

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

DHIEGO ANTÔNIO SILVA GOMES

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA CONCESSIONÁRIA NO
DEPARTAMENTO DE VENDAS DE VEÍCULOS ZERO KM: UM
LEVANTAMENTO DE DADOS**

UBERLÂNDIA

2021

DHIEGO ANTÔNIO SILVA GOMES

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA CONCESSIONÁRIA NO
DEPARTAMENTO DE VENDAS DE VEÍCULOS ZERO KM: UM
LEVANTAMENTO DE DADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^o Dr^o Leonardo Caixeta de Castro Maia

UBERLÂNDIA

2021

AValiação DO TCC – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

| |
|--|
| |
|--|

Aluno: Dhiego Antônio Silva Gomes

Matrícula: 11621ADM238

| CATEGORIAS | ITENS AVALIADOS | NOTA |
|--|--|-----------|
| Desenvolvimento individual e Domínio teórico | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e uso dos conceitos relacionados ao tema apresentado • Qualidade do material bibliográfico, em termos de atualização, abrangência e profundidade • Propriedade no aproveitamento do material bibliográfico | 85 |
| Estruturação E Apresentação | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do plano de trabalho • Observância da metodologia científica • Coerência e clareza na apresentação das idéias • Capacidade de síntese | 85 |
| Desenvolvimento Prático | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de análise crítica e de realizar proposições objetivas a partir desta análise • Capacidade de interpretação e redação • Percepção das características e dos problemas da área em que atuou • Capacidade de identificar problemas, projetar soluções e sugerir mudanças • Aplicabilidade do estudo realizado e das sugestões | 85 |

| | |
|---|---|
| NOTA FINAL: | 85 |
| Aprovado na Integra <input checked="" type="checkbox"/> | Aprovado com Ressalvas <input type="checkbox"/> |
| Reprovado <input type="checkbox"/> | |
| Aprovação da revisão final pelo Orientador: | Em: |

Uberlândia,

Banca de Avaliação:

Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia

Prof. Dr. Carlos Henrique Viola

Prof^ª. Dra. Vérica Marconi Freitas de Paula

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus porque sem Ele não conseguiria êxito em nada que me proponho a realizar.

A minha família que sempre me incentivou a continuar estudando, especialmente minha esposa Leiliane, que está o tempo todo ao meu lado me apoiando e auxiliando em tudo.

Aos meus amigos, porque sempre compartilhamos a felicidade de cada conquista.

A todos os professores e professoras que tive durante minha vida, que me transmitiram conhecimento acadêmico e também ensinamentos que contribuíram na formação do meu caráter.

Ao meu orientador Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia pela parceria na realização deste trabalho, com estímulos e importantes informações que foram fundamentais no desenvolvimento do estudo.

RESUMO

Devido à concorrência existente no mercado de veículos novos, para fidelizar os clientes é preciso que seja proporcionado um atendimento diferenciado, a ponto que os clientes reconheçam a excelência no nível de serviço que receberam, agregando valor. Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados em uma concessionária revendedora de veículos zero km localizada na cidade de Uberlândia/MG. Nesse sentido, a análise se desenvolveu sobre as respostas dadas por clientes que adquiriram veículos zero km entre os dias 01 de janeiro de 2021 e 09 de agosto de 2021, totalizando 183 respostas. Complementarmente, informa-se que a escala avalia o nível de satisfação, pontos positivos, reclamações e as sugestões de melhoria. Dessa forma, a metodologia utilizada é uma pesquisa descritiva, com levantamento de dados e a observação sistemática e análise de trabalho. Os resultados apontam como as operações realizadas pela empresa no processo de atendimento contribuem para aumentar o índice de satisfação dos clientes e também as ações adotadas pela concessionária visando mitigar os efeitos negativos no atendimento ao cliente durante a pandemia de Coronavírus.

Palavras-chave: Serviços. Atendimento. Satisfação. Concessionária.

ABSTRACT

Announce to the existing competition in the new vehicle market, in order to retain customers, it is necessary to provide them with a differentiated service, a point that customers recognize the excellence in the level of service they received, generating in them a perception of value. This study aims to evaluate the perception of customers in relation to the services provided at a dealership that sells vehicles zero km located in the city of Uberlandia / MG through the analysis of responses in the satisfaction survey conducted by the automaker represented by the dealership. The analysis is specific to the responses given by customers who purchased zero km vehicles between January 1, 2021 and August 9, 2021, totaling 183 responses related to scores on a scale representing the level of satisfaction, in addition to praise, complaints and suggestions for improvement. The methodology used is a descriptive research from a case study collecting information through data collection and systematic observation and work analysis. The results show how the operations carried out by the company in the service process contribute to increasing the level of customer satisfaction and also the actions taken by the concessionaire, reducing the negative effects of the Coronavirus pandemic.

Keywords: Services. Service. Satisfaction. Concessionaire.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Quantidade de concessionárias de veículos zero km no Brasil separadas por marcas | 12 |
| Figura 2 - Modelo dos 5 <i>Gaps</i> | 19 |
| Figura 3 - As 7 ferramentas da qualidade..... | 20 |
| Figura 4 - Fluxo do processo de atendimento a clientes no <i>showroom</i> de vendas da concessionária | 25 |
| Figura 5 - Processo de transformação no atendimento de clientes no departamento de veículos zero km..... | 26 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Perguntas que compõe a pesquisa de satisfação..... | 31 |
| Tabela 2 – Distribuição das notas atribuídas a cada pergunta | 32 |
| Tabela 3 – Média das notas atribuídