

Programa de Atenção Total Ao Cliente: um Estudo de Caso numa Concessionária Localizada no Interior de Pernambuco

Rosicléia de Souza Silva
cleinha_adm@hotmail.com
UFRPE

Maria Solange Nunes de Lima
marysol.adm@gmail.com
UFRPE

Gabrielle Keyla de Souza Neto
gabykeyla@hotmail.com
UFRPE

Thaiane Siqueira Santos
thaiane.siq@hotmail.com
UFRPE

Ana Paula da Silva Farias
ana_paula2778@hotmail.com
UFRPE

Resumo:Na área de serviços, a qualidade pode ser considerada como item estratégico para a competitividade das empresas, desde que as mesmas focalizem tanto os processos de produção de serviços, quanto a qualidade com que esses estão sendo executados. É necessário entender o serviço como um item variável, que dependerá do perfil de cada tipo de cliente. No caso das concessionárias, a qualidade tende a existir como forma de diferenciação entre os concorrentes, pois o mercado brasileiro apresenta inúmeras opções de marcas e modelos, que acolhe a usuários dos mais variados perfis. Portanto, esse trabalho tem como objetivo descrever e analisar o funcionamento de um programa de qualidade voltado para o atendimento ao cliente, adotado por uma concessionária automobilística localizada em Serra Talhada, interior do estado de Pernambuco.

Palavras Chave: Qualidade - programa - implantação - clientes - resultados

1. INTRODUÇÃO

O ambiente para a qualidade está em rápida mudança, com livre concorrência, prestigiando os que trabalham, produzem e dedicam esforços para o melhor atendimento aos consumidores. Com base nisso, a qualidade pode ser entendida como a capacidade que uma empresa tem de atender as necessidades tanto do mercado, quanto as suas. As organizações que atingirem esses dois objetivos terão maiores possibilidades de alcançar níveis elevados de qualidade (TOFOLI & TÓFOLI, 2005).

Na área de serviços, a qualidade pode ser considerada como item estratégico para a competitividade das empresas, desde que as mesmas focalizem tanto os processos de produção de serviços, quanto a qualidade com que esses estão sendo executados (ELEUTÉRIO & SOUZA, 2002). Focar em solução técnica não é mais suficiente, a ideia é oferecer ao usuário, uma variedade de serviços que faça parte integral de um total de ofertas. Além de um bem físico, por exemplo, prestar serviços técnicos, de reparo e manutenção, dentre outros fatores considerados relevantes para os interesses e expectativas dos consumidores (NORMANN, 1993; TEBOUL, 1999).

Dessa forma, no contexto organizacional, não há mais como possuir um processo de prestação de serviços com o único objetivo de uniformizar resultados. Isso pode fazer com que os clientes sejam tratados de forma robotizada, mecânica e padronizada, o que pode levar a insatisfação quanto ao atendimento das suas necessidades e desejos (ZEMKE, 1995).

Entendendo que o produto final de um serviço é sempre um sentimento, Las Casas (2008), acredita que a satisfação ou não do cliente, pelo uso de determinado serviço, vai depender das suas expectativas. Ainda segundo o autor, o serviço é um item variável, que vai depender do perfil de cada tipo de pessoa.

Essa observação corrobora com as características do mercado automobilístico brasileiro, que apresenta inúmeras opções de marcas e modelos e que atende a usuários dos mais variados perfis. Sendo assim, existe a tendência de que as concessionárias invistam em qualidade na prestação de seus serviços, como forma de diferenciação entre os seus concorrentes (MANZONE, 2010).

Portanto, esse trabalho tem como objetivo descrever e analisar o funcionamento de um programa de qualidade voltado para o atendimento ao cliente, adotado por uma concessionária automobilística localizada em Serra Talhada, interior do estado de Pernambuco.

2. QUALIDADE EM SERVIÇOS E ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Um serviço pode ser entendido como um ato, uma ação ou um desempenho (LAS CASAS, 2008). Também pode assumir outros significados como, por exemplo: uma forma de proporcionar satisfação ao cliente pela posse de determinado produto; uma maneira de resolver questões que importam para o cliente; uma ampliação de um produto vendido; ou, uma forma de agregar valor ao produto (COBRA & RANGEL, 1992).

Para Kotler (1998), o serviço está vinculado a um ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra. Esse oferecimento é de natureza intangível e não tem como resultado a propriedade de alguma coisa. Sendo que a produção do serviço pode estar ou não associada a um produto físico.

Além da intangibilidade (a principal característica dos serviços), que trata das experiências vivenciadas pelo cliente, no momento da prestação do serviço, outras

características podem ser mencionadas, dentre elas estão (GIANESI & CORREA, 1996; ZEITHANL & BITNER, 2003):

- Heterogeneidade, que se refere ao resultado da interação humana existente entre prestador e cliente, ou seja, o mesmo serviço pode ser desenvolvido de maneira diferente para cada cliente;

- Presença e participação do cliente no processo de prestação de serviços, sendo o cliente o responsável por disparar a operação, em termos de quando e como esta deve realizar-se; e,

- Produção e consumo simultâneos, ou seja, ao mesmo tempo em que o serviço é prestado, ele é consumido, sendo impossível estocá-lo.

A partir do entendimento dessas características, é importante destacar que a qualidade, nesse caso, vai estar voltada para ações que busquem o maior contato com o cliente, para a definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, dentre outros fatores que possam ser considerados relevantes no processo de prestação de serviços (PALADINI, 2004).

De acordo com Marques (2006), um serviço de qualidade é aquele que consegue atender às necessidades e desejos dos clientes podendo o mesmo, então, ser um fator-chave para o sucesso da empresa ou um fator crítico para o fracasso estratégico, dependendo da forma como a organização defina seu nível de interação com o cliente para gerar qualidade.

E essa forma de interagir vai influenciar no que se entende por “momentos da verdade”, que são os instantes em que cliente e empresa se relacionam, formando um “encontro de serviço”. São nessas ocasiões que o usuário tem a percepção da qualidade do serviço que está sendo prestado (GIANESI & CORREA, 1996).

É a hora que as organizações têm para demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. São nos momentos da verdade que as oportunidades aparecem para as empresas, já que é o instante em que o cliente “sente” o serviço acontecendo. E, a partir dessa experiência vivenciada por ele, uma imagem da organização é criada e ele volta, ou não, a procurar os serviços dessa (GRÖNROOS, 1993; CARLZON, 2005).

Em virtude disso, nos momentos de interação/atendimento ao cliente, deve-se levar em consideração itens como (MARCANTE, 2004):

- Presteza, ajuda e imediatismo;
- Competência, conhecimento, experiência e segurança;
- Credibilidade, confiança e honestidade;
- Confiabilidade, capacidade de cumprir o prometido;
- Disponibilidade de profissionais, predisposição para ajudar e servir;
- Segurança, sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal e patrimonial;
- Organização, senso de ordem e arrumação;
- Comunicação, informação adequada e completa para o cliente;
- Iniciativa, adaptação a novas situações;
- Cortesia, educação, respeito e cordialidade;
- Flexibilidade, nas atitudes; e,
- Imagem, filosofia da empresa.

Segundo Manzone (2010), a chave para prestar um atendimento que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes envolve mais do que um cumprimento e uma fisionomia feliz. É necessário ter competência em áreas que envolvem: conhecimento do produto e da empresa e habilidade de atenção e de solução de problemas.

No caso das concessionárias automobilísticas, os momentos da verdade podem ser divididos em dois: o ato da venda do produto e a utilização dos serviços de manutenção. No primeiro momento, o objetivo é oferecer ao cliente um atendimento que, além de convencê-lo a adquirir o produto, seja estabelecida uma relação de confiança. No segundo momento, o desafio da organização é provar ao cliente que ela oferece a melhor relação custo x benefício no serviço de pós-venda, além da tentativa de fidelizá-lo, para mantê-lo após o término da garantia do veículo (MANZONE, 2010).

3. IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE

Pensando em como atender melhor o cliente e fidelizá-lo, as empresas têm investido em programas de qualidade. Esses podem ser entendidos como um conjunto de regras, procedimentos e meios que permitem aplicar métodos a uma organização para realização de determinados objetivos. Em geral, apresentam-se com dois propósitos básicos: num primeiro momento, desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência organizacional no mercado e, logo depois, possibilitar sua permanente e contínua evolução (PALADINI, 2004).

Kravchychyn *et al.* (2006) entendem que, a implantação e certificação desse tipo de programa torna-se, para as organizações, um diferencial para sobrevivência e sucesso no mercado. Além disso, as técnicas desenvolvidas pelos programas tendem a gerar maior competitividade, apresentando-se como uma ferramenta eficiente de gestão de processos organizacionais.

E, para alcançar essa eficiência, a forma de implantação de um programa de qualidade adotada por uma empresa, deve ser entendida como um processo de aprendizagem e, desse modo, não deve possuir regras muito rígidas, mas sim adaptáveis às necessidades, usos e costumes da organização. Um programa de qualidade deve ser visto como um aperfeiçoamento do gerenciamento já existente e destacar alguns pontos principais. Tais como (CAMPOS, 2004):

- Implantação de cima para baixo (*top-down*), ou seja, da direção estratégica para a operacional;
- Ser de responsabilidade indelegável do presidente da empresa. Caso o mesmo não perceba a sua importância, a sua execução será impossível de acontecer;
- Estar baseado num esforço que engloba educação e treinamento, pois se trata de uma mudança comportamental e cultural; e,
- Ser continuamente auxiliado, em termos técnicos, por instituição qualificada e credenciada para isso.

Las Casas (2008) observa que, na fase de implantação de programas de qualidade as empresas devem estar atentas as melhores práticas de mercado; devem investir em treinamento de pessoal; colocar o cliente em primeiro lugar, não apenas no papel, mas na prática; estabelecer critérios de controle e comparação; atentar para os detalhes, com observação direta de todos os momentos de interação com o cliente; e, mostrar que a alta administração está comprometida com todas as ações desenvolvidas.

Após o processo de implantação, a avaliação dos programas de qualidade deve estar baseada num processo abrangente que envolve vários elementos e costuma exigir uma visão

ampla do processo para poder ser útil e válida. Além disso, deve ser contínua e permanente, progressivamente envolvendo em maior quantidade e profundidade os elementos de análise (PALADINI, 2008).

Ainda segundo o autor, os elementos básicos para a avaliação da qualidade são:

- Consumidores e clientes, usados para determinar o nível de satisfação com o serviço. Estuda-se a relação entre expectativas dos usuários e características do serviço que é ofertado. Trata-se da avaliação mais relevante, pois envolve a sobrevivência da empresa, além de ser a mais difícil, já que é dinâmica e passível de ser alterada a todo o momento;

- Processo produtivo, quando se pretende realizar medições diretas de desempenho e perceber o impacto das mudanças no processo como decorrência das ações desenvolvidas no todo ou em partes;

- Mão-de-obra, leva em consideração na avaliação o que a empresa requer da mão-de-obra e o que a mão-de-obra necessita da empresa. É uma análise centrada nos recursos disponibilizados pela empresa, nos resultados gerados pela mão-de-obra e nas expectativas de ambas as partes;

- Objetivos da empresa, trata do confronto entre os objetivos fixados e os resultados obtidos; e,

- Suporte ao processo, está centrado no desempenho das atividades. São avaliadas pelas atividades-fim a que se destinam, em termos da contribuição prestada aos setores com os quais interage.

Para Grönroos (1993), a qualidade de um determinado serviço deve ser analisada sob duas perspectivas. A primeira trata da parte técnica, do resultado, da forma como o cliente recebe a sua interação com a empresa. A segunda trata da parte funcional, de como a qualidade é transferida para o cliente.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é considerada como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. Para Prestes (2008), uma pesquisa é considerada descritiva quando existe a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos, sem que o pesquisador realize qualquer tipo de interferência. É exploratória, quando proporciona maiores informações sobre o assunto a ser investigado, orientando a fixação de objetivos, delimitação do tema e formulação de hipóteses.

A utilização da abordagem qualitativa, nesse caso, é pertinente, pois permite a imersão do pesquisador no contexto estudado e proporciona a perspectiva interpretativa na condução da pesquisa. Pode-se assumir, então, que o pesquisador passa a ser um intérprete da realidade (KAPLAN & DUCHON, 1988; BRADLEY, 1993).

Como o objeto em estudo foi uma organização específica, que proporcionou conhecimento sobre uma determinada realidade, é possível caracterizar tal pesquisa também como um estudo de caso. Através dessa técnica, a análise realizada pelos pesquisadores para a empresa escolhida valerá apenas para ela, não podendo ser utilizada para outras organizações, pertencentes ou não, a mesma área de atuação (TRIVIÑOS, 1992).

Quanto à coleta de dados, essa aconteceu no mês de abril de 2012, tendo como base um roteiro, contendo as principais informações que deveriam ser coletadas, em coerência com o objetivo da pesquisa e abordando aspectos como: descrição do programa de qualidade, forma de implantação, operacionalização e o monitoramento dos principais resultados.

Além da coleta, via entrevista - com os gestores organizacionais e com o comitê formado na implantação do programa – foram consultados arquivos e registros da empresa, no que se refere aos principais resultados obtidos.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A concessionária estudada faz parte de uma organização que está presente no Brasil há quase 60 anos e possui quatro fábricas no país que produzem diversificados veículos e motores. Considerado o maior produtor de carros da Europa, tem sob seu comando dez diferentes marcas, quando o negócio refere-se a veículos de passageiros. Cada uma dessas marcas é administrada individualmente e possui autonomia no mercado, usando suas características diferenciadas para gerar seus próprios ganhos globais.

Em termos de concessionárias, são mais de seiscentas por todo o Brasil, que formam uma rede que foi a primeira a ser certificada com a ISO 9002, que se aplica a situações contratuais, numa demonstração de que a empresa fornecedora é administrada com qualidade.

Presente na cidade de Serra Talhada, interior de Pernambuco, localizada a 415 km da capital Recife, a concessionária pesquisada iniciou as suas atividades no ano de 2007. Hoje possui um quadro profissional de 10 empregados e 2 estagiários, que desempenham as seguintes funções: gestão e programação de serviços, supervisão de qualidade, operação da central de agendamento e relacionamento com o cliente, consultoria técnica, caixa, vendas, mecânica e oficina, direção de teste de veículos, funilaria, pintura, alinhamento de veículos, entrega técnica do veículo ao cliente, lavagem de carros, serviços gerais, portaria e recepção. A empresa costuma, em média, prestar serviços de assistência técnica e manutenção a 160 veículos por mês e, para o mesmo período de tempo, possui venda média de 15 veículos.

6. PROGRAMA DE ATENÇÃO TOTAL AO CLIENTE

A seguir será apresentada uma descrição do programa de qualidade adotado pela concessionária, suas etapas de implantação, sua operacionalização, bem como os principais resultados obtidos, até o processo de certificação.

6.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

O programa de qualidade existente na concessionária estudada é denominado: Programa de Atenção Total ao Cliente (ATC). É um programa de certificação, exigido pela fábrica de veículos em todas as concessionárias da rede, e tem, como objetivo, promover práticas de melhoria contínua para o atendimento ao cliente.

O ATC foi criado para garantir qualidade e comodidade ao usuário dos serviços prestados pela oficina da rede de veículos. O foco está no atendimento diferenciado, com horário agendado, transparência e conversa exclusiva com o consultor técnico. Além disso, trabalha em prol da padronização e da sistematização do atendimento pós-venda.

6.2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ATC

O ATC foi implantado em três meses (dezembro/2011 e janeiro/fevereiro/2012), sob a motivação de que não sendo inserido, a concessionária seria descredenciada da rede. A certificação aconteceu no mês de março/2012. O processo de implantação englobou:

- A comunicação dos gestores da rede de concessionárias sobre a existência e a obrigatoriedade da adequação das suas unidades ao programa;

- A visita de um consultor da rede, com o objetivo de treinar os colaboradores e divulgar todo o material que deveria ser adquirido para a sua operacionalização; e,
- A formação de um comitê de implantação e acompanhamento. Os representantes desse comitê trabalham como facilitadores setoriais (supervisores de ATC) e são responsáveis por coordenar, apoiar e monitorar as atividades do programa.

Na implantação do programa foram exigidos da concessionária, itens como:

- Treinamento, com atenção especial nas áreas que produzem maior retorno para a concessionária e naquelas que apresentam alguma vulnerabilidade ou desempenho inferior;
- Padrões de identificação e assistência técnica exigidos pela fábrica;
- Aprimoramento contínuo;
- Sistema de gestão;
- Recepção de serviços;
- Banheiros para clientes, com atenção para os portadores de necessidades especiais;
- Sala de central de agendamento;
- Local para lavagem de veículos;
- *Checklist* das manutenções.

6.3 OPERACIONALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DO ATC

A operacionalização do ATC engloba todas as atividades que são desenvolvidas pela oficina, desde o agendamento do serviço, passando pela programação das atividades dos mecânicos até o ato da entrega do veículo ao cliente. Uma das prioridades do ATC é reduzir, ao máximo, o tempo de espera do cliente para atendimento, evitando as indesejáveis filas.

E essas são evitadas porque todas as tarefas têm prévio agendamento, programação antecipada da oficina para o trabalho e controle de qualidade na sua execução. Todas as fases do serviço são realizadas e controladas por quadros de agendamento, que permitem ao consultor saber, exatamente, em que processo de atendimento se encontra o veículo na oficina.

A figura 1 apresenta todas as etapas que compõem o processo de atendimento ao cliente, proposto pelo programa.

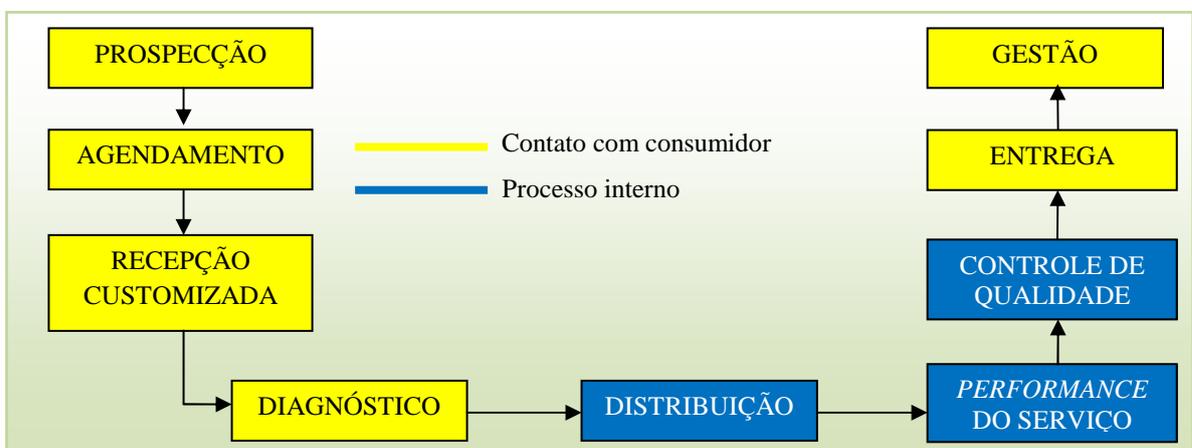


Figura 1: Etapas de operação do ATC



O ciclo de atendimento ao cliente inicia-se na etapa de prospecção, que trata do contato, por telefone, da empresa com o cliente, com a intenção de informá-lo sobre os serviços de revisão que podem ser feitos no veículo de sua propriedade. Dentro das possibilidades do consumidor, é agendado um dia e horário para atendimento. Esse processo é inserido no quadro de agendamento.

Chegando a concessionária, dentro do horário previsto, o cliente recebe atendimento customizado, pois o consultor técnico já possui uma pasta com todas as informações do usuário e do veículo que será revisado. Junto ao cliente, o consultor técnico verifica todo o automóvel, anotando as observações feitas pelo usuário, caso haja problemas específicos, que podem ser resolvidos nesse processo de revisão. O cliente é encaminhado a sala de espera da concessionária.

Após essa coleta inicial de dados, o veículo passa para a avaliação na oficina, onde se verifica todos os serviços que precisam ser executados. Após esse diagnóstico, o consultor técnico informa ao cliente o que será feito no automóvel, explicando inclusive, os motivos de trocas de peças, caso haja necessidade.

A partir do aval do cliente, o automóvel é distribuído para as áreas responsáveis por realizar o serviço especificado. Terminada essa parte, faz-se o teste de *performance*, onde se verifica as funcionalidades do veículo. Com aprovação no teste, verifica-se o nível de qualidade do serviço realizado.

E, por fim, o automóvel é entregue ao cliente, pelo consultor, que verifica junto ao mesmo, os serviços que foram executados. No momento em que o consumidor se dirige ao caixa, para realizar o pagamento, esse preenche um formulário simples, de avaliação dos serviços. Além dessa avaliação, após três dias, uma atendente da concessionária entra novamente em contato com o cliente, a fim de que o mesmo fale um pouco mais das suas impressões sobre os serviços prestados. Assim, fecha-se o ciclo, com a etapa de gestão.

O monitoramento das ações do ATC é realizado através das seguintes ferramentas:

- Quadro de objetivos, que possibilita o acompanhamento diário, mensal e anual dos dados da concessionária, esses englobam: atendimentos (agendados e passantes); prospecção (contado com o cliente para lembrá-lo da manutenção do veículo); agendamento ativo (realizado na prospecção); agendamento efetivo (quantidade total de agendamento – ativo ou passivo – onde o cliente entra em contato); *ticket* médio (faturamento por veículo); percentual de retorno (reparo repetitivo, o problema não foi solucionado na primeira visita); e, D+O (número de veículos que entraram e saíram no mesmo dia).

- Sistema de informação – o *Customer Relationship Management* (CRM) – que trata do gerenciamento do cliente. Esse sistema permite que a empresa trace o perfil dos seus clientes, personalizando a forma como se comunica com ele e oferecendo, ao mesmo, produtos para compra ou o uso de determinado serviço específico;

- Pesquisa de caixa – questionário composto por cinco questões, entregue no momento em que o cliente efetua o pagamento dos serviços. Abrange itens como satisfação no uso dos serviços, identificação de RR (reparo repetitivo) e abre espaço para que o cliente ofereça sugestões. Com essa pesquisa é gerada a nota diária do SIQ (sistema especialista em desenvolvimento e implementação de soluções e serviços para gerenciamento da qualidade na cadeia produtiva), que é responsável por medir a satisfação dos clientes e o desempenho da empresa.

6.4 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão apresentados alguns pontos da avaliação da concessionária (incluindo os meses de dezembro/2011 e janeiro/2012), que é realizada através de uma nota, composta pela nota diária do SIQ (relativa às pesquisas de caixa) e pela nota mensal enviada pela rede que gerencia as concessionárias.

A nota da rede é composta pelos relatórios enviados (semanalmente e mensalmente) pela concessionária e também por uma pesquisa (contendo 16 questões) realizada com os usuários que foram atendidos por aquela empresa, em determinado mês. Esses clientes são selecionados através de sorteio.

A avaliação dos clientes refere-se às seguintes questões: (1) satisfação geral com o setor; (2) impressão geral; (3) tempo de espera para o atendimento; (4) conveniência do horário; (5) simpatia e cordialidade do consultor técnico; (6) conhecimento técnico do consultor sobre peças e serviços; (7) explicação sobre os serviços a realizar no veículo; (8) veículo entregue no dia e horário combinado; (9) veículo limpo na entrega; (10) clareza nas explicações sobre custos e serviços; (11) serviço realizado corretamente na primeira visita a concessionária; (12) caso a resposta da pergunta anterior seja não, qual foi o motivo pelo qual a concessionária não realizou o serviço adequadamente? (13) qualidade do serviço; (14) contato após a entrega; (15) recomendação da concessionária; e, (16) satisfação com o veículo. Foram cedidos pela concessionária dados referentes aos seguintes itens:

a) Qualidade do serviço

O gráfico 1 apresenta nota relativa a qualidade do serviço prestado na concessionária.

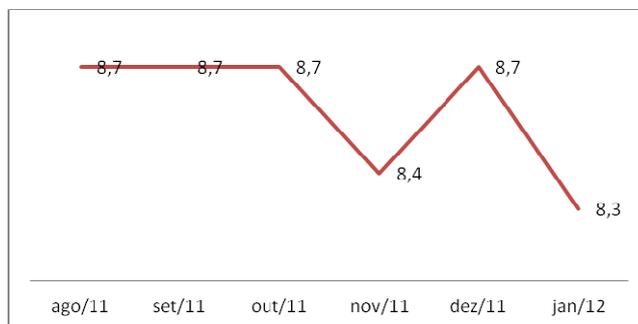


Gráfico 1: Qualidade do serviço executado

b) Clareza no atendimento

O gráfico 2 apresenta notas que se referem a clareza das explicações oferecidas pelo consultor técnico, no tocante aos custos e serviços executados no veículo.

