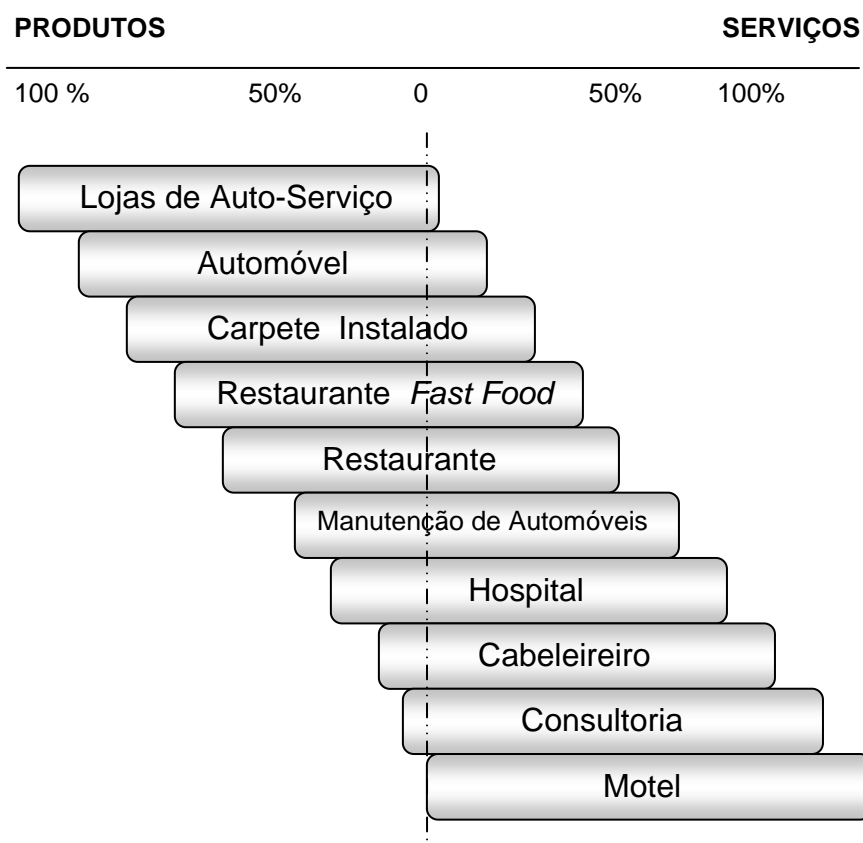


Figura 2: O Continuo entre *produtos e serviços* (Sasser et al., 1978, apud Gianese e Corrêa, 1994 p.36).

O ambiente das empresas de serviços tem se tornado cada vez mais competitivo em relação às ações mercadológicas para reter seus clientes e manter a lucratividade do negócio. De acordo com Albrecht e Zemke (2002, p. 69) o gerenciamento de serviços tem um papel importante no sucesso da empresa, pois “é uma abordagem organizacional total que transforma a qualidade dos serviços, com base na percepção dos clientes, na força motriz mais importante das operações do negócio”.

Analisando o processo do gerenciamento dos serviços e sua importância para a organização, Albrecht e Zemke (2002) relacionam a metáfora “momentos da verdade” como sendo uma idéia poderosa para ajudar as pessoas que atuam em serviços a mudarem seus pontos de vista e a pensarem na experiência dos clientes.

Albrecht e Zemke (2002, p. 69) definem *Momento da Verdade* como sendo “qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços”. Os relacionamentos de uma empresa de serviços com seus clientes, em todos os momentos da verdade, são avaliados pelos clientes como algo muito pessoal, e deve ser tratado de maneira realmente diferente. Caso se execute uma tarefa com erro no processo de experiência de um cliente, é possível que esteja removendo da mente do cliente todas as recordações do bom tratamento que ele tenha recebido até este momento. Mas se acertar, poderá ter a chance de desfazer todos os erros que possa ter cometido no passado com o mesmo cliente.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

As pessoas tendem a utilizar a expressão “qualidade” de uma forma generalista para definir seu grau de satisfação a respeito de sua experiência de consumo de bens e serviços.

De acordo com a filosofia japonesa citada por Crosby (1979) apud Parasuraman et al. (1985), qualidade é “zero defeito – fazendo certo na primeira vez”

Segundo Berry e Parasuraman (1995), um fator primordial e determinante na qualidade dos serviços prestados é a discrepância entre expectativas e impressões na avaliação dos clientes. Os autores afirmam que a expressão *expectativa* tem dois sentidos diferentes: aquilo que os clientes acreditam que

ocorrerá quando se defrontam com um serviço (previsões) e aquilo que eles esperam que aconteça (desejos).

É cada vez maior o consenso de que os dois conceitos são diferentes quanto à suas causas e àquilo que produzem como resultado. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes.

Para Gianese e Corrêa (1994) qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas / excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Na Figura 3 visualizamos como os consumidores exercitam, mesmo de uma forma inconsciente, uma comparação entre a sua percepção e sua expectativa, definindo o seu nível de qualidade percebido pela experiência de consumo realizada.



Figura 3: Qualidade em Serviços (Gianese e Corrêa, 1994, p.196)

Como conceito de qualidade, Albrecht e Zemke (2002) afirmam que é um indicador da extensão em que um objeto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema ou cria valor para alguém.

Berry et al. (1980), apud Albrecht e Zemke (2002) descrevem que a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços, e a experiência efetiva com os serviços. A avaliação da qualidade deriva do processo de prestação dos serviços e dos resultados alcançados com os serviços.

Buzzell e Gale (1987), apud Grönroos (1993) afirmam que a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Uma frase de efeito dita por Carlzon (1987), apud Albrecht e Zemke (2002, p. 69) relaciona as experiências vivenciadas com clientes na metáfora *Momentos da Verdade*, onde disse: - “Lá fora, vivemos 50.000 momentos da verdade todos os dias”. Para Albrecht e Zemke (2002), *momento da verdade* é entendido como qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

A qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões, segundo Grönroos (1993), uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo.

A dimensão técnica diz respeito ao “o *que*” os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Esta dimensão da qualidade é denominada por Grönroos (1993, p. 49) como “qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço”, sendo a memória do cliente quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam.

A outra dimensão relacionada por Grönroos (1993) é descrita com o modo com que o cliente é também influenciado por “*como*” ele recebe o serviço e “*como*”

ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta é a outra dimensão da qualidade bastante relacionada com as funções do prestador de serviços e como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor.

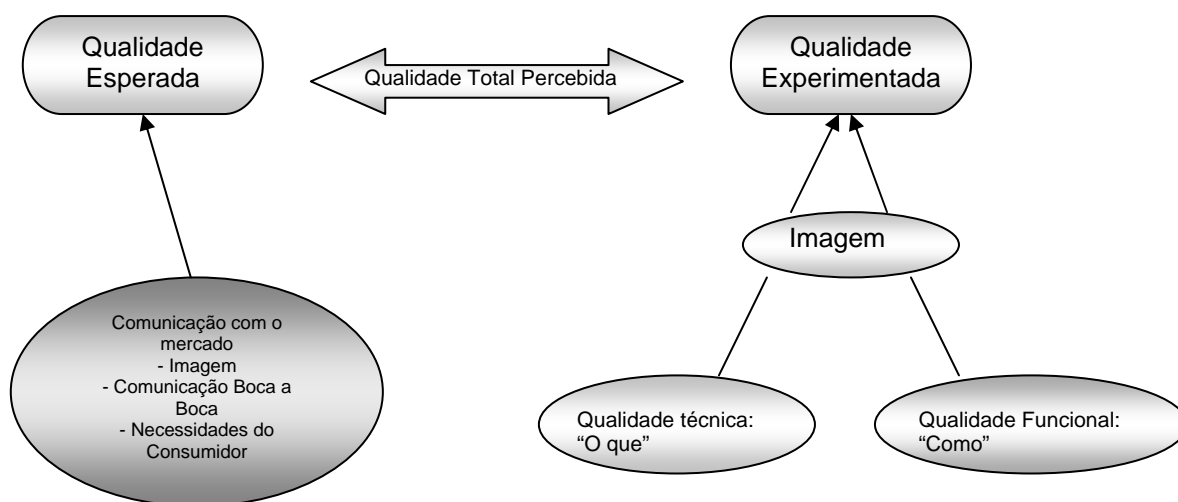


Figura 4: A Qualidade Total Percebida (GRÖNROOS, 1993, p. 54)

Grönroos (1993) descreve que as interações comprador-vendedor determinam o nível da dimensão funcional da qualidade, além de transferir ao consumidor todas ou quase todas as qualidades técnicas dos resultados dessas interações. Essas situações são chamadas de “Hora da Verdade”, um conceito introduzido por Normann (1984), apud Grönroos (1993) que significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços.

Estudos de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988), apud Albrecht e Zemke (2002), Zeithaml e Bitner (2003) e Gianese e Corrêa (1994) concluíram que os índices de aprovação dos serviços pelos clientes poderiam ser atribuídos a cinco fatores de desempenho:

- **Confiabilidade** – habilidade de entregar o serviço que foi prometido, com segurança e precisão.
- **Segurança** – compreende o conhecimento e cortesia dos empregados, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança.
- **Tangíveis** – aparências das instalações físicas, dos equipamentos, das pessoas e dos materiais de comunicação.
- **Empatia** – grau de solicitude e atenção individualizada e os cuidados dispensados aos clientes.
- **Suscetibilidade ou Responsividade** – disposição para ajudar os clientes fornecendo serviços com motivação e reagir imediatamente às necessidades dos clientes.

Para Zeithaml e Bitner (2003) essas dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços.

Combinando estudos e visões de diferentes autores, Gianese e Corrêa (1994) definiram um conjunto de critérios de avaliação do serviço, ilustrado na Figura 5.

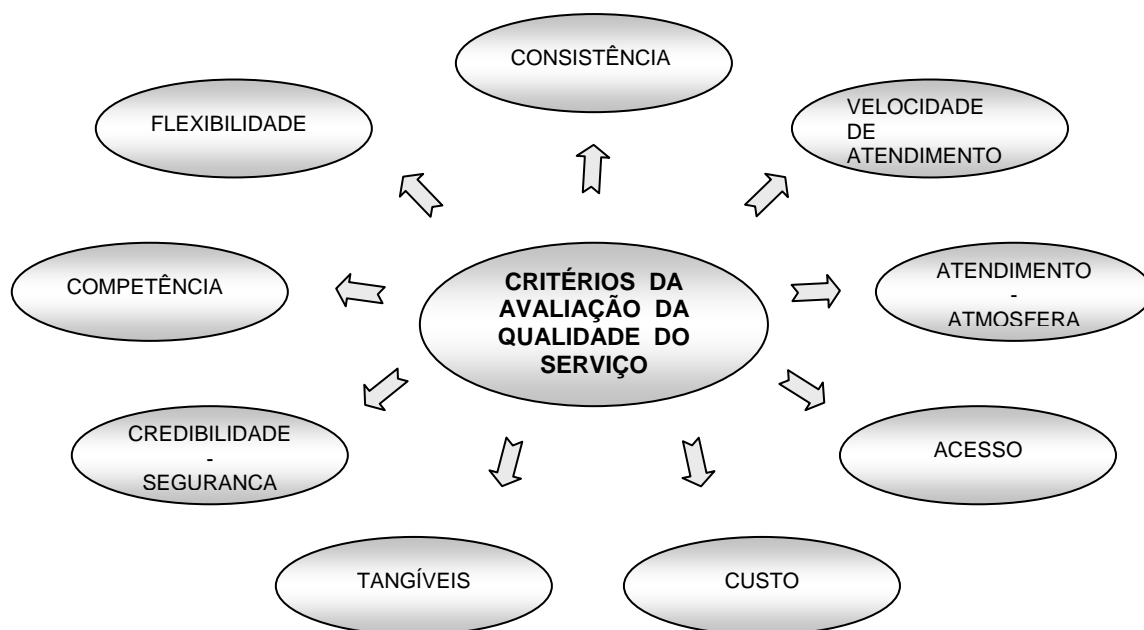


Figura 5: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço (Gianese e Corrêa, 1994, p. 91).

Conforme destaca Gianese e Corrêa (1994), os critérios de avaliação possuem as seguintes características:

- **Tangíveis** – qualidade e ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações.
- **Consistência** – conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
- **Competência** – habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores.
- **Velocidade de Atendimento** – prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar, nas diversas fases da prestação do serviço atua nas dimensões real e percebida.
- **Atendimento / Atmosfera** – avaliar o quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço.
- **Flexibilidade** – capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade / Segurança** – percepção de risco ao comprar um serviço sem poder avaliá-lo antes da compra, variando com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço.
- **Acesso** – avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço.
- **Custo** – critério que avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço.

2.4 RELACIONAMENTO

O relacionamento das organizações com seu mercado tem fortalecido o setor de serviços. A qualidade dos contatos dos clientes com as empresas tem sido motivo de avaliação por inúmeros pesquisadores. O número de contatos com os

clientes de uma empresa tem sido cada vez menor devido ao uso cada vez maior de tecnologias. A percepção e o julgamento do cliente sobre uma empresa dependem muito da qualidade do contato que ele teve com a empresa, fazendo com que a qualidade desse contato ser a parte crítica do processo, conforme comenta Albrecht e Zemke (2002).

Para Carlzon (1994), apud Albrecht e Zemke (2002), uma empresa de serviços é criada na mente de milhares de pessoas que entram em contato com esta empresa durante um pequeno espaço de tempo durante o atendimento do cliente. Este pequeno espaço de tempo foi denominado por Carlzon como Momento da Verdade que conceituou como qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

Mckenna (1998), apud Bretzke (2000) relaciona que o cliente hoje está com acesso quase instantâneo a qualquer tipo de informação, desejando estabelecer trocas e relacionamentos no momento que lhe convier e quando desejar. Além de exigirem cada vez mais conveniência de compra e serviços de valor agregado, querem ser atendidos em tempo real. Isso significa ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas e comprar a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entregas imediatos.

Hunt (1994), apud Bretzke (2000) cita que os clientes mais informados tornam-se mais sofisticados e adquirem maior diversidade de gostos e preferências. As necessidades e expectativas das pessoas começam a mudar, criando perfis de consumo mais singulares, que precisam ser atendidos.

Conforme comenta Zeithaml et al. (1993), apud Bretzke (2000) as pessoas estão se tornando cada vez mais exigentes, querendo produtos cada vez com mais

qualidade, a preços mais baixos e que atendam especificamente a suas necessidades e desejos. No atendimento, cobram respostas mais personalizadas e em tempo real.

Para isso os empregados da empresa, assim como todas as pessoas que mantêm contato com clientes precisam ter autonomia para administrar estes relacionamentos.

Como a sobrevivência das empresas dependerá da qualidade do seu relacionamento com o cliente, é fundamental o uso correto de novas tecnologias para aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar estas informações.

O aperfeiçoamento na forma de entender, atender e reconhecer o cliente está conduzindo a uma total readaptação da estrutura organizacional para cumprir a promessa de valor agregado que diferencia e melhora o posicionamento da empresa.

Conforme Kotler e Armstrong (1995), uma empresa de serviços diferenciará seu fornecimento de serviços de três formas: através de pessoas, do ambiente e do processo. A empresa poderá distinguir-se caso utilize para contato com seus clientes, funcionários mais capazes e confiáveis que seus concorrentes, poderá desenvolver um ambiente físico superior, onde o serviço é fornecido e também desenvolver um processo superior de fornecimento.

Analisando pelo ângulo descrito por Berry et al. (1994), apud Zeithaml e Bitner (2003), os funcionários são clientes de serviços internos, sendo os únicos que podem avaliar a qualidade do serviço interno. Como este afeta diretamente a qualidade do serviço externo é essencial avaliá-lo. Os funcionários ajudam a revelar por que ocorrem problemas no serviço e o que deve ser feito para solucioná-los. Os

funcionários, devido à exposição intensiva ao fornecimento do serviço, muitas vezes percebem problemas no sistema antes mesmo dos clientes.

2.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Procurando compreender o comportamento do consumidor no relacionamento com a empresa prestadora de serviços, alguns conceitos são importantes serem entendidos: necessidades, expectativas e percepções.

O que faz com que um determinado cliente deseje um certo tipo de serviço? E o que faz com que ele opte por uma determinada empresa para executar esse serviço? As reações dos clientes baseiam-se em suas *expectativas*, porém alicerçadas em função de diversos fatores internos e externos. Grönroos (1993) cita que as necessidades de um cliente constituem um fator básico que orienta as expectativas em direção a um certo tipo de solução, complementando também que tanto as necessidades que determinam primordialmente o que os clientes procuram e os desejos que se relacionam a como eles desejam que o prestador de serviço se desempenhe são de vital importância para o desenvolvimento das expectativas do cliente.

Diversos autores conceituam de forma equivalente e complementar as necessidades dos consumidores. Kotler e Armstrong (1995), Churchill e Peter (2003) trazem que necessidades são estados de carência percebida e requeridas para a sobrevivência. Kotler (2000, p. 43) complementa que se podem distinguir cinco tipos de necessidades: “necessidades declaradas, necessidades reais,

necessidades não-declaradas, necessidades de ‘algo mais’ e necessidades secretas”.

Gianese e Corrêa (1994) definem que o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado.

Na análise de Berry (1994), apud Albrecht e Zemke (2002), a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços, e a experiência efetiva com os serviços. Nesta análise, a comparação daquilo que os clientes acham que vão receber com o que eles percebem que estão recebendo, e o processo a que se submetem para receber os serviços, determina seu nível de satisfação. Albrecht e Zemke (2002) concluem que a satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático.

Conforme citam Hamel e Prahalad (1995), um serviço cada vez pior gera expectativas cada vez mais baixas e aumenta cada vez mais a sensibilidade ao preço.

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, Gianese e Corrêa (1994) identificaram quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente, conforme descrito na Figura 6 e citado a seguir.

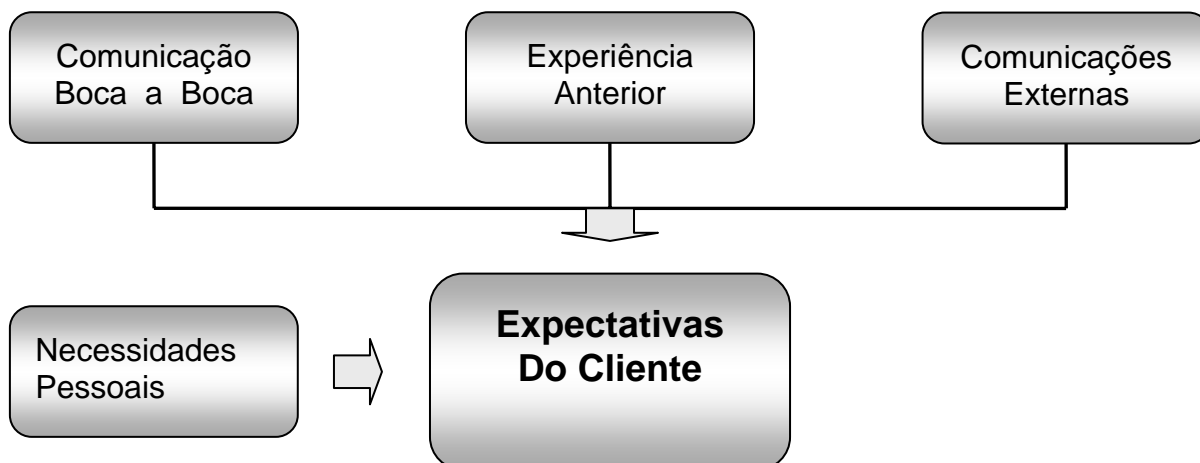


Figura 6: Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado (Adaptado de Zeithaml et al., 1990, apud Gianese e Corrêa, 1994, p. 82).

A *Comunicação Boca a Boca* representa as recomendações que os clientes recebem de outras pessoas que já receberam os serviços do fornecedor, sendo um fator importante na formação de suas expectativas.

A *Experiência Anterior* pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.

As *Necessidades Pessoais* dos clientes são o principal fator formador de suas expectativas, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.

A influência da *Comunicação Externa* na expectativa dos consumidores é proveniente dos próprios fornecedores dos serviços, elevando a expectativa dos clientes e tornando-se mais exigente do que sua própria necessidade.

Oliver (1997, p. 13), apud Zeithaml e Bitner (2003, p. 87) definiu satisfação como “uma resposta ao atendimento do consumidor”. Continuou dizendo que “trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio

produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

O ciclo de serviços é descrito por Albrecht e Zemke (2002) como uma seqüência repetitiva de eventos, em que várias pessoas tentam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, em cada ponto de contato com a empresa. O ponto inicial de contato do cliente com a organização é o início do ciclo de serviços e pode ser qualquer anúncio, telefonema ou acesso pela Web, iniciando um processo de negociação.

Analisando por este aspecto, o ciclo de serviços pode ser utilizado como uma ferramenta que possibilita a visualização dos serviços sob o ponto de vista do cliente, e não aos olhos da organização.

Albrecht e Zemke (2002) destacam quatro importantes características da excelência em serviços: a compreensão dos momentos da verdade dos clientes, onde se conquista ou perde-se a aprovação dos clientes; a estratégia de serviços bem concebida que diferenciará a empresa dos concorrentes na experiência dos clientes, convergindo toda empresa para as verdadeiras prioridades dos clientes; os sistemas amigáveis ao cliente para distribuir os recursos da organização com base na estratégia de serviços; e o pessoal da linha de frente voltado para o cliente com poderes e recursos para trabalhar em favor do cliente, em função de seus conhecimentos, das normas da empresa e da cultura organizacional.

Da mesma maneira que o modelo do ciclo de serviços esclarece a perspectiva dos clientes, Albrecht e Zemke (2002) complementam com um modelo orientado para a empresa, ajudando os gestores a pensarem sobre o que precisa ser feito, como mostrado na Figura 7 com o Triângulo de Serviços.

São destacadas nesta figura três características da empresa intimamente ligadas ao cliente. Este triângulo de serviços representa os elementos da *Estratégia*, dos *Sistemas* e do *Pessoal* de serviços da empresa, os quais giram em torno do cliente numa interação criativa.

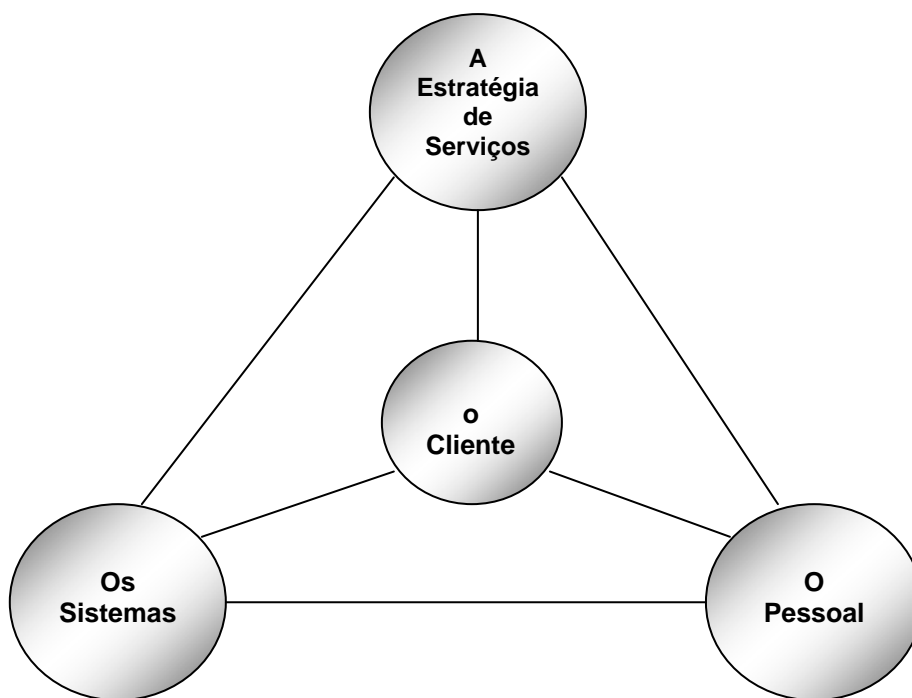


Figura 7: Triângulo de Serviços (Albrecht e Zemke, 2002, p. 80)

A *estratégia de serviços* permite que todos estejam envolvidos e unificados com a idéia sobre o que fazer, dirigindo as atenções de todos na organização para as reais necessidades e motivações dos clientes, denotando algo de concreto e valioso, algo em que eles estejam dispostos a pagar.

Os *sistemas* são desenvolvidos para a conveniência do cliente mais do que para a conveniência da empresa, abrangendo instalações físicas, as normas, os procedimentos, os métodos e os processos para atender às suas necessidades.

As *pessoas* da linha de frente devem ser as responsáveis pela qualidade superior dos serviços prestados pela empresa, bem como pelas interações que constituem boa parte dos momentos da verdade com o cliente. Esta linha

representa as melhores oportunidades e ameaças em termos de ganhos e perdas e de esforço criativo.

As três linhas externas do triângulo de serviços possuem suas peculiaridades. A interação entre os sistemas e o pessoal pode ser percebida onde pessoas motivadas, desejosas e capazes de prestar serviços de qualidade requerem procedimentos administrativos eficazes, normas de trabalho participativas ou instalações físicas eficientes. A linha que une a estratégia de serviços e os sistemas pode sugerir que o projeto e a utilização dos sistemas físicos e administrativos devem ser uma consequência da definição da estratégia de serviços. Concluindo, a linha que conecta a estratégia de serviços às pessoas significa que os responsáveis pela prestação de serviços devem desfrutar do benefício de uma filosofia definida com clareza pela administração, com senso de foco, clareza e prioridade.

Hamel e Prahalad (1995, p. 64) trazem uma analogia muito interessante de ser comentada. Citam que “a terra é um mistério para o peixe; e quando um peixe descobre a terra, normalmente é tarde demais”.

Esta analogia com as estratégias das empresas, conforme Hamel e Prahalad (1995) comentam, emulam como um “código genético” de uma organização que limita a percepção de novas oportunidades e concorrentes não tradicionais. Frequentemente as barreiras perceptivas resultantes da falta de diversidade genética são mais altas e impenetráveis nos gerentes que possuem a maior influência política (esta é uma maneira educada de se dizer que o gargalo está normalmente no alto da garrafa). Os executivos são propensos a acreditar que seu status na organização confirma o fato de que eles sabem mais sobre o mercado em que atuam, as necessidades dos clientes, os concorrentes e as regras de competição do que seus subordinados. Mas, na verdade, e com muita frequência, o

que eles conhecem mais é sobre o passado. A regra para o sucesso competitivo no mundo de ontem foram delineadas em suas mentes à medida que galgaram os degraus da corporação. A não ser que estas barreiras de percepção sejam rompidas, a empresa será incapaz de inventar seu futuro.

Hamel e Prahalad (1995, p. 64) também comentam que o nosso conhecimento sobre um determinado setor vale “menos neste exato momento do que valia quando iniciamos a ler este trabalho. As necessidades do cliente mudaram, houve progresso tecnológico e os planos dos concorrentes evoluíram enquanto estávamos folheando estas páginas”.

Outra afirmação de Hamel e Prahalad (1995, p. 114) diz respeito ao fato de que “está muito em moda ser voltado para o cliente”. Os executivos dizem às suas tropas que “tudo começa pelo cliente e as recompensas e incentivos são associados às medidas de satisfação de clientes”.

Por outro lado, se o objetivo é chegar ao futuro primeiro, em vez de simplesmente preservar a fatia de mercado nos negócios existentes, uma empresa precisa ser muito mais do que voltada para o cliente.

Os clientes notoriamente carecem de falta de visão. Há dez ou quinze anos, quantas pessoas estavam solicitando telefones celulares, fax e copiadoras em casa, Internet, acesso a movimentações bancárias 24 horas por dia, toca discos a laser, carros com sistemas de navegação a bordo, receptores de posicionamento de satélite portáteis, caixas eletrônicos?

Nas palavras de Akio Morita, o visionário líder da Sony, apud Hamel e Prahalad (1995, p. 114):

Nosso plano é influenciar o público com novos produtos, em vez de perguntar que produtos eles querem. O público não sabe o que é possível, mas nós sim. Por isso, em vez de realizar muita pesquisa de mercado, aperfeiçoamos nosso raciocínio sobre um produto e

seu uso e tentamos criar um mercado para o produto, educando o público e comunicando-nos com ele.

O fundador da empresa e seu presidente honorário, Masaru Ibuka, apud Hamel e Prahalad (1995, p. 114) concorda: “Nossa ênfase sempre foi em fazer alguma coisa a partir do nada”.

Com estas afirmações do autor não quer dizer que os clientes existentes ou futuros não possam desempenhar um papel importante no sentido de ajudar a empresa a ampliar as fronteiras de seu atual horizonte de oportunidades.

Para Hamel e Prahalad (1995) existem três tipos de empresas. As empresas que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir (são as empresas que consideram *insight* a idéia de ser voltada para o cliente); as empresas que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro); e as empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda nem sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente.

2.6 RETENÇÃO DE CLIENTES

Muitas empresas não se preocupam com programas que visam a retenção dos clientes, não percebendo que a retenção é baseada em um relacionamento de longo prazo e que dela advém uma rentabilidade superior em relação à média do mercado.

Com a mudança do foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos, os clientes passam a ser parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação.

Para Zeithaml e Bitner (2003), o foco no relacionamento significa a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para atingir esta meta a empresa deverá estar concentrada na atração, na retenção e na fortificação dos relacionamentos com seus clientes. A medida que o número destes relacionamentos cresce, os próprios clientes, por meio do boca a boca, são os responsáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar.

Para Anderson e Fornell (1997), a satisfação de clientes pode levar a um processo de maior lealdade, assegurando receitas futuras para a empresa, além de proporcionar retorno acima da média do mercado em termos de rentabilidade.

Gianese e Corrêa (1994) comentam que embora a tentativa de se estabelecer um relacionamento com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da lealdade, este artifício não se sustenta, por si só, no longo prazo. O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. Os autores trazem estudos que sugerem que manter um cliente custa cerca de cinco vezes menos do que atrair um cliente novo.

O impacto nos lucros com a retenção dos clientes crescem com o aumento do período de relacionamento entre a empresa e o cliente.

Ambas as partes da relação cliente/empresa podem beneficiar-se da retenção de clientes. A construção e a manutenção de uma base de clientes leais

não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes são os beneficiados dessas associações de longo prazo. Para Zeithaml e Bitner (2003), os clientes tornam-se leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das empresas concorrentes. Eles permanecem com maior probabilidade em uma relação quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários). Quando empresas podem fornecer valor de forma consistente do ponto de vista do cliente, este se beneficia claramente e ganha um incentivo para permanecer no relacionamento

Albrecht e Zemke (2002) trazem um outro conceito fundamental para analisar o relacionamento que é muito importante para a satisfação e retenção dos clientes, o gerenciamento da experiência dos clientes. Ele cita que os cuidados com o desempenho dos funcionários no momento da verdade é um componente crítico no gerenciamento de serviços e objeto de atenção crescente das empresas.

Um benefício da retenção de clientes, para Zeithaml e Bitner (2003), é a retenção de funcionários. É mais fácil para a empresa reter funcionários quando possui uma base estável de clientes satisfeitos. Os autores citam que as pessoas gostam de trabalhar para empresas que possuem clientes felizes e fiéis. Pelo fato de os funcionários ficarem mais tempo na empresa, a qualidade do serviço melhora e os custos de rotatividade são reduzidos, ampliando os lucros.

Conforme demonstra a Figura 8, Bretzke (2000) ilustra o processo que pode ser usado para intensificar o relacionamento do cliente com a empresa. Os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa.

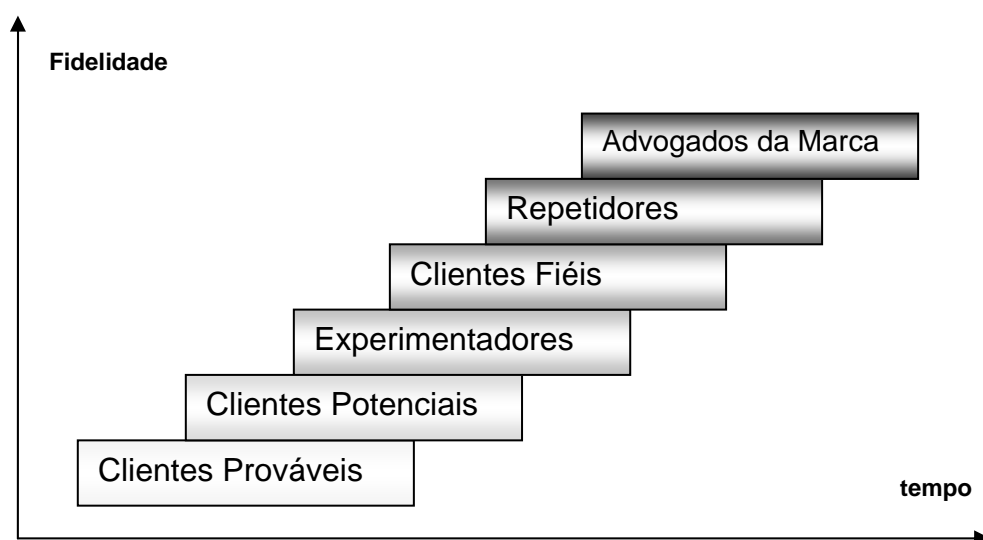


Figura 8: Escala da Lealdade (Considini Raphael, apud Bretzke, 2000, p. 97).

2.7 LUCRATIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Lev (2000), nas últimas décadas houve uma mudança drástica no que os economistas chamam de funções produtivas em relação aos principais ativos que criam valor e crescimento. Os ativos intangíveis estão substituindo os ativos físicos. O sistema atual não tem capacidade de ajudar a tomar decisões num ambiente de negócios complexos quando os bens que criam valor mudam radicalmente. O valor de mercado das empresas tem sido de até seis vezes os seus valores patrimoniais, indicando que a contabilidade tradicional mede somente de 10% a 15% do valor das empresas.

Miller e Morris (2000) comentam que o nível de qualidade que uma empresa escolhe praticar não deve ser baseado somente na análise de custos. As organizações podem obter lucro de um alto nível de qualidade através do aumento

da participação no mercado e da prática de preços mais elevados. As empresas devem implementar seus programas baseando-se não só na economia de custos, mas também no aumento dos lucros, que são a razão da empresa existir.

Segundo Barcellos (2002), a satisfação do cliente torna as empresas rentáveis através da repetição dos 3 R's: *retenção do cliente, repetição da compra e recomendação a terceiros*.

Barcellos (2002) descreve que o desempenho empresarial de uma empresa é a satisfação do acionista, medida pela lucratividade via satisfação do cliente. As empresas não devem considerar os serviços como geradores de custos, mas sim como um importante gerador de receita.

Para Anderson e Fornell (1997), a satisfação de clientes pode levar a um processo de maior lealdade, assegurando receitas futuras para a empresa, além de proporcionar retorno acima da média do mercado em termos de rentabilidade.

De uma forma prática, Zahorik e Rust (1992), apud Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996, p. 32) distinguem cinco tarefas que devem compor o modelo de impacto do serviço nos lucros:

- Identificar os atributos-chave dos serviços para incluir no modelo;
- Selecionar os atributos mais importantes;
- Modelar o elo entre os programas e as atitudes;
- Modelar as respostas comportamentais aos programas de serviços;
- Modelar o impacto dos programas de serviços nos lucros.

Muitos autores vêm trabalhando com a idéia de analisar o cliente ao longo dos anos, entendendo quanto de valor gera para a empresa.

Atualmente as empresas estão começando a reconhecer que não vale a pena atrair e reter todos os clientes. Conforme Zeithaml e Bitner (2003), algumas empresas descobriram que não necessitam servir a todos os clientes igualmente bem, pois muitos deles são comercialmente muito caros e tem pouco potencial para se tornarem lucrativos, mesmo em longo prazo. As empresas estão identificando categorias de clientes que façam diferença na lucratividade atual e futura de uma empresa. Depois de identificar as faixas de lucratividade a empresa oferece serviços e níveis de serviços alinhados com os segmentos identificados. Os autores concluem que construir uma base de alta fidelidade com os clientes certos aumenta os lucros.

Como se pode ver na Figura 9, o crescimento da lucratividade e das vendas depende de clientes leais, e clientes leais resultam da satisfação, influenciada pelo valor percebido dos serviços fornecidos aos clientes. O valor do serviço é criado por empregados satisfeitos, comprometidos e produtivos, e a satisfação do empregado é gerada por investimentos em tecnologia da informação, em treinamento e em uma política de delegação de poder.

2.8 A PESQUISA DE MARKETING

Descobrir o que o cliente espera é essencial para proporcionar qualidade em serviços, e a pesquisa de marketing é um veículo central para compreender as expectativas e as percepções que os clientes possuem sobre os serviços (ZEITHAML E BITNER, 2003).

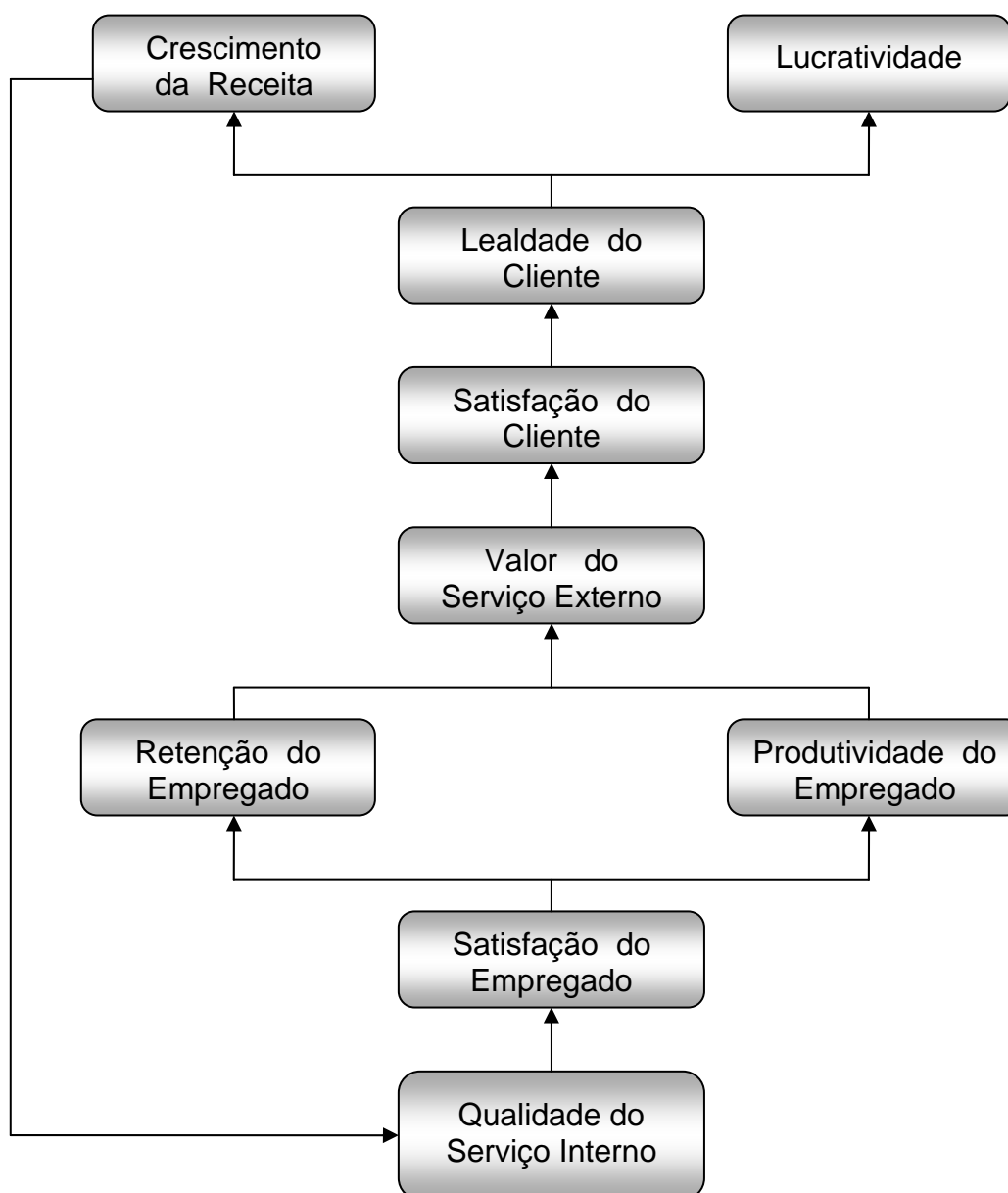


Figura 9: Cadeia de Lucro dos Serviços (Heskett, J. L. et al. - Harvard Business Review, 1994, apud Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 235).

As empresas que são capazes de ajustar as suas estratégias de marketing para refletir as mudanças nos mercados doméstico e internacional com maior rapidez que os concorrentes são capazes de sustentar uma vantagem competitiva (CZINKOTA ET AL., 2001).

Segundo Kotler (2000), a pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

Para a American Marketing Association (1998), apud FGV-EAESP (2003), pesquisa de marketing é uma função que liga o mercado consumidor às empresas por meio da informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; aprimorar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing e aumentar a compreensão do processo de marketing.

De acordo com os conceitos de Kotler (2000), o processo de pesquisa de marketing envolve cinco etapas, conforme mostradas na Figura 10.

Conforme Churchill (1987) apud Barcellos (2002), não existe um método único, padronizado e correto para conduzir uma pesquisa.

A voz do cliente constitui um elemento fundamental para a empresa, pois é uma poderosa fonte de informações, idéias e críticas aos serviços oferecidos pelo posto. Esta voz do cliente também serve como um feedback às equipes da linha de frente do posto, proporcionando uma melhoria contínua, em termos de procedimentos e treinamentos necessários à equipe, como também tornar a linha de frente orientada para o cliente (ALBRECHT E ZEMKE, 2002).

O monitoramento das percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos deve ser constante, uma vez que os padrões das necessidades do mercado apresentam um dinamismo muito grande (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000) e, somando-se a isso, a abertura de novos pontos de revenda pela concorrência são potenciais fatores de migração de clientes até então fiéis à empresa.

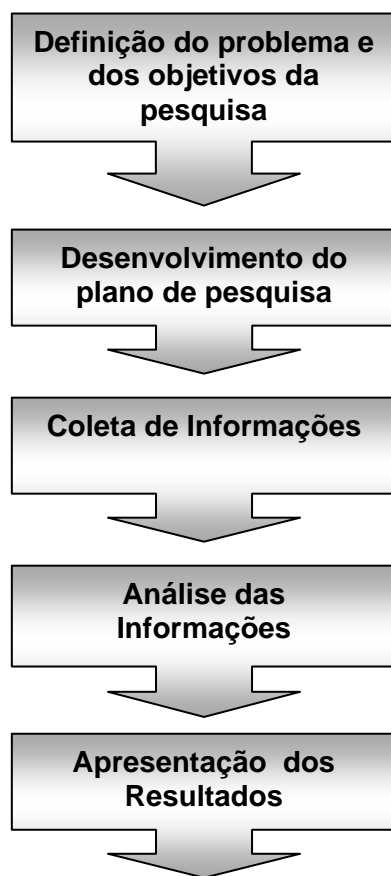


Figura 10: O processo de pesquisa de marketing. (Kotler, 2000, p. 127)

2.8.1 Objetivos da pesquisa

A obtenção de resultados efetivos depende de uma clara definição do problema e dos objetivos da pesquisa, possibilitando que as informações sejam coletadas de maneira apropriada à solução do problema (FGV-EAESP, 2003).

A empresa não deve definir um problema de maneira muito ampla, e tampouco de maneira excessivamente limitada. Se a definição do problema for muito ampla, provoca uma busca de informações desnecessárias. Por outro lado, uma

definição muito limitada poderá não revelar informações pertinentes para a solução do problema (FGV-EAESP, 2003).

Segundo Kotler (2000), pode-se distinguir três tipos de projetos de pesquisa:

- Pesquisa Exploratória – Sua meta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas idéias;
- Pesquisa Descritiva – Procura determinar certas dimensões, descrever fenômenos, tais como o potencial de mercado para um determinado produto ou atitudes de um consumidor na compra de um certo produto;
- Pesquisa Casual – o propósito é testar uma relação de causa e efeito.

2.8.2 Método de Coleta de Dados

A elaboração do plano de pesquisa tem a ver com desenvolvimento do plano mais eficiente para a coleta das informações necessárias (KOTLER, 2000).

O plano de pesquisa exige decisões sobre as fontes de dados. Conforme Kotler (2000) os dados podem ser primários e secundários.

Os dados secundários são dados que foram coletados para outra finalidade e estão disponíveis na empresa, através dos dados históricos armazenados. Estes dados fornecem um ponto de partida para a pesquisa.

Quando os dados secundários não respondem às necessidades de informações, deve-se recorrer aos dados primários, que são dados brutos coletados para serem utilizados para uma finalidade específica (FGV-EAESP, 2003).

2.8.3 Amostragem da Pesquisa

Segundo orientações de Kotler (2000), deve ser elaborado um plano de amostragem a partir de três decisões citadas a seguir, determinando se as amostras serão probabilísticas ou não-probabilísticas, conforme Figura 11.

- Unidade de amostragem para definir a população-alvo;
- Tamanho da amostra para saber quantas pessoas serão entrevistadas;
- Procedimento de amostra para definir como os entrevistados devem ser selecionados.

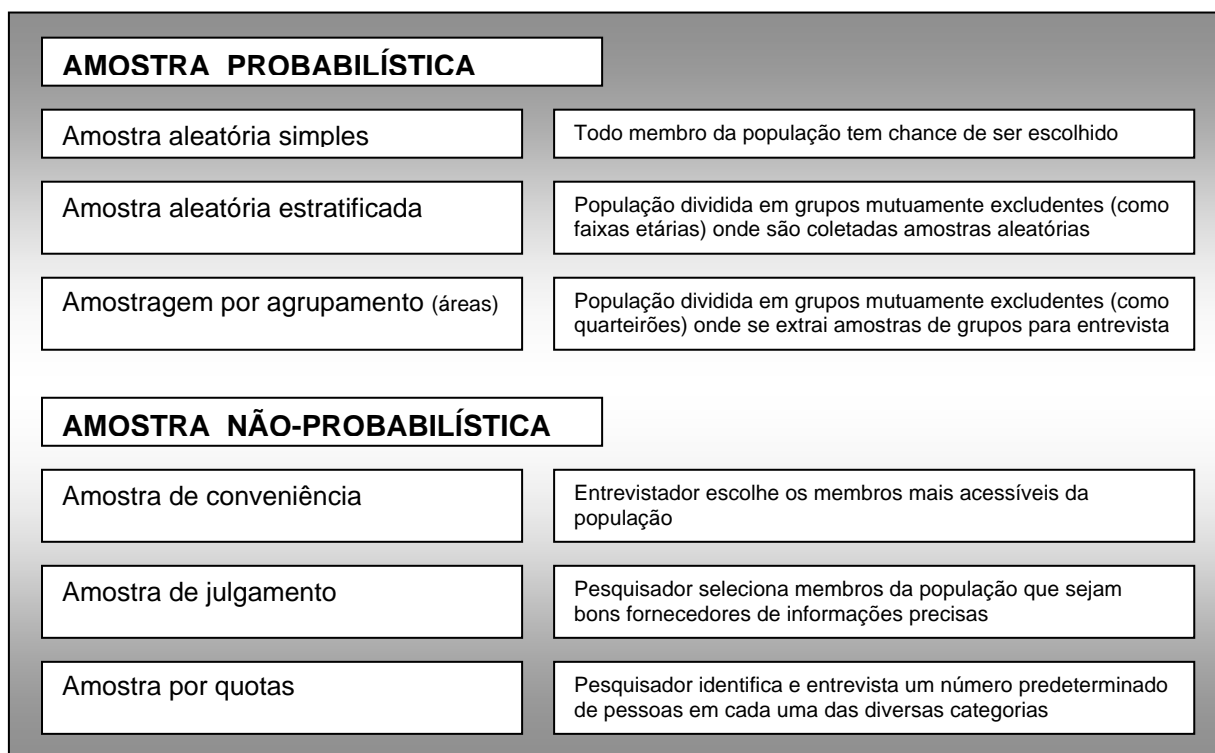


Figura 11: Amostras probabilística e não-probabilística. Fonte: Kotler, 2000, p. 134

2.8.4 Pesquisa Qualitativa

Cobra (2003) afirma que o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que se passa na mente do consumidor.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar *insights* e uma compreensão do contexto do problema, e é o método mais adequado quando se pretende pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis do comportamento humano, como percepções, atitudes ou julgamentos (Malhotra, 1999, apud FGV-EAESP, 2003).

Uma vez determinado o plano de amostragem, deve-se decidir como fazer contato com os entrevistados (KOTLER, 2000). Conforme Kotler (2000), o método de entrevistas pessoais é o método mais caro e que exige mais planejamento, como também estão sujeitas a serem tendenciosas ou distorcidas pelos entrevistadores.

O questionário é um instrumento de pesquisa que consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados (KOTLER, 2000). Pela sua flexibilidade é o instrumento mais usado para a coleta de dados primários.

2.8.5 Pesquisa Quantitativa

Conforme Cobra (2003), a pesquisa quantitativa pode ser conduzida de maneira a propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo.

A pesquisa quantitativa é o método de pesquisa que coleta informações diretamente dos respondentes apropriados, buscando informações sobre o perfil e sobre o comportamento de compra dos clientes, (FGV-EAESP, 2003), sendo o método mais utilizado para obter informações dos consumidores.

As entrevistas pessoais são aquelas em que o entrevistador faz as perguntas diretamente ao entrevistado, havendo uma interação pessoal entre eles. Esse método permite a realização de entrevistas mais longas e abertas, que proporcionam maior número de informações coletadas e o aprofundamento das respostas dadas (FGV-EAESP, 2003).

Conforme Malhotra (1999), apud FGV-EAESP (2003), o instrumento de pesquisa mais utilizado é o questionário, que corresponde a uma técnica estrutural para a coleta de dados composta de uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder.

Para a seleção da escala de avaliação da satisfação da qualidade de uma pesquisa, utiliza-se a escala de avaliação de vários níveis para refletir respostas que vão de um extremo de “*Muito Insatisfeito*” até o outro extremo de “*Muito Satisfeito*” (BARCELLOS, 2002). Na Figura 12 está apresentado um modelo de escala de avaliação da satisfação.

A escala de Likert de cinco pontos de múltipla escolha é usualmente utilizada em pesquisas de satisfação, conforme sugerem Albrecht e Bradford (1992). Para Rossi e Slongo (1997) não existe uma escala ideal e o mais importante é elaborar o tipo de escala mais apropriado que se configure o mais confiável e válido possível.

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

Figura 12: Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade. Barcellos (2002)

2.8.6 Tamanho da Amostra

Segundo Mattar (1997), a amostragem está baseada em duas premissas. A primeira é que há similaridade suficiente entre elementos de uma população, de tal forma que uns poucos elementos representarão adequadamente as características de toda a população. A segunda é que a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores destas variáveis obtidos na amostra (estatística) são minimizados, pois, enquanto algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras superestimam, e desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, as variações nestes valores tendem a contrabalançarem-se e anularem-se umas às outras, resultando em medidas na amostra que são, geralmente, próximas às medidas da população.

Na maioria dos projetos de pesquisa, costuma-se utilizar amostras em vez da população total, pois é muito caro e demorado pesquisar a população inteira. A amostra é qualquer subconjunto de uma população, enquanto a população corresponde a todos os membros de um grupo definido de pessoas (Morettin e Bussab, 2002, apud FGV-EAESP, 2003).

Segundo Kotler (2000), sempre que possível deve ser adotado o sistema de amostragem probabilística, pois possibilita um tratamento estatístico das

informações. Para a determinação da amostra de uma pesquisa quantitativa pode ser usado o processo de amostragem probabilística, onde cada população tem uma chance conhecida, e diferente de zero, de ser selecionado para compor a amostra. As amostras são selecionadas de forma aleatória estratificada, dividindo a população em grupos mutuamente excludentes (KOTLER, 2000), extraindo amostras aleatórias simples de cada estrato e, a seguir, são combinadas em uma amostra única.

Para a determinação da amostragem é necessária a estratificação da população. A estratificação pode ser realizada por classes, por grupos, por idade, ou seja, definem-se as variáveis de estratificação e em seguida o número de classes para cada uma dessas variáveis. O número total de estratos é dado pelo produto do número de classes de cada variável (MATTAR, 1997). A Tabela 1 mostra um exemplo de estratificação.

Tabela 1 - Exemplo de Estratificação

Variável	Número de Classes	Classes
Idade	2	Jovens e Adultos
Sexo	2	Masculino e Feminino
Classe Social	3	A, B, C
Grupos	7	Perfis de Usuários

Fonte: Adaptado de Ribeiro et al. (2001, p. 13).

Para o cálculo do número de elementos de questionários por grupamentos (RIBEIRO ET AL., 2001) pode ser utilizada a seguinte fórmula:

$$n = Z^2 \frac{CV^2}{ER^2}$$

Onde:

- n é o número de questionários por grupamento;
- $Z^2_{\frac{\infty}{2}}$ é o nível de significância usado na estimativa;
- CV é o coeficiente de variação ou a variabilidade;
- ER é o erro relativo admissível.

Com a utilização da amostragem estratificada foi definida a distribuição dos elementos da amostra de maneira proporcional ao tamanho da população em cada estrato, assegurando maior precisão nas inferências relativas aos maiores estratos (RIBEIRO ET AL., 2001).

2.8.7 Pré-teste da Pesquisa Quantitativa

Antes da aplicação do questionário de pesquisa há a fase de pré-teste, que visa validar o formulário de pesquisa, identificando e eliminando os possíveis problemas que tenham passado despercebidos ou interpretações errôneas. Segundo Mattar (1997), nenhum instrumento de pesquisa deveria ser iniciado sem que tenha sido testado.

2.8.8 Coleta de informações

Dependendo do projeto de pesquisa, a coleta de dados pode envolver uma variedade de atividades, da consulta de artigos num banco de dados à observação de uma amostra de consumidores experimentando um protótipo de produto (CHURCHILL, 2003). Quaisquer que sejam as atividades envolvidas, a coleta de dados requer a participação de pessoas.

Kotler (2000) afirma que esta é a etapa mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. Analisando esta situação, surgem quatro principais problemas. Alguns entrevistados não estarão disponíveis e deverão ser substituídos, enquanto outros se recusarão a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas, bem como alguns entrevistadores serão tendenciosos ou desonestos.

2.8.9 Análise das informações

Para transformar os dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados (CHURCHILL, 2003).

Nesta etapa é onde se tiram conclusões a partir dos dados coletados. Depois de tabulados os dados, montam-se as distribuições de frequência, possibilitando produzir números com médias, medianas e dispersão. Também se aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançada, esperando obter conclusões adicionais (KOTLER, 2000).

2.8.10 Apresentação dos resultados

Como última etapa do processo da pesquisa, é onde se apresentam as conclusões importantes que sejam relevantes para as principais decisões de que os gestores da empresa se deparam. Após o tratamento estatístico de uma pesquisa, os pesquisadores podem tirar diversas análises e conclusões sobre o objeto de estudo.

O relatório de pesquisa registra todas as informações geradas pela pesquisa, devendo ser útil para auxiliar na tomada de decisões da empresa, cumprindo o objetivo básico da pesquisa de marketing (TOWNSEND, 1992, APUD CHURCHILL E PETER, 2003).

3 A PESQUISA

O presente capítulo descreve o estudo prático para a identificação dos fatores da satisfação dos clientes da Empresa Posto de Serviço Vêneto Ltda., baseando-se nos elementos-chave descritos no capítulo 2 para fundamentar um modelo de excelência em qualidade em serviços. Primeiramente será apresentado um breve histórico da empresa para situá-la no contexto proposto. A seguir será relatado o processo de pesquisa desenvolvido para esta empresa.

3.1 POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

Fundado em 10 de outubro de 1991, o “Posto Vêneto”, nome como é conhecida a empresa, surgiu da possibilidade de utilização de uma propriedade da família DE ANTONI, frontalmente posicionada numa avenida de grande fluxo de veículos na região norte da cidade de Caxias do Sul e com pouca oferta de estações de serviços de combustíveis.

De uma parceria com a Esso Brasileira de Petróleo S/A surgiu o Posto Vêneto, oferecendo num primeiro momento somente os serviços de abastecimento de combustíveis e verificação de alguns itens dos veículos, tais como o nível do óleo, nível da água do radiador e limpeza dos vidros, faróis e espelhos.

Administrada pela família de um dos quatro herdeiros da propriedade, esta empresa seguiu um caminho de sucesso desde os primeiros meses de operação, chegando a revender cerca de 300 mil litros de combustíveis nos meses de maior

venda, um número considerado potencialmente bom para uma revenda de combustíveis na cidade.

No ano de 1996, depois de uma avaliação da Cia Petrolífera parceira do Posto Vêneto, seguindo tendências mundiais do setor e após diversos testes em mercados nacionais, a empresa decidiu ampliar a oferta de serviços agregando novos diferenciais competitivos para a região de Caxias do Sul. Foi iniciada a obra que viria ampliar a área construída no posto para receber uma das primeiras lojas de conveniência da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

Em fins do ano de 1996 estava pronta a obra de ampliação do posto que viria a oferecer outros serviços:

- Loja de Conveniência aberta 24 horas com equipamentos modernos para sorvete de máquina, *hot dog*, máquina de suco, chocolate quente, café expresso, entre outros;
- Estação de lavagem expressa dos veículos;
- Centro de lubrificação e troca de óleo e filtros;
- Posto avançado do Banco do Brasil para saldos, extratos, saques e pagamentos de contas;
- Venda de gás de cozinha em parceria com a empresa Agip Liquigás.

Para a execução destas melhorias a empresa assinou um contrato de promessa de compra e venda mercantil com prazo de 12 anos, findando em outubro de 2008.

Após o primeiro ano de operação no novo conceito de estação de serviços, uma divergência familiar viria a dissolver a sociedade com a saída da parte que operava a empresa até então. Após alguns processos jurídicos os sócios remanescentes decidiram contratar um gerente para coordenar o empreendimento dos três irmãos. Os sócios remanescentes não possuíam qualificação para a gestão

do negócio, pois suas formações eram focadas, no caso das duas irmãs, para o magistério, e para o irmão a formação acadêmica em engenharia mecânica, com atuação em uma grande empresa da cidade.

Nos primeiros dois anos de operação pós-separação societária, o negócio serviu para financiar o pagamento da parte retirada da sociedade, bem como das custas judiciais advindas da separação. Neste período os sócios mantiveram acompanhamento direto na empresa auxiliando em atividades de reposição e compra de mercadorias, administração de contas a pagar e receber, bem como algumas atividades administrativas. A gestão de pessoas e o relacionamento com os clientes ficavam a cargo do gerente, visto que os sócios não dispunham de habilidades nem “paciência” para tal.

Após este período de dois anos, a gestão do negócio foi sendo passada para o gerente, cabendo absorver as demais atividades do posto, liberando os sócios para suas atividades, apenas recebendo um acompanhamento no fim do dia pelos sócios.

A partir do ano de 1999 até o início do ano de 2003, o volume de vendas de combustíveis do posto passou a sofrer uma perda mensal, passando de cerca de 240 mil litros e chegando a números próximos de 180 mil litros. Outro fator preocupante do negócio é que o resultado operacional não estava sendo favorável aos sócios, que estavam reduzindo suas retiradas de pró-labore porque o posto não tinha condições de absorver as saídas destes recursos.

No início de 2003 foi contratada uma consultoria para identificar as causas deste processo debilitante da empresa. Ao final de 20 dias já se podia verificar que a gestão do negócio estava gerando uma perda mensal em cerca de R\$ 20 mil,

basicamente situadas nos estoques de mercadorias e uma parte menor em ativos monetários.

A opção dos acionistas em cima deste quadro levantado pela consultoria foi substituir a gestão do negócio por uma equipe profissional.

Com a contratação de um profissional da área foi iniciada em março de 2003 uma nova etapa na empresa. Nos primeiros seis meses desta nova gestão foram substituídos cerca de 90 % dos frentistas e caixas operadores da loja.

Outras ações executadas foram focadas nos fornecedores e clientes. Alguns fornecedores foram substituídos por outros fornecedores com propostas mais competitivas, alinhadas com as propostas da franquia *Hungry Tiger* da Esso. O pró-labore dos acionistas foi triplicado a partir do segundo mês da nova gestão. Os clientes passaram a receber um novo conceito em atendimento e prestação de serviços. Eram visíveis e percebíveis pelos clientes as mudanças ocorridas na empresa.

Faltava agora a melhoria dos resultados operacionais para permitir os investimentos na melhoria da estrutura física do imóvel e dos equipamentos, já desgastados pelos 8 anos de uso.

Fatores externos passavam a ser foco das ações da gestão do negócio a partir do final do ano 2003. Cinco novos postos concorrentes passaram a integrar a zona de influência do mercado do Posto Vêneto. Muitos destes postos vinham com propostas de atuar com diferenciais de preços. Outros com uma proposta de rede, pois três destes pertencem à mesma empresa.

Novas ações passaram a ser implementadas para tentar assegurar os níveis de resultados operacionais atingidos. O foco no relacionamento com o cliente tão somente não bastam para garantir sua permanência que, nesta indústria, são muito

sensíveis às variações de preços dos combustíveis. A distribuição da venda de combustíveis entre os diferentes tipos atualmente comercializados está descrito na Figura 13.

COMBUSTÍVEIS	PROPORCIONALIDADE
GASOLINA COMUM	51 %
GASOLINA ADITIVADA	18 %
ÁLCOOL COMUM	8 %
DIESEL ADITIVADO	23 %

Figura 13: Proporcionalidade da venda de combustíveis.
Fonte: Administração do Posto Vêneto.

Novos prazos foram acordados e alguns clientes com volume de compra elevado passaram a barganhar descontos sobre o preço de bomba. O perfil dos pagamentos dos clientes alterou.

Cerca de 30 % dos clientes do Posto Vêneto são clientes conveniados, ou seja, abastecem diariamente e pagam no final do mês. A distribuição dos clientes pela forma de pagamento também ajuda a entender a demanda de recursos da atividade. Conforme a Figura 14 se pode ver que 50% dos recebimentos da venda foram quitados com prazo médio superior a 30 dias. Estes prazos vão contra a política da Cia Petrolífera, pois os prazos dados por esta não superam 5 dias para a quitação dos pagamentos dos combustíveis.

FORMAS DE PAGAMENTO	PROPORCIONALIDADE
DINHEIRO	45 %
CHEQUE À VISTA	5 %
CHEQUE À PRAZO	8 %
CARTÃO DE CRÉDITO	12 %
CONVÊNIOS	30 %

Figura 14: Proporcionalidade das formas de pagamento.

Fonte: Administração do Posto Vêneto.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para que os profissionais de marketing antecipem ou respondam às necessidades dos clientes, eles precisam ter informações sobre seus clientes atuais e potenciais e sobre o sucesso de suas próprias vivenciações das práticas de mercado.

De acordo com os conceitos de Kotler (2000) citados no capítulo 2, item 2.7, o processo de pesquisa de marketing envolve cinco etapas, conforme descritas na Figura 10, pág. 50.

A partir desta fundamentação teórica, este trabalho utilizará uma metodologia ajustada a um modelo de acordo com a realidade da empresa.

Desta forma o modelo proposto para a elaboração deste estudo pode ser visualizado na Figura 15.

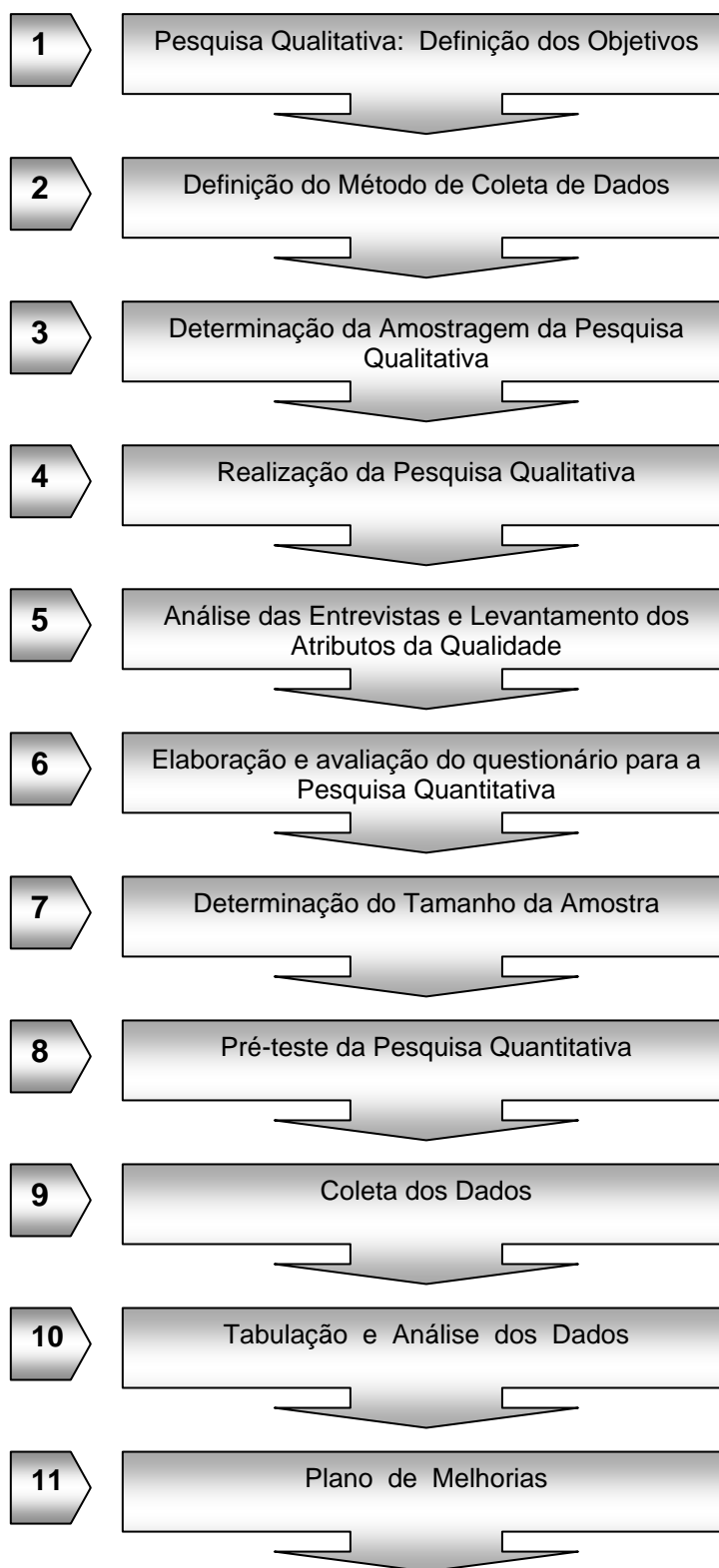


Figura 15: Metodologia utilizada na pesquisa

3.2.1 Pesquisa Qualitativa

3.2.1.1 Definição dos Objetivos da Pesquisa

Devido à velocidade das informações e suas correlações competitivas, qualquer empresa precisa estar atenta a novos possíveis concorrentes que venham a oferecer o mesmo serviço. Desta forma, melhorar o serviço oferecido ao consumidor e superar suas expectativas é um fator importante para manter sua posição de mercado.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em reter e satisfazer as necessidades de seus clientes, através de técnicas baseadas no conhecimento do comportamento dos consumidores, compreendendo a origem de suas motivações de compra.

Na literatura pesquisada no capítulo 2 como também na pesquisa desenvolvida neste trabalho, se estabelece uma grande preocupação em transformar a voz do cliente em ações de melhoria dos serviços prestados pela empresa.

A partir da análise do mercado de combustíveis da cidade, delineado pelo histórico da empresa, fica clara a necessidade de entender a demanda dos serviços oferecidos pelo posto. A partir desta proposta ficou definido o objetivo da pesquisa como sendo identificar, avaliar e quantificar os atributos da qualidade dos serviços que afetam a satisfação dos clientes usuários do Posto de Serviços Vêneto Ltda.

3.2.2 Definição do Método de Coleta de Dados

O método de coleta de dados utilizado nesta etapa da pesquisa visa colher o maior volume de informações sobre as demandas da qualidade dos clientes do posto. Para esse estudo, os dados secundários, conceituados por Kotler (2000) no capítulo anterior, se referem às experiências vivenciadas no segmento de postos de serviços com os atributos já existentes e disponíveis para serem avaliados pelos clientes.

Os dados primários foram coletados através de pesquisa exploratória qualitativa com a finalidade de identificar os atributos determinantes na decisão de escolha do posto de serviços por parte do cliente.

Para a determinação dos atributos da qualidade dos serviços prestados pelo posto de serviços, sob o ponto de vista do cliente, foi utilizado um questionário com duas perguntas a serem questionadas aos entrevistados, com base na amostra selecionada.

Questões de pesquisa:

1. Na escolha de um posto de serviços, quais os fatores determinantes que levam você a optar por ele?
2. Qual o tipo de serviço que você considera importante ser oferecido pelo posto de serviços?

A pergunta 1 visa identificar quais os atributos que determinam a escolha do posto pelo cliente, no momento que há a necessidade de uso da estação de serviços. Não há limites para o número de atributos respondidos pelos clientes. O cliente responde o que lhe vem à mente, através de sua experiência de consumo.

Já a pergunta 2, complementando a pesquisa, visa identificar os serviços que o cliente considera importantes serem oferecidos, disponíveis ou não na estação de serviços analisada.

3.2.3 Definição da Amostragem da Pesquisa

Seguindo orientações de Kotler (2000), foi elaborada uma amostragem da população de pesquisa com base nos diferentes públicos usuários do posto, escolhendo três pessoas representando cada um destes públicos selecionados, entre eles:

- Clientes regulares que pagam por diferentes formas: cheques, cartão e dinheiro;
- Clientes conveniados;
- Clientes ocasionais;
- Clientes inadimplentes;
- Clientes que visitam o posto em fins de semana;
- Clientes da loja de conveniência;
- Clientes de diferentes classes sociais;

Para a determinação da amostra para a pesquisa qualitativa foi usado o método de amostragem não-probabilística (conforme conceituado no capítulo 2, Figura 11), onde a seleção dos entrevistados para compor a amostra depende do julgamento do pesquisador.

3.2.4 Realização da Pesquisa Qualitativa

Uma vez determinado o plano de amostragem, foi iniciado o processo de contato com os entrevistados. Neste estudo foi utilizado o método de entrevistas pessoais, por ser o método mais versátil. Foram feitas as perguntas e registradas as observações citadas pelos entrevistados.

O contato com os entrevistados foi feito pelo autor, num processo de seleção dentre os públicos descritos, no momento em que os clientes acessavam os serviços do posto. A pesquisa foi feita em diversos horários para diferenciar o público a ser entrevistado.

As entrevistas não foram gravadas devido à facilidade de registro dos dados obtidos. Depois de concluído cerca de 19 entrevistas exploratórias, verificou-se o não surgimento de novos atributos, interrompendo-se o processo de pesquisa.

O questionamento foi feito de forma individual, incentivando a livre exposição dos atributos pelos clientes. A pesquisa foi feita na semana de 01 a 06 de setembro de 2004. O formulário de pesquisa qualitativa está descrito no Apêndice A deste trabalho.

3.2.5 Análise das Entrevistas e Levantamento dos Atributos da Qualidade

A relação dos atributos da qualidade levantados na pesquisa exploratória possibilitou identificar quais os componentes da qualidade são importantes e percebíveis para o cliente.

Os dados obtidos na pesquisa exploratória podem ser vistos nas Figuras 16 e 17, referentes respectivamente às perguntas 1 e 2 do questionário qualitativo, relacionando os atributos da qualidade determinantes da satisfação dos clientes usuários do posto.

	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	INCIDÊNCIAS	PROPORÇÃO
1	Localização	14	13,08
2	Facilidade de acesso	13	12,15
3	Atendimento em Geral	13	12,15
4	Preços Praticados	10	9,35
5	Qualidade Combustível	9	8,41
6	Bandeira da Companhia - Esso	8	7,48
7	Lavagem Expressa	6	5,61
8	Agilidade no atendimento	5	4,67
9	Confiança	4	3,74
10	Credibilidade	4	3,74
11	Limpeza	4	3,74
12	Organização	4	3,74
13	Aparência física	4	3,74
14	Atendimento Masculino	3	2,80
15	Condições de pagamento	3	2,80
16	Promoções	2	1,87
17	Atendimento 24 hs	1	0,93
TOTAIS		107	100

Figura 16: Dados obtidos da pergunta 1 do questionário qualitativo.

Fonte: Autor

	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	INCIDÊNCIAS	PROPORÇÃO
1	Lavagem Expressa	16	22,54
2	Troca de Óleo	9	12,68
3	Verificação itens do carro (água, óleo, pneus,..)	9	12,68
4	Limpeza vidros / espelhos /	8	11,27
5	Calibragem dos pneus	6	8,45
6	Agilidade no atendimento	5	7,04
7	Borracharia	4	5,63
8	Iniciativa	4	5,63
9	Acessórios (lâmpadas, peças elétricas,...)	3	4,23
10	Atendimento Feminino	3	4,23
11	Simpatia	3	4,23
12	Gás de cozinha - GLP	1	1,41
TOTAIS		71	100

Figura 17: Dados obtidos da pergunta 2 do questionário qualitativo.

Fonte: Autor

Além das informações adquiridas na pesquisa qualitativa também foi utilizada a experiência profissional na área pelo autor, complementando a identificação destes atributos.

Estes atributos foram agrupados em forma de uma matriz de qualidade demandada, organizados em uma estrutura hierárquica de dimensões da qualidade, possibilitando o entrevistado compreender os atributos da qualidade conforme o processo de consumo em cada dimensão analisada, facilitando o entendimento pelo cliente, ordenando mentalmente desde o acesso à estação de serviço até a sua saída do posto.

As dimensões da qualidade identificadas pelos atributos da qualidade demandada foram definidas como:

- Estrutura do Posto;
- Atendimento;
- Serviços;
- Qualidade e Confiabilidade;
- Política Comercial.

Os atributos da qualidade identificados pela pesquisa qualitativa foram ordenados e distribuídos no questionário de pesquisa quantitativo, conforme a classificação das dimensões da qualidade descritas acima, relacionadas na Figura 18.

ESTRUTURA	Facilidade de Acesso ao Posto
	Localização do Posto
	Aparência Física
	Organização
	Limpeza
ATENDIMENTO	Agilidade no Atendimento
	Atendimento Feminino
	Atendimento Masculino
	Atendimento em geral
	Iniciativa
	Simpatia
SERVIÇOS	Atendimento 24 hs
	Verificação dos itens do carro (água, óleo)
	Limpeza dos vidros, espelhos e faróis
	Lavagem Expressa
	Troca de Óleo
	Calibragem dos pneus
	Borracharia
	Gás de Cozinha - GLP
QUALIDADE E CONFIABILIDADE	Qualidade do Combustível
	Credibilidade
	Bandeira da Companhia
	Confiança
POLÍTICA COMERCIAL	Promoções
	Venda de Acessórios (lâmpadas, peças elétricas)
	Preços em geral
	Condições de pagamento

Figura 18: Distribuição dos Atributos em Dimensões da Qualidade.
Fonte: Autor

3.2.6 Elaboração e Avaliação do Questionário para a Pesquisa Quantitativa

O questionário de pesquisa quantitativo foi desenvolvido de forma a gerar o entendimento prático da pergunta e para que os entrevistados identificassem os atributos da qualidade dentro de um processo de utilização no Posto Vêneto.

Para a avaliação dos atributos da qualidade desta pesquisa utilizou-se uma escala de avaliação de vários níveis para refletir respostas que vão de um extremo

de “*Muito Insatisfeito*” até o outro extremo de “*Muito Satisfeito*”. Para este estudo será utilizado um formulário com escala de cinco pontos de múltipla escolha, que é usualmente usado em pesquisas de satisfação, conforme conceituado no capítulo anterior. Caso o pesquisado não conhecesse ou não tivesse utilizado o serviço havia a opção de escolha “*Não Sabe*”. A figura 19 descreve a escala.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe
1	2	3	4	5	

Figura 19: Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade.
Fonte: Barcellos (2002)

A pergunta introdutória da pesquisa quantitativa visa solicitar a identificação do questionário para a avaliação dos atributos da qualidade, levantados na pesquisa qualitativa, conforme o grau de satisfação do entrevistado.

Na Tabela 2 encontra-se descrito a pergunta relativa ao questionário quantitativo, bem como a escala de avaliação da satisfação dos atributos da qualidade demandada.

O sistema de coleta dos dados foi feito por intermédio de entrevistas pessoais para auxiliar no entendimento do questionário, bem como para utilizar como amostra os clientes que haviam utilizado os serviços do posto.

O questionário de pesquisa quantitativo definitivo encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

Tabela 2: Exemplo do questionário de pesquisa quantitativa

Por favor, avalie o Posto de Serviço que você está utilizando, de acordo com sua experiência. Em uma escala de 1 a 5 pontos, avalie os atributos da qualidade citados, conforme a sua satisfação. Caso você não saiba avaliar algum dos atributos citados, assinale 0.

O R D E M	Atributos da Qualidade	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe
		1	2	3	4	5	0

3.2.8 Determinação do Tamanho da Amostra

Para a definição da amostra da população a ser entrevistada foi utilizado o mesmo procedimento da pesquisa qualitativa, procurando questionar os diferentes perfis de usuários do posto, bem como em diferentes dias da semana.

Os grupos de perfis de usuários pesquisados foram:

- Clientes que pagam por diferentes formas: cheques, cartão e dinheiro;
- Clientes conveniados;
- Clientes ocasionais;
- Clientes regulares;
- Clientes inadimplentes;
- Clientes de fins de semana;
- Clientes da loja de conveniência.

Na definição do tamanho da amostra foi utilizado o método conceituado no capítulo 2, utilizando uma população média de 2100 clientes.

A partir da seleção da população de clientes foi definido pelo autor que a amostra a ser pesquisada seria de 200 entrevistas, procurando estratificá-las dentro dos perfis de usuários do posto, possibilitando assim medir o grau de satisfação de uma parcela representativa da população.

3.2.8 Pré-teste da Pesquisa Quantitativa

Antes da aplicação do questionário de pesquisa para a amostra selecionada houve a fase de pré-teste, onde se procurou validar o questionário de pesquisa, identificando e eliminando os possíveis desvios de entendimento dos atributos a serem avaliados.

Foram realizados dois pré-testes, aplicados a clientes usuários do posto, definindo o modelo do questionário a ser aplicado à amostra da população de clientes.

Após estes testes foi identificado que não havia mais dificuldades de entendimento e não foram detectadas falhas, aprovando o questionário final de pesquisa.

3.2.9 Coleta de informações

O sistema de coleta de dados foi feito pelo método de entrevista pessoal, proporcionando um maior controle sobre a pesquisa, sendo executado por

estudantes universitários e pelo próprio autor, com orientação de solicitar a colaboração e a sinceridade das respostas pelos entrevistados.

A partir da chegada do cliente no posto era solicitada a sua atenção para que fosse feita a entrevista, pedindo que a sua resposta refletisse o seu real sentimento a respeito da satisfação com os atributos da dimensão da qualidade levantados na pesquisa anterior.

As entrevistas foram realizadas em horários diferentes, nos três turnos de operação do posto, em todos os dias da semana, procurando dividir a frequência de amostra dentro dos perfis de clientes definidos anteriormente.

A coleta de dados foi feita entre os dias 03 e 10 de novembro de 2004.

3.2.10 Análise das informações

Nesta etapa foram selecionados os questionários de pesquisa que estavam válidos a serem tabulados, excluindo os questionários que apresentassem problemas de preenchimento ou os questionários incompletos. O número de questionários válidos para a tabulação chegou a 184 entrevistas

Os dados obtidos na pesquisa foram lançados em planilha do Excel, onde foram calculadas as médias de cada atributo e a média geral da dimensão da qualidade.

Para quantificar os dados resultantes da pesquisa de satisfação, as escalas de 'muito insatisfeito' até 'muito satisfeito' serão pontuadas conforme a Tabela 3, facilitando o entendimento interno da empresa.

Tabela 3: Escala para níveis de satisfação

Níveis da Escala	Pontuação da Escala
Muito Insatisfeito	0
Insatisfeito	25
Indiferente	50
Satisfeito	75
Muito Satisfeito	100

Fonte: Autor

O número de respostas de cada grau de satisfação foi multiplicado pelo seu respectivo peso, chegando-se à uma pontuação geral, dividindo-se esta pontuação pelo número de respostas, excluindo-se as respostas assinaladas em 'Não Sabe'.

3.2.11 Apresentação dos resultados

Como última etapa do processo da pesquisa, é onde se apresentam as conclusões importantes que sejam relevantes para as principais decisões de que os gestores da empresa se deparam.

Para tal será apresentado, em seqüência, um plano de sugestões e melhorias para priorizar as ações que venham dinamizar melhores resultados operacionais do Posto de Serviços Vêneto Ltda.

Este plano foi lançado em uma planilha onde consta a dimensão e o atributo que se refere a ação, o plano de ação, os prazos definidos, as pessoas responsáveis pelo acompanhamento e os custos envolvidos na sua execução.

4 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a aplicação do procedimento de pesquisa de satisfação dos atributos da qualidade descrito no capítulo 3, relacionando as tarefas executadas e suas observações inerentes aos resultados obtidos, buscando identificar a conexão de certos elementos presentes na atividade de prestação de serviços em postos de combustíveis, que são responsáveis pela qualidade dos serviços e pela retenção do cliente.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Com a conclusão da pesquisa quantitativa, a tabulação dos dados obtidos e os cálculos relativos ao grau de satisfação dos clientes, as informações adquiridas passaram a ser analisadas neste capítulo.

A análise dos dados proporcionou a elaboração de um plano de melhorias para aprimorar a qualidade da oferta dos serviços aos clientes, ampliando a satisfação dos consumidores. Ao final deste capítulo está apresentado o plano de melhorias elaborado para ser aplicado na empresa em estudo.

O tratamento estatístico dos dados em uma matriz de satisfação proporcionou identificar o grau de satisfação médio das dimensões da qualidade e individual de cada atributo da qualidade, apresentados a seguir na planilha dos dados tabulados e analisados em itens a seguir de forma individual.

TABULAÇÃO DA PESQUISA

O R D E M	COMPONENTES DA QUALIDADE	GRAU DE SATISFAÇÃO					Não Sabe	SOMA RESPOSTAS	PESOS DAS RESPOSTAS					SOMA DOS PONTOS	MÉDIA	MÉDIA DO GRUPO
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito			1	2	3	4	5			
		1	2	3	4	5			0	1	2	3	4			
1	Facilidade de Acesso ao Posto	0	0	27	109	32	16	168	0	25	50	75	100	12.725	75,74	80,39
2	Localização do Posto	0	15	20	84	65	0	184	0	25	50	75	100	14.175	77,04	
3	Aparência Física	2	9	25	81	67	0	184	0	25	50	75	100	14.250	77,45	
4	Organização	0	2	9	91	82	0	184	0	25	50	75	100	15.525	84,38	
5	Limpeza	0	0	0	93	91	0	184	0	25	50	75	100	16.075	87,36	
6	Agilidade no Atendimento	0	2	11	92	75	4	180	0	25	50	75	100	15.000	83,33	84,83
7	Atendimento Feminino	0	2	5	85	72	20	164	0	25	50	75	100	13.875	84,60	
8	Atendimento Masculino	0	0	1	96	84	3	181	0	25	50	75	100	15.650	86,46	
9	Atendimento em geral	0	4	9	67	89	15	169	0	25	50	75	100	14.475	85,65	
10	Iniciativa	0	8	6	73	97	0	184	0	25	50	75	100	15.675	85,19	
11	Simpatia	0	11	7	68	91	7	177	0	25	50	75	100	14.825	83,76	76,60
12	Verificação dos itens do carro (água, óleo)	3	17	13	49	71	31	153	0	25	50	75	100	11.850	77,45	
13	Limpeza dos vidros, espelhos e faróis	4	13	19	47	61	40	144	0	25	50	75	100	10.900	75,69	
14	Lavagem Expressa	1	9	16	58	74	26	158	0	25	50	75	100	12.775	80,85	
15	Troca de Óleo	0	5	12	43	28	96	88	0	25	50	75	100	6.750	76,70	
16	Calibragem dos pneus	0	16	26	57	48	37	147	0	25	50	75	100	10.775	73,30	85,16
17	Gás de Cozinha - GLP	0	3	39	70	49	23	161	0	25	50	75	100	12.175	75,62	
18	Qualidade do Combustível	1	3	9	61	77	33	151	0	25	50	75	100	12.800	84,77	
19	Credibilidade	0	0	9	95	74	6	178	0	25	50	75	100	14.975	84,13	
20	Bandeira da Companhia - ESSO	0	0	5	107	72	0	184	0	25	50	75	100	15.475	84,10	
21	Confiança	0	0	8	73	99	4	180	0	25	50	75	100	15.775	87,64	62,93
22	Promoções	3	32	17	61	11	60	124	0	25	50	75	100	7.325	59,07	
23	Preços Praticados	4	35	17	97	12	19	165	0	25	50	75	100	10.200	61,82	
24	Condições de pagamento	9	11	28	92	29	15	169	0	25	50	75	100	11.475	67,90	
MÉDIA GERAL ==>													77,98			

As dimensões da qualidade selecionadas neste estudo foram:

- Estrutura do Posto;
- Atendimento;
- Serviços;
- Qualidade e Confiabilidade;
- Política Comercial

Na análise dos dados das dimensões da qualidade foi verificado um grau médio de satisfação de 77,98% pelos clientes entrevistados. A Figura 20 apresenta a média da satisfação dos grupos pesquisados, juntamente com a média geral da pesquisa de satisfação.

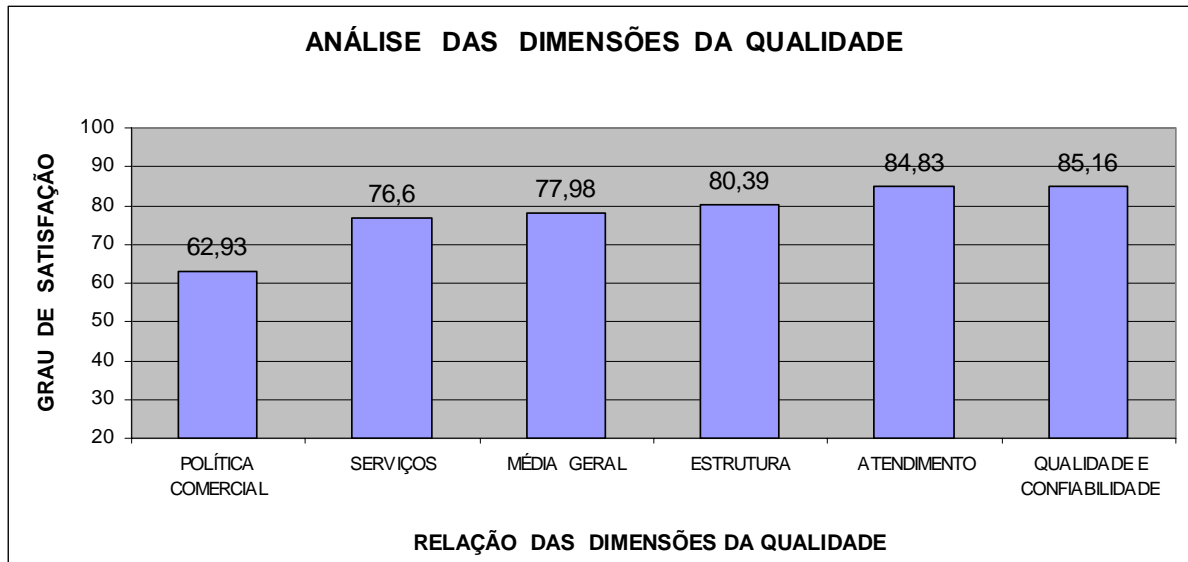


Figura 20: Grau de Satisfação das Dimensões da Qualidade Pesquisadas.

4.1.1 Análise da “Estrutura do Posto”

A dimensão da qualidade “Estrutura do Posto” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 21.

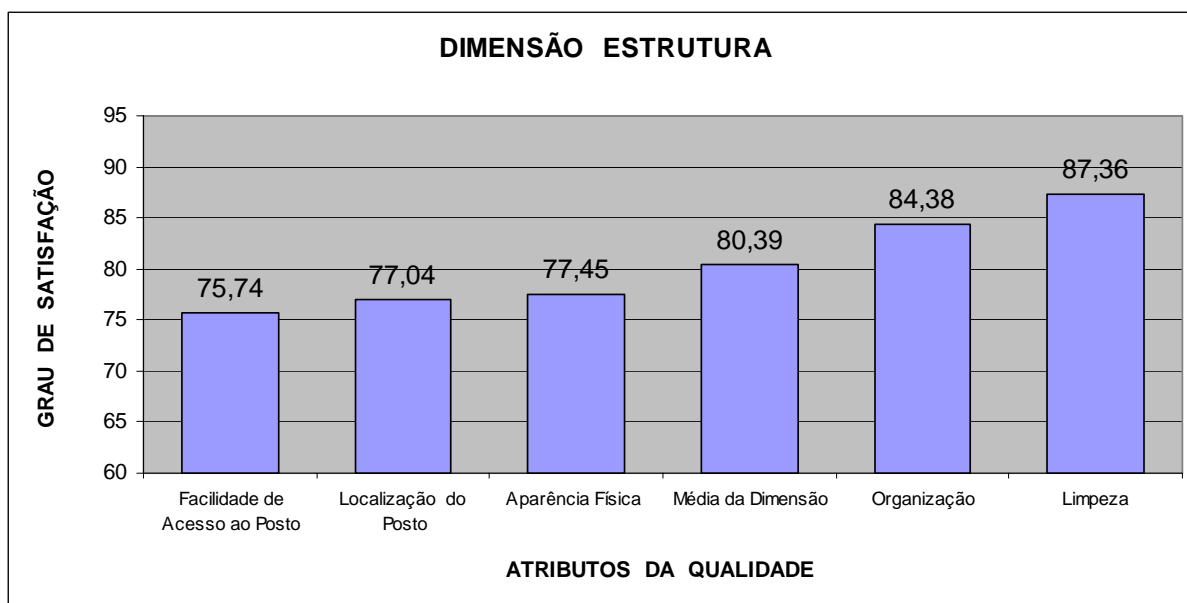


Figura 21: Grau de Satisfação da Dimensão Estrutura

O grau de satisfação médio desta dimensão da qualidade foi de 80,39%. Os atributos ‘Facilidade de Acesso’ e ‘Localização do Posto’ ficaram com grau de satisfação em 75,74% e 77,04% respectivamente. Dezesesseis entrevistas não avaliaram o atributo ‘Facilidade de Acesso’ por não identificar seu grau de satisfação, assinalando 0.

A partir do início do ano de 2004 houve a instalação, por parte da prefeitura municipal da cidade, de um semáforo e de um canteiro central na avenida Perimetral Norte, via frontal ao posto, impedindo a entrada dos veículos pelo sentido oeste-leste, permitindo somente pelo sentido inverso. Como o posto situa-se numa

esquina, existe a possibilidade de acesso através do contorno pela quadra anterior, cruzando o sinal para entrar no posto.

Embora o sinal tenha provocado a redução de velocidade no local, ponto em que já ocorreram diversos acidentes, inclusive fatais, muitos veículos deixam de ter acesso ao posto e não efetuam o contorno para o acesso via sinal, devido à grande oferta de pontos de abastecimento nesta região. No sentido da via contrário ao posto existe uma placa sinalizadora do acesso para o lado oposto da via, porém não identifica que o acesso é para o Posto.

Em relação ao atributo 'Aparência física', o grau de satisfação chegou a 77,45%, estando o imóvel com depreciação em cerca de 8 anos e com a identidade visual desgastada pelo tempo. Muitas ações foram tomadas para procurar manter a imagem da marca mais visível, de dia e à noite, com a limpeza e manutenção da cobertura e do totem luminoso (*backlight*). A Companhia Distribuidora não efetua investimentos em melhoria do visual da marca desde 1997. O não investimento era sinalizado pela mudança de planejamento de expansão no Brasil por parte da matriz americana.

Nos atributos 'Organização' com 84,38% e 'Limpeza' com 87,36% de satisfação aparecem a grande preocupação na organização do ambiente de atendimento ao cliente. A pista de abastecimento é limpa nos dois turnos de trabalho, bem como nos equipamentos que são limpos toda manhã. Caracteriza pela visualização dos clientes que o nível de limpeza encontra-se em níveis satisfatórios.

4.1.2 Análise do "Atendimento"

A dimensão da qualidade 'Atendimento' é considerada pelo autor como a mais importante das dimensões da qualidade em serviços. Já conceituado no capítulo 2, o atendimento é um dos fatores diferenciais na retenção de clientes para a empresa. Nesta dimensão o Posto obteve uma avaliação com um grau de satisfação médio em 84,83%, demonstrando que o grupo de trabalho encontra-se favorável para o aprimoramento destes conceitos. Na Figura 22 encontram-se os graus de satisfação de cada atributo desta dimensão.

Os atributos 'Atendimento em Geral', 'Atendimento Feminino' e 'Atendimento Masculino' obtiveram níveis de satisfação bastante equivalentes, com 85,65%, 84,60% e 86,46% respectivamente. A diferenciação do atendimento masculino e feminino surgiu na pesquisa exploratória, demonstrando por alguns entrevistados que são atraídos pelo atendimento feminino, pois as mulheres teriam um cuidado superior no tratamento com o cliente e com seu veículo. Porém o grau de satisfação do atributo ficou em quase dois pontos percentuais inferior em relação ao atendimento masculino, não evidenciando a diferença levantada na pesquisa qualitativa. Cerca de 20 entrevistados não souberam avaliar o atendimento feminino por não terem ainda sido atendidos por estas atendentes. Outras situações da dimensão Atendimento que não receberam pontuação ocorreram devido ao cliente que efetua somente compras na loja.

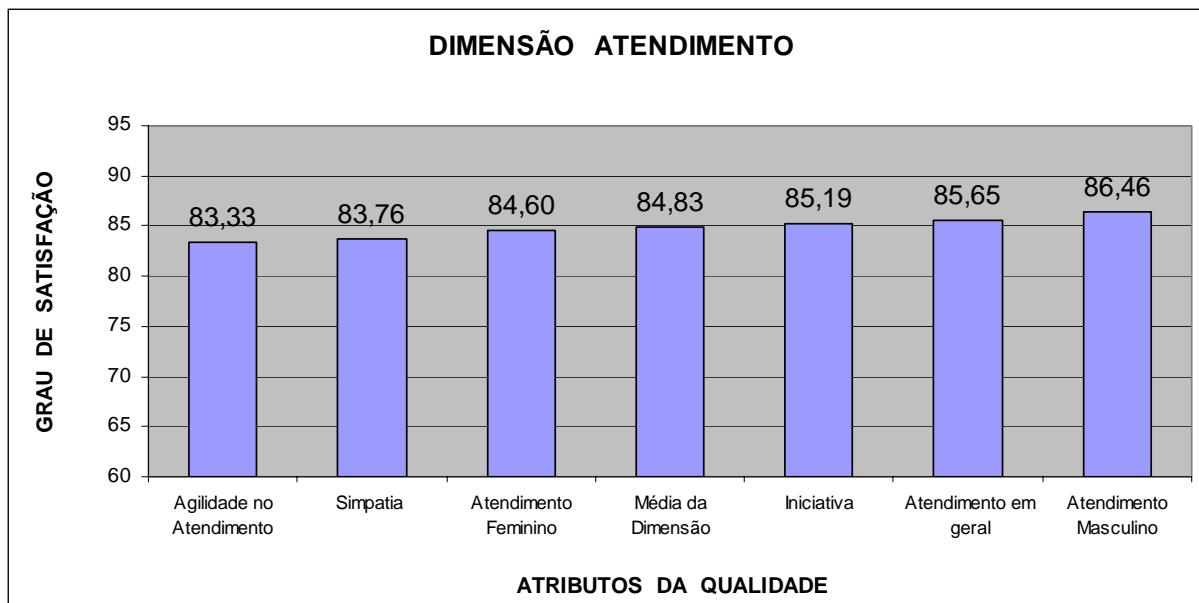


Figura 22: Grau de Satisfação da Dimensão Atendimento

Existe muito espaço para o crescimento no atributo 'Atendimento'. Mesmo sendo o relacionamento com o cliente em nível satisfatório, o cliente interno merece um trabalho mais focado em sua capacitação para a excelência no atendimento. O funcionário satisfeito com a empresa proporciona maiores chances de sucesso na retenção do cliente. Sua performance profissional fica mais evidenciada quando o relacionamento com a empresa encontra-se em níveis superiores, havendo uma disponibilidade para um atendimento diferenciado.