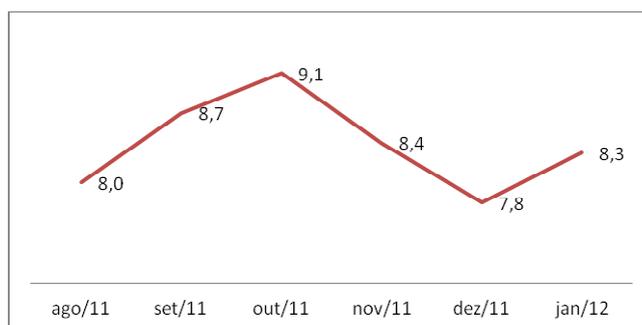


Gráfico 2: Clareza no atendimento as dúvidas

c) Explicação dos serviços

O gráfico 3 apresenta nota do trabalho do consultor técnico. A avaliação desse item é para o grau de entendimento, por parte do cliente, dos serviços que seriam executados no veículo, após a explanação do consultor técnico.

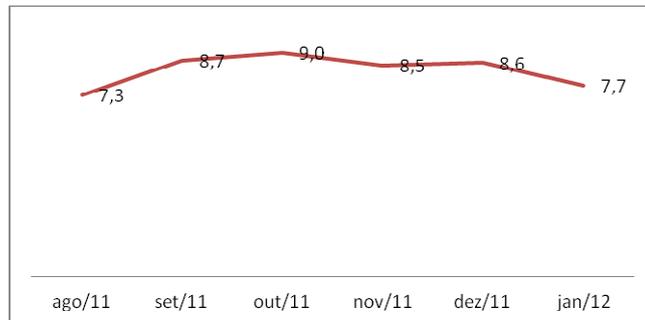


Gráfico 3: Explicação sobre os serviços

d) Conhecimento do consultor técnico

O gráfico 4 refere-se ao conhecimento técnico do consultor, em termos de peças e serviços.

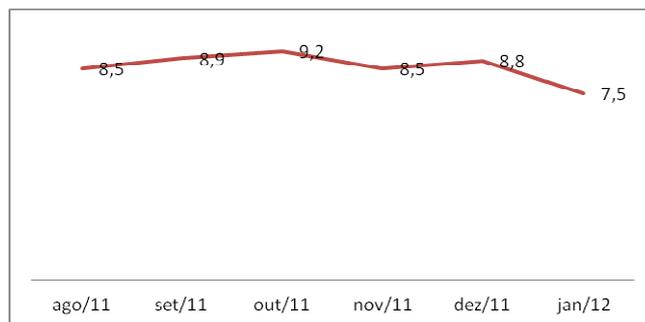


Gráfico 4: Conhecimento do consultor técnico

e) Simpatia e cordialidade do consultor

O gráfico 5 apresenta o desempenho da concessionária quanto a simpatia e cordialidade do consultor nos momentos de interação existentes.

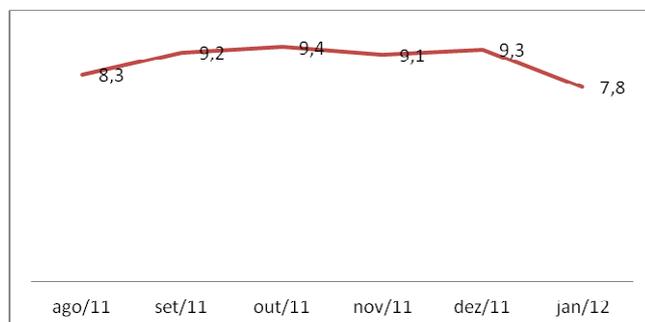


Gráfico 5: Simpatia e cordialidade do consultor



f) Impressão das instalações

O gráfico 6 mostra notas referentes as instalações da recepção e da oficina da concessionária.

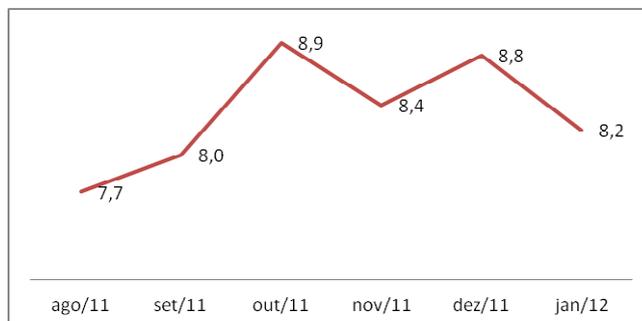


Gráfico 6: Impressão das instalações

g) Tempo de espera

O gráfico 7 apresenta notas que se referem ao tempo de espera para início de atendimento.

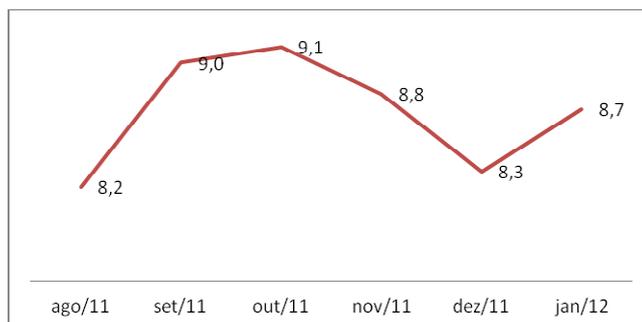


Gráfico 7: Tempo de espera

h) Horário de atendimento

O gráfico 8 apresenta as notas da concessionária para a conveniência do seu horário de atendimento.

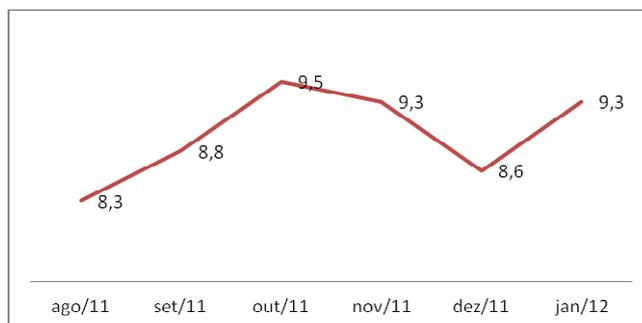


Gráfico 8: Horário de atendimento

Verifica-se, após a análise dos gráficos apresentados que, na maior parte dos itens, houve queda das notas dos meses de dezembro/2011 e janeiro/2012, período em que o ATC estava sendo implementado. É possível que para atender aos requisitos do sistema, a forma como o trabalho estava sendo executado sofreu algum tipo de alteração, inserção ou exclusão

de atividades. Até o empregado visualizar a importância dessa nova forma de pensar e agir, leva-se um tempo de treinamento e adequação, o que pode ter acontecido, especificamente, nesse caso.

Além disso, em alguns itens, o mês de dezembro/2011 apresenta um bom resultado e o mês de janeiro/2012, uma queda considerável. E, em outros casos, acontece o inverso. Uma possível causa para essa constatação está no fato de que as exigências contidas no ATC, em determinadas funções/setores já estavam sendo cumpridas e não sofreram grandes alterações. Enquanto que em outras, fatores que estavam sendo exigidos poderiam não fazer parte do trabalho ou eram pouco trabalhados.

Num processo de mudança organizacional, que pode envolver alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho, nos procedimentos e em tecnologias, a empresa deve estar atenta ao gerenciamento das pessoas, considerado como fator chave para enfrentar esse processo. Isso porque as mudanças, em geral, formam uma abordagem distinta daquelas que as pessoas envolvidas consideravam como a forma tradicional, familiar e prática de desempenhar seu trabalho (HERZOG *apud* ROSSI, 2000; BORTOLOTTI *et al.*, 2010).

Passa-se, portanto, a exigir delas o desempenho de um novo comportamento, com o objetivo de que a mudança seja efetivada, e isso pode provocar, por parte das pessoas, respostas não intencionais e originar emoções e reações nos indivíduos como, por exemplo, otimismo, medo, ansiedade, desafio, incapacidade, resistência, redução do comprometimento, dentre outros fatores. O desafio não é só processual, mas de mudança das pessoas e da cultura organizacional, a fim de que sejam renovados os valores para se ganhar vantagem competitiva (HERZOG *apud* ROSSI, 2000; BORTOLOTTI *et al.*, 2010).

No dia 28.02.2012, a concessionária apresentou o seguinte desempenho para a certificação (gráfico 9):

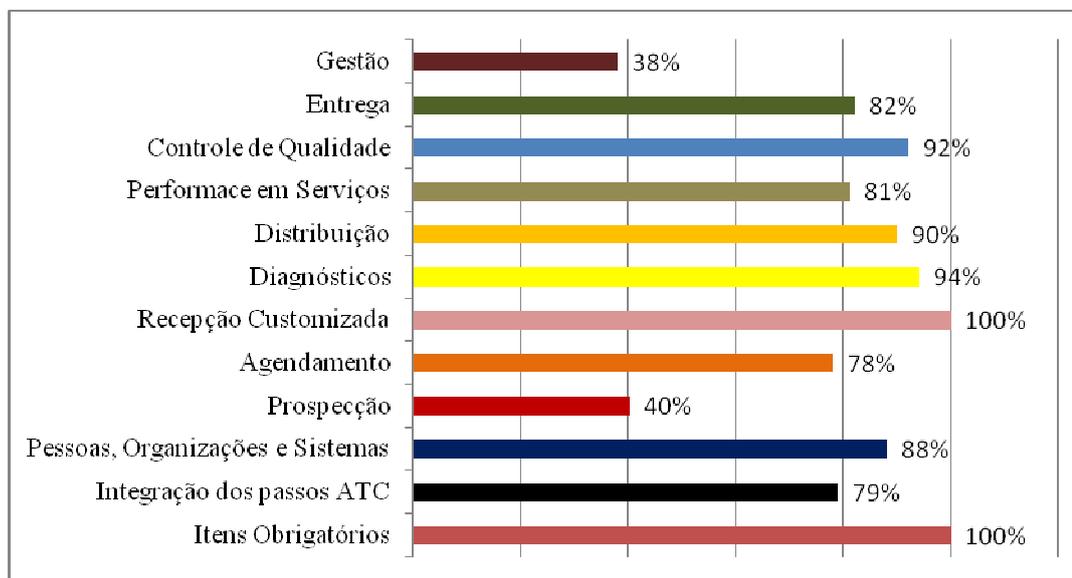


Gráfico 9: Avaliação geral dos itens

Entende-se, após a análise dos resultados obtidos pela concessionária, que essa necessita trabalhar mais nos itens relacionados a prospecção e gestão, esses dois são muito importantes para a prestação do serviço. São os itens que fazem com que o cliente vá até a concessionária e que esse mantenha uma relação de fidelidade com ela.