Nos atributos 'Agilidade no Atendimento', 'Iniciativa' e 'Simpatia', o grau de satisfação também ficou equilibrado em relação à média do grupo. Os índices chegaram a 83,33%, 85,19% e 83,76% respectivamente. Existe uma preocupação em agir com rapidez, antecipando-se à solicitação do cliente, sempre com a alegria em recebê-lo no posto. Algumas ações devem ser implementadas para garantir a estabilidade emocional das equipes, mesmo sabendo do elevado *turnover* existente na categoria profissional.

A Esso mantém um programa de treinamento fornecido por uma empresa terceirizada, porém os efetivos resultados com este treinamento não atingem

resultados superiores. O acompanhamento das tarefas dos profissionais da pista foge do simples treinamento técnico sobre os produtos e serviços oferecidos pela franquia. Diferenciais no atendimento vão desde o verdadeiro cumprimento ao cliente na chegada, o correto atendimento técnico do abastecimento, a verificação dos itens do veículo e a conclusão dos serviços com a cobrança e despedida do cliente.

Um treinamento disponível para os franqueados das lojas de conveniência *Hungry Tiger*, chamado de “*Cliente Misterioso*”, auxilia as lojas identificar possíveis falhas no processo de atendimento. Pessoas treinadas a proceder a uma avaliação de diversos critérios importantes para os clientes, são ferramentas eficazes para orientar ações preventivas, antecipando as críticas usuais dos consumidores.

Há a necessidade de treinamento técnico e comportamental para a capacitação dos profissionais da pista, como também ações para incentivar a aplicação destes conhecimentos. A motivação para o atendimento requer atitudes pró-ativas no sentido de remunerar os profissionais com ética, tratá-los com respeito e incentivá-los para o bom relacionamento interno, refletindo posteriormente na melhoria do relacionamento com os clientes.

No plano de ação estão descritas todas as atividades que serão desenvolvidas para aprimorar o atendimento ao cliente.

4.1.3 Análise dos Serviços

A dimensão da qualidade Serviços contempla a disponibilidade dos serviços oferecidos pelo posto, bem como serviços não oferecidos que surgiram como

atributos na pesquisa exploratória. A média da satisfação neste grupo foi de 76,60%. Na Figura 23 estão apresentados os graus dos atributos da dimensão Serviços.

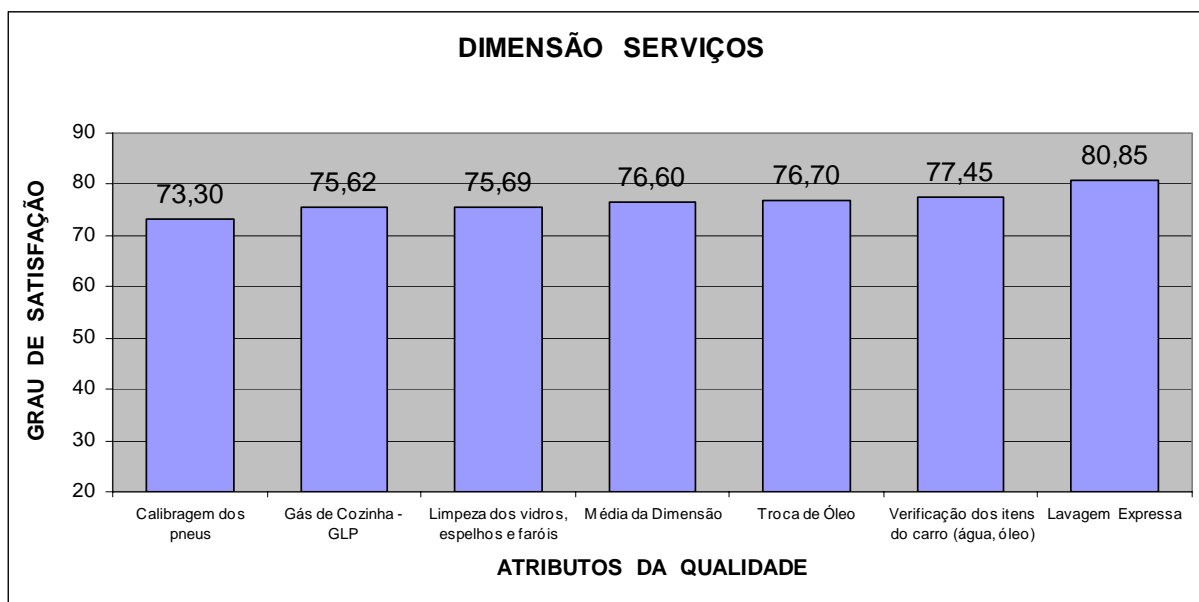


Figura 23: Grau de Satisfação da Dimensão Serviços

Os atributos 'Atendimento 24h' e 'Borracharia' não são oferecidos pelo Posto Vêneto aos seus clientes. Durante a pesquisa foi questionado ao cliente qual a importância relativa dada a estes serviços. Para o Atendimento 24h se obteve 18 respostas como importante ser oferecido e para a borracharia se recebeu como resposta apenas 14 entrevistas com interesse em que seja ofertado. Classificando estes dois atributos com grau de importância indiferente, as respostas chegaram ao número de 145 e 129, respectivamente ao Atendimento 24h e a Borracharia, num total de 184 questionários.

O horário de operação do posto até o primeiro semestre do ano de 2002 era 24 horas. O fechamento ocorreu no primeiro semestre do ano de 2002, a partir de um estudo financeiro que evidenciou resultados negativos da operação no período das 24h00min à 06h00min. A partir daquele ano foi alterado o horário de trabalho

para 06h00min às 24h00min, reduzindo o número de funcionários, bem como as perdas.

Em relação ao atributo 'Borracharia', o Posto Vêneto não oferece este serviço. Isso se refere devido à grande evolução tecnológica dos pneus, reduzindo consideravelmente a manutenção deste item dos veículos. Muitos entrevistados comentaram que não se lembravam de quando tiveram a última experiência de furar um pneu e necessitar de reparo de um profissional.

O atributo 'Gás de Cozinha' obteve 75,62% de satisfação. O dado de avaliação 'Não Sabe' esteve 23 vezes presente nas entrevistas, demonstrando um certo desconhecimento da oferta deste produto no posto.

Outro atributo avaliado com elevado número de respostas 'Não Sabe' foi a 'Troca de Óleo', com 96 pontos nas entrevistas, explicitando a necessidade de explorar a oferta deste serviço aos clientes. O grau de satisfação dos usuários da 'Troca de Óleo' pontuaram com 76,70%. Este serviço, além de atender as necessidades dos clientes que buscam um posto para efetuar os serviços de abastecimento, lavagem, loja de conveniência e troca de óleo, também remunera mais a empresa com margens superiores do que os combustíveis.

Os demais atributos 'Verificação dos Itens do Carro', Limpeza dos vidros, espelhos e faróis', 'lavagem expressa' e 'Calibragem dos pneus' obtiveram graus de satisfação equivalentes, 77,45%, 75,69%, 80,56 e 79,17% respectivamente. Estes atributos da qualidade são muito importantes no momento do atendimento ao cliente. Enquanto aguarda o abastecimento o cliente espera a intenção positiva do atendente em verificar os itens principais do motor e a limpeza dos vidros, espelhos e faróis do carro, demonstrando interesse e preocupação com o veículo do cliente.

4.1.4 Análise da "Qualidade e Confiabilidade"

Esta dimensão contempla os atributos da qualidade identificados como 'Bandeira da Companhia', 'Qualidade dos Combustíveis', 'Credibilidade' e 'Confiança', obtendo uma média de satisfação em 85,16%. A análise do grau de satisfação desta dimensão está apresentada na Figura 24.

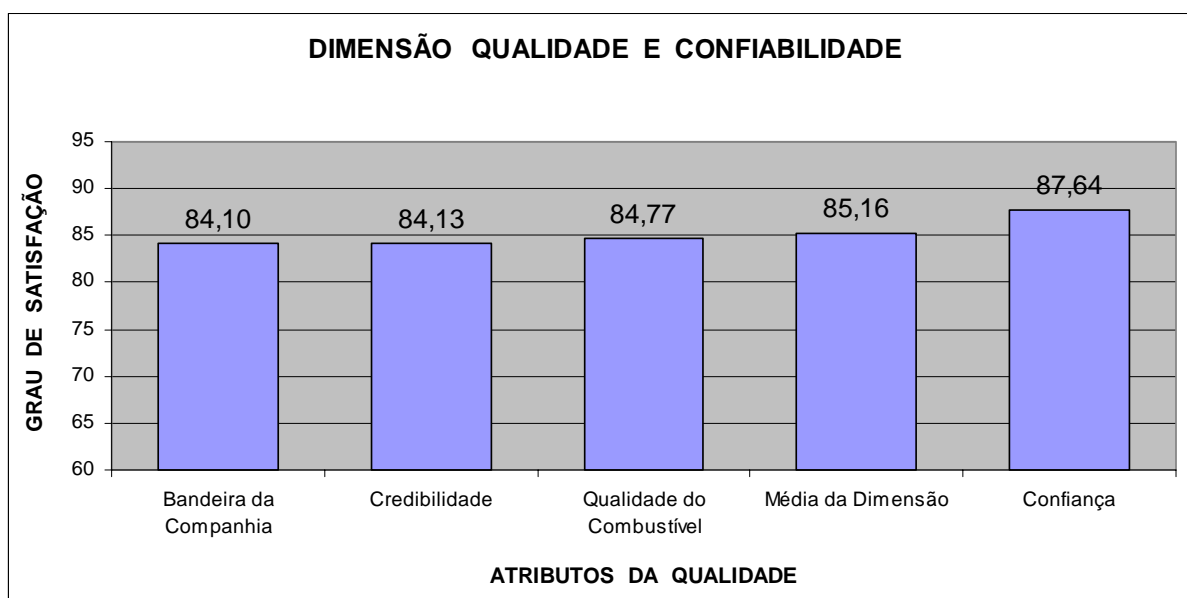


Figura 24: Grau de Satisfação da Dimensão Qualidade e Confiabilidade.

O atributo 'Qualidade dos Combustíveis' obteve grau de satisfação de 84,77%. Interessante analisar que este atributo é difícil de ser medido, pois a qualidade do combustível só é perceptível quando o veículo reage negativamente (ou positivamente) ou quando a média de consumo reduz demasiadamente, evidenciando os diferentes tipos de mistura efetuados pelas companhias distribuidoras.

Neste atributo a Companhia Distribuidora tem se destacado pelos padrões superiores dos produtos, relacionados com as tecnologias desenvolvidas nos

laboratórios da Exxon-Mobil americana. A qualidade superior é atestada pelas grandes montadoras mundiais, bem como pelas equipes de competição automobilísticas que testam combustíveis e lubrificantes na marca. A Esso mantém um programa de mais de um ano chamado Gasolina Garantida, onde filtros com visor possibilitam ao cliente acompanhar o abastecimento de seu veículo visualizando o combustível de cor vermelha (gasolina comum) e verde (gasolina aditivada).

Os atributos 'Credibilidade' e 'Confiança' obtiveram os níveis de satisfação em 84,13% e 87,69%, demonstrando que a empresa e suas equipes possuem um grau de confiabilidade e credibilidade elevadas, podendo ser melhorados com ações mais focadas no relacionamento com os clientes.

O atributo 'Bandeira da Companhia' obteve um grau de satisfação de 84,10%. Alguns comentários na pesquisa levantavam a situação de fornecimento de combustível pela matriz americana, Exxon-Mobil, para os equipamentos militares das forças armadas americanas na guerra do Golfo, e nas ações de antiterrorismo no oriente médio, porém não evidenciaram níveis de insatisfação. Bons comentários, porém, vieram em relação aos níveis de investimento da empresa no desenvolvimento de produtos de alta performance para veículos, especialmente para as competições automobilísticas internacionais, com destaque para a Fórmula 1 e para a Fórmula Mundial, competições onde os produtos da Esso e Móbil obtêm excelentes resultados nas mais altas exigências tecnológicas.

4.1.5 Análise da "Política Comercial"

Esta dimensão contempla os atributos da qualidade 'Promoções', 'Preços Praticados' e 'Condições de Pagamento'. A média da satisfação nesta dimensão foi a mais baixa de toda a pesquisa, atingindo 62,93% de satisfação. Na Figura 25 está apresentada a análise do grau de satisfação da dimensão Política Comercial.

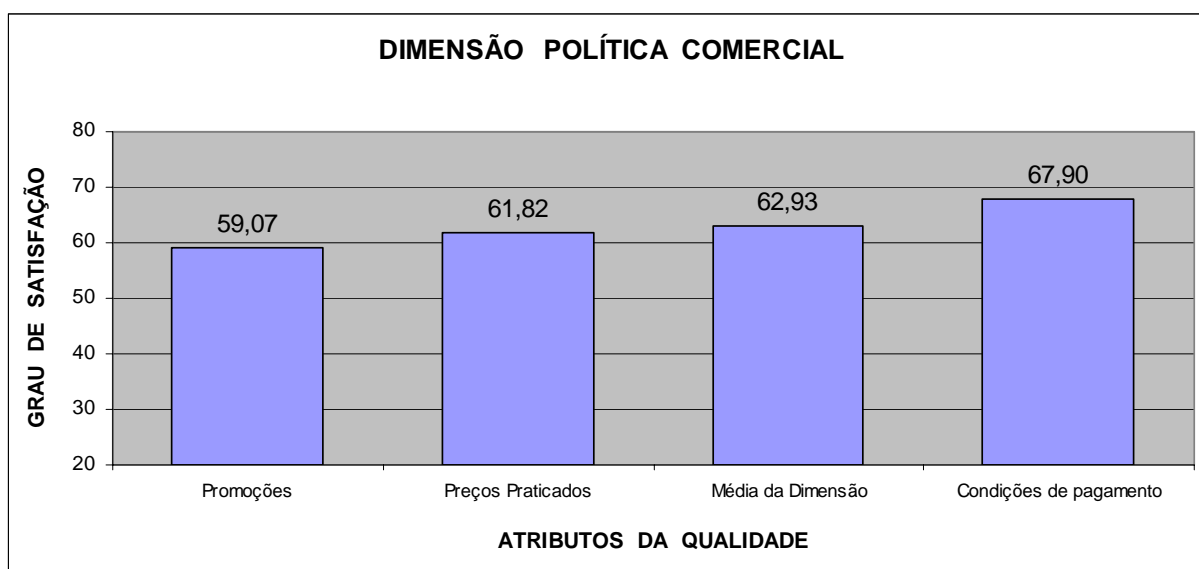


Figura 25: Grau de Satisfação da Dimensão Política Comercial

O atributo da qualidade 'Promoções' obteve um grau de satisfação em 59,07% e 60 respostas na coluna de 'Não Sabe', demonstrando a falta de comunicação das ações promocionais para todos os clientes. A franquia *Hungry Tiger* da Esso com o Posto fornece um calendário promocional mensal com a proposta de divulgar promoções para o posto, melhorar o fluxo de pessoas na loja e no posto e aumentar o valor do ticket médio. Mensalmente o posto recebe brindes e

materiais de merchandising para divulgar as promoções de produtos, incentivando o volume de compras dos clientes.

Os atributos 'Preços Praticados' e 'Condições de Pagamento' tiveram notas de satisfação em 61,82% e 67,90% respectivamente, demonstrando uma relativa satisfação. Para o atributo 'Preço Praticado' é muito importante analisar que, na região de influência do posto existem dois postos concorrentes que atuam em formato de posto oferta, ou seja, trabalham com preço 2% inferior, em média.

Apesar da oferta de serviços adicionais relevantes para os clientes, a grande sensibilidade aos preços dos combustíveis faz com que, uma pequena variação dos preços, signifique a perda de volume de venda nestes clientes.

Nesta região de influência do Posto Vêneto existem cerca de 11 unidades de postos de serviços concorrentes, sendo quatro deles implantados a menos de doze meses e um em processo de conclusão da implantação. Esta facilidade de acessar um posto de serviço dificulta a manutenção de uma proposta de retenção de clientes.

O atributo 'Condições de Pagamento' demonstra a possibilidade de melhoria no formato de atendimento no momento do pagamento. Atitudes de agilidade na liberação do crédito para o cliente, não interessando o formato do pagamento, fazem com que o cliente possa ser atendido no menor espaço de tempo possível.

4.2 PLANO DE MELHORIAS

Para melhor aproveitar as oportunidades do mercado, identificadas para o posto em estudo, um dos objetivos deste trabalho, foi elaborado um plano de melhorias documentando as ações a serem implementadas, sendo descritos com a análise de cada dimensão da qualidade avaliada.