Para Grönroos (1997), as empresas precisam compreender que é necessário investir no relacionamento com o cliente, criar um vínculo com ele, capaz de fazer com que essa ligação supere a importância do produto vendido. O investimento na qualidade (do produto e/ou serviço) pode gerar esse relacionamento mais estreito com o cliente, pois a mesma é apontada como fator preponderante para a obtenção de resultados, por gerar lealdade e recomendação positiva (SHAPIRO & SVIOKLA, 1994).

7. CONCLUSÃO

Ao analisar os aspectos relacionados a inclusão do programa de qualidade de atenção total ao cliente, adotado pela concessionária em questão, observa-se que há uma preocupação da própria rede em atender melhor o cliente, utilizando-se de programação adequada de horários e serviços, para gerar maior comodidade.

Quanto a implantação do sistema, é possível destacar que a direção da concessionária teve que apoiar todo o processo, porque o mesmo foi imposto pela rede. E, de uma maneira geral, essa implantação ocorreu conforme o esperado, dentro do tempo previsto, com a compra dos materiais solicitados, com os encontros de educação e treinamentos programados e com a formação de consultores que se tornaram responsáveis pelos atendimentos dos objetivos e metas do programa, sistematicamente.

O fato de se ter pessoas responsáveis por isso, no dia-a-dia da concessionária é fundamental para o acompanhamento do desempenho dos empregados nas suas respectivas funções, pois cabe a empresa fazer com que esses exerçam suas atividades motivados, a fim de que a prática voltada para a qualidade seja parte integrante da cultura organizacional.

No tocante a avaliação da qualidade, é importante destacar que a concessionária busca não só o atendimento aos itens operacionais, mas também a percepção dos clientes sobre os seus serviços. Isso fica evidenciado com a pesquisa de caixa e, posteriormente, com a pesquisa que a própria rede realiza com os usuários. É uma demonstração de que há um trabalho voltado para maior interação com cliente, em saber o que ele pensa e qual a imagem que ele tem da empresa.

No entanto, o trabalho pode ser mais intensificado, por parte da concessionária, nas fases de prospecção e gestão de relacionamento com o cliente. A empresa precisa ter uma metodologia bem definida de atração de clientes e depois de manutenção desses. E uma das ferramentas que se tem disponível para auxiliar nesse processo é o CRM, capaz de criar grupos de usuários que podem ser atraídos e mantidos com ações específicas, pautadas em itens considerados relevantes por eles. O sistema precisa ser bem alimentado e gerar informações precisas sobre o perfil dos usuários dos serviços.

8. REFERÊNCIAS

- BORTOLOTTI, S. L. V. et al.** Mudança organizacional: informação, envolvimento e participação para o sucesso da transformação institucional. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010, Resende. Anais. Resende: 2010.
- BRADLEY, J.** Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 431-449. 1993.
- CAMPOS, V. F.** TQC: controle da qualidade total no estilo japonês. Minas Gerais: INDG, 2004.
- CARLZON, J.** A hora da verdade. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- COBRA, M.; RANGEL, A.** Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Atlas, 1992.
- ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F.** Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 3, jul/set. 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, v. 35, n. 3-4, p. 322, mar/apr. 1997.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. MIS Quarterly, v. 12, n. 4, p. 571-586. 1988.

KOTLER, P. Administração da marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAVCHYCHYN, L. et al. Implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ABNT NBR ISO 9001:2000 no laboratório de controle de processos do departamento de engenharia química e de alimentos da Universidade Federal de Santa Catarina (LCP-EQA-UFSC). In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza: 2006.

LAS CASAS, A. L. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MANZONE, C. A. S. A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis. Santa Maria, UFSM, 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

MARCANTE, P. R. *Qualidade no atendimento: diferencial competitivo dos campeões*, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/\\$File/NT00056F7E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/$File/NT00056F7E.pdf). Acesso: 15 jun 2012.

MARQUES, F. Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo: Nobel, 2006.

NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança em organizações de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E. P. Avaliação estratégica da qualidade. São Paulo: Atlas, 2008.

PRESTES, M. L. M. A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.

ROSSI, L. C. Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. Porto Alegre, UFRS, 2000. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. Mantendo clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

TEBOUL, J. A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOFOLI, E. T.; TÓFOLI, I. A busca da qualidade no atendimento em empresas do setor supermercadista da região noroeste do estado de São Paulo. FACEF Pesquisa, São Paulo, v. 9, n. 1, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman 2003.

ZEMKE, R. A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente. São Paulo: Harbra, 1995.