PLANO DE MELHORIA

POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTO DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	DATA INICIAL	DATA FINAL	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	OBSERVAÇÃO
ESTRUTURA DO POSTO	Facilidade de Acesso	Identificar com placa sinalizadora o acesso ao posto - Contato com a Secretaria de Transportes da Prefeitura - Confecção e instalação da placa principal do acesso - Confecção e instalação de placas acessórias ao acesso	01.12.04	21.01.05	Gerente	R\$ 1.800,00	
		Pintura dos cordões da calçada para identificar áreas de acesso ao posto - Compra dos materiais para a pintura - Execução pelos próprios funcionários do posto	06.12.04	22.12.04	Gerente e Chefe de Pista	R\$ 250,00	
	Localização do Posto	Locação de placas e painéis na Avenida Perimetral - Contato com Agência Comunicação - Desenvolvimento dos materiais - Escolha dos pontos de instalação - Instalação dos materiais	10.01.05	25.02.05	Gerente e Agência	R\$ 1.500,00	
	Aparência Física	Pintura do prédio do posto - Solicitar layout da Esso com padrões de pintura - Orçar custos dos materiais e mão-de-obra - Execução da pintura	07.03.05	31.03.05	Gerente	R\$ 4.000,00	
		Limpeza testeira da cobertura, tótem e painéis da fachada - Orçar locação de andaime - Planejamento das datas de limpeza (dias de menor fluxo) - Execução da limpeza	24.01.05	04.02.05	Gerente e Chefe de Pista	R\$ 200,00	
		Desenvolver cronograma de manutenção e limpeza - Definir o cronograma das tarefas e responsáveis	13.12.04	17.12.04	Chefe de Pista	R\$ 100,00	
	Organização e Limpeza	Cronograma de atividades internas de limpeza e manutenção	01.12.04	03.12.04	Chefe de Pista	R\$ 100,00	
		Placas sinalizadoras das posições de acesso - Banheiros, Acesso Restrito, Troca de Óleo, Lavagem	01.12.04	10.12.04	Gerente	R\$ 290,00	

PLANO DE MELHORIA

POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTO DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	DATA INICIAL	DATA FINAL	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	OBSERVAÇÃO	
ATENDIMENTO	Agilidade no Atendimento	Melhorar ferramentas de consulta cheques	03.01.05	31.03.05	Gerente	R\$ 1.000,00		
		Implantar Programa de Cartão Cliente Preferencial - Instalar sistema de controle de frota com cartão de cliente	01.12.04	31.03.05		R\$ 1.400,00		
		Treinar equipes de atendimento no sistema de caixa	03.01.05	21.01.05		R\$ 200,00		
	Atendimento Feminino, Masculino e Geral	Treinar equipes para a melhoria do atendimento - Treinamento Técnico: Produtos e equipamentos - Treinamento Comercial: Treinamento de Vendas - Treinamento Comportamental: Formação de equipes, Empatia, Como lidar com atitudes dos clientes - Treinamento Motivacional: Funcionário satisfeito	01.12.04	31.12.05	Gerente, Chefe de Pista e Falcão Bauer ¹	R\$ 1.850,00		
		Ampliar Programa do Cliente Misterioso - Treinamento das equipes de atendimento - Desenvolver programa de incentivo para as equipes de atendimento	17.01.05	21.03.05	Gerente e Esso	R\$ 200,00		
	Iniciativa e Simpatia	Treinamento comportamental	10.01.05	25.02.05	Gerente	R\$ 1.000,00		
		Desenvolver Pesquisa de Satisfação Cliente Interno e Externo	01.02.05	semestral				
		Criar programa de incentivo para as equipes de atendimento - Metas de excelência no atendimento	17.01.05	18.03.05				
	<p>Cartão Cliente Preferencial: Este projeto refere-se à adoção de um cartão de frota personalizado com a marca Posto Vêneto, identificando com os dados da empresa do cliente os dados do veículo e do motorista, facilitando no processo de faturamento no caixa, agilizando o atendimento.</p> <p>Programa Cliente Misterioso: A Esso mantém um programa de medição da qualidade do atendimento chamado 'Cliente Misterioso', que são pessoas treinadas a proceder uma avaliação de diversos critérios importantes para os clientes. Este programa consegue, de uma forma eficaz, orientar ações preventivas, antecipando as críticas dos clientes</p> <p>1. A Empresa Falcão Bauer é prestadora de serviços de treinamento para a Esso Brasileira.</p>							

PLANO DE MELHORIA

POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTO DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	DATA INICIAL	DATA FINAL	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	OBSERVAÇÃO
SERVIÇOS	Verificação dos Itens dos Carros	Treinamento técnico para primeiros socorros mecânicos - Capacitar profissionais multiplicadores no posto	01.12.04	21.01.05	Gerente	R\$ 1.500,00	
		Procedimentos de Atendimento das Verificações nos veículos					
	Limpeza dos Vidros	Treinamento operacional sobre a tarefa	06.12.04	22.12.04	Chefe de Pista	R\$ 100,00	
		Desenvolver Procedimentos de limpeza dos itens do carro					
	Lavagem Expressa	Aumentar valor cobrado na lavagem expressa - De R\$ 4,00 para R\$6,00 - Valorização dos serviços - Cliente que abastece mais de 25 litros - Cortesia	13.12.04	22.12.04	Chefe de Pista		
		Avaliar máquinas da Lavagem	10.01.05	25.02.05	Gerente e Agência	R\$ 500,00	
		Treinamento técnico do lavador					
		Adquirir aspirador de pó para pequenos serviços nos carros					
	Troca de Óleo	Sinalizar acesso à troca de óleo	14.02.05	25.02.05	Gerente	R\$ 800,00	
		Divulgar o serviço da troca de óleo na pista					
		Programa de Incentivo de lubrificantes para ampliar venda					
		Treinamento sobre produtos e serviços da troca de óleo					
	Calibraem dos Pneus	Treinamento técnico de verificação dos itens dos veículos	01.12.04	31.12.04	Chefe de Pista	R\$ 350,00	
		Treinamento de atendimento					
Gás de Cozinha - GLP	Sinalizar a oferta aos clientes	01.01.05	28.02.05	Gerente e Assessor da Liquigas.	R\$ 300,00		
	Procedimentos para estocagem dos botijões						
	Procedimentos das Cias Distribuidoras de Gás						
	Ações promocionais com as companhias						

PLANO DE MELHORIA

POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTO DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	DATA INICIAL	DATA FINAL	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	OBSERVAÇÃO
QUALIDADE E CONFIABILIDADE	Qualidade do Combustível	Ampliar divulgação do Programa 'Gasolina Garantida' - Divulgação de materiais da Esso - Presença da Van do controle de qualidade do combustível - Testes da qualidade do combustível para clientes	01.01.05	31.12.05	Gerente e Assessor ESSO	R\$ 1.000,00	
	Confiança e Credibilidade	Treinamento de Marketing de Relacionamento	07.12.04	10.12.04	Gerente	R\$ 400,00	
	Bandeira ESSO	Divulgar mais as ações automobilísticas.(Ex. F1 - Toyota/McLaren)	01.12.04	31.12.05	Gerente ESSO	R\$ 1.000,00	
		Ampliar visibilidade da campanha 'Gasolina Garantida Esso'	01.12.04	31.12.05			
		Ampliar ações na pista de abastecimento	01.12.04	31.12.05			
A ESSO e MOBIL são patrocinadoras oficiais das equipes Toyota e McLaren, em combustível e lubrificantes, respectivamente.							

PLANO DE MELHORIA

POSTO DE SERVIÇO VÊNETO LTDA

DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTO DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	DATA INICIAL	DATA FINAL	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	OBSERVAÇÃO
POLÍTICA COMERCIAL	Promoções	Aplicar calendário promocional da Esso na íntegra - Solicitar treinamento específico do programa.	01.12.04	Mensal	Gerente	R\$ 3.200,00	
		Solicitar materiais de merchandising para pista de atendimento - Materiais de merchandising mercado de ofertas Esso.					
		Treinamento das equipes para venda adicional na pista					
	Preços Praticados	Avaliar preços no mercado de influência do posto - Coletar preços para posicionamento no mercado	01.12.04	Semanal	Gerente e Chefe de Pista	R\$ 1.850,00	
		Posicionar estrategicamente os preços dos combustíveis - Estudar matriz competitiva e implantar					
		Divulgar e posicionar os benefício adicionais ao cliente					
	Condições de Pagamento	Estudar viabilidade de novas opções de recebimentos de pagamentos do cliente - Banricompras, Ticketcar com chip, Redecard, Essocard	01.12.04	31.01.05	Gerente	R\$ 2.000,00	
		Capacitar equipe de atendimento para os perfis de pagamentos - Pagamentos atuais: dinheiro, cheque a vista e a prazo, ticketcar carta-frete, fatura de convênios (Fiado), diversos cartões de crédito					

5 CONCLUSÕES

5.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS

Este estudo foi realizado em uma empresa de prestação de serviços localizada no município de Caxias do Sul, pertencente à indústria de revenda de combustíveis. O foco no cliente é, sem dúvida, a principal tarefa das equipes de trabalho da empresa.

O trabalho abordou como objeto de estudo a aplicação de uma pesquisa para identificar o grau de satisfação sobre os atributos valorizados pelos consumidores e usuários do posto de serviços e propor um plano de melhorias para fortalecer o relacionamento com os clientes e desenvolver diferenciais competitivos na região de influência do posto.

A revisão bibliográfica descreveu os entendimentos de diversos autores sobre os elementos que compõem um modelo de prestação de serviços, versando sobre conceitos de serviços, qualidade em serviços, atendimento, satisfação de clientes, retenção de clientes, lucratividade na prestação dos serviços e pesquisa de marketing.

O modelo proposto contemplou as seguintes etapas: definição dos objetivos da pesquisa, definição do método de coleta de dados, determinação da amostragem da pesquisa qualitativa, realização da pesquisa qualitativa, análise das entrevistas e levantamento dos atributos da qualidade, elaboração e avaliação do questionário

para pesquisa quantitativa, determinação do tamanho da amostra, pré-teste da pesquisa quantitativa, coleta dos dados, tabulação e análise dos dados e o plano de melhorias.

A abordagem utilizada na pesquisa qualitativa permitiu a identificação dos atributos da qualidade valorizados pelos clientes que definem a escolha do posto de serviços. A técnica utilizada mostrou-se eficaz na identificação dos atributos da qualidade, percebidas pelos clientes como importantes para sua escolha no momento de utilização da estação de serviços. Estas informações são muito importantes serem entendidas por toda a estrutura organizacional da empresa para que, com sua aplicação, a empresa consiga ouvir, entender e aplicar os conceitos para a retenção dos clientes e o conseqüente aumento da rentabilidade do negócio.

Na pesquisa quantitativa pode-se verificar entre os clientes do posto o grau de satisfação de cada atributo das dimensões da qualidade identificadas na pesquisa exploratória, possibilitando ouvir a voz do cliente e demonstrar interesse na melhoria dos processos de atendimento.

A tabulação dos dados da pesquisa quantitativa evidenciou o grau de satisfação dos atributos da qualidade pelos clientes usuários do posto. A divisão dos atributos em grupos focados permitiu uma análise mais setorizada destes componentes, auxiliando na identificação dos atributos que merecem atenção diferenciada, tratamento mais direto, facilitando a elaboração de um plano de ação para assegurar níveis de satisfação acima da média do mercado.

Vale ressaltar que não se pretendeu validar a abordagem proposta, uma vez que ela foi aplicada em uma única empresa. No entanto, acredita-se que ela possa ser facilmente adaptada e utilizada em muitas empresas do setor, devido à generalidade das etapas que compõe esta abordagem.

Para concluir, no que se refere aos objetivos propostos do início do trabalho, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória para atender ao objetivo principal que era a identificação dos atributos e o grau de satisfação para a elaboração de um plano de melhoria.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As empresas de serviços são, atualmente, um importante setor da economia, merecendo ser alvo de estudos acadêmicos que visem aprimorar e fornecer ferramentas capazes de trazer o sucesso das organizações deste setor.

A partir desta análise algumas sugestões podem ser identificadas para dar continuidade a este estudo. Uma primeira sugestão seria comparar os resultados obtidos nesta unidade com os postos integrantes da mesma região de influência desta empresa, identificando o posicionamento na mente dos clientes para esta região.

Complementando o efeito comparativo desta pesquisa seria importante identificar como os postos de melhor relacionamento com o mercado atuam e comparar os resultados com a unidade avaliada, procurando ampliar e inovar seus serviços. Esta abordagem possibilitaria o *benchmarking* do setor, gerando indicadores de desempenho que balizassem os esforços de melhoria das empresas em busca da excelência em serviços.

Outra sugestão seria estudar a viabilidade de implantar uma ferramenta de gestão do relacionamento dos clientes, como, por exemplo, o CRM – Customer

Relationship Management, auxiliando na retenção dos clientes atuais e colaborando para atrair novos potenciais consumidores, atendendo e superando as expectativas dos consumidores.

Finalizando, outros trabalhos que visualizassem as empresas líderes em serviços sob outros aspectos de análise, tais como a gestão de clientes, marketing, finanças e estratégias de mercado complementariam a visão holística de uma empresa vencedora nesta indústria.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo-SP, Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. **Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services**. Marketing Science, n. 2, 1997, p. 129-145. v. 16.
- BARCELLOS, Paulo F.P. **Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo**, São Paulo: Revista de Administração – FEA/USP, n. 2, 1997. p. 84-89. v. 32.
- BARCELLOS, Paulo F.P. **Satisfação de clientes e desempenho empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo-SP, Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 13. ed. Rio de Janeiro-RJ, Campus, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 1. ed., São Paulo: 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LEV, B. **A matemática da nova economia**. HSM Management, Maio/Junho 2000, p. 34-40.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. et.al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILLER, J; MORRIS, John. **Is quality free or profitable?** Quality Progress, 2000.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML Valarie A; BERRY Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, Outono de 1985, p. 41-50. v. 49.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROFESSORES do Departamento de Mercadologia da FGV –EAESP e Convidados. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, J.L.D; ECHEVEST, Márcia E.; DANILEVICZ, Ângela M.F. **A utilização do qfd na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

ROSSI, C.A.V; SLONGO, L.A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: 1997.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TROUT, J.; MILUNOVICH, S.; RIES, A.; PORTER, M. **Porter, ries e trout: idéias em comum**. HSM Management, Ano 1, n. 3, 1997.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A; BERRY Leonard L; PARASURAMAN, A. **The behavioral consequences of service quality**. Journal of Marketing, abril de 1996. p. 31-46. v. 60.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário de pesquisa exploratória (qualitativa)

APÊNDICE B – Formulário de pesquisa quantitativa

APÊNDICE A

FORMULÁRIO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA (QUALITATIVA)

Questões de pesquisa:

1. Na escolha de um posto de serviços, quais os fatores determinantes que levam você a optar por ele?

Observações:

2. Qual o tipo de serviço que você considera importante ser oferecido pelo posto de serviços?

Observações:

APÊNDICE B

P E S Q U I S A Data: ___ / ___ / ___ Hora: ___ / ___

Por favor, avalie o Posto de Serviços que você está utilizando, de acordo com a sua experiência. Em uma escala de 1 a 5 pontos, avalie os atributos da qualidade citados, conforme a sua satisfação. Caso você não saiba avaliar algum dos atributos citados assinale 0.

O R D E M	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	GRAU DE SATISFAÇÃO					
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe
		1	2	3	4	5	0
1	Facilidade de Acesso ao Posto						
2	Localização do Posto						
3	Aparência Física						
4	Organização						
5	Limpeza						
6	Agilidade no Atendimento						
7	Atendimento Feminino						
8	Atendimento Masculino						
9	Atendimento em geral						
10	Iniciativa						
11	Simpatia						
12	Atendimento 24 hs						
13	Verificação dos itens do carro (água, óleo)						
14	Limpeza dos vidros, espelhos e faróis						
15	Lavagem Expressa						
16	Troca de Óleo						
17	Calibragem dos pneus						
18	Borracharia						
19	Gás de Cozinha - GLP						
20	Qualidade do Combustível						
21	Credibilidade						
22	Bandeira da Companhia - ESSO						
23	Confiança						
24	Promoções						
25	Preços em geral						
26	Condições de pagamento						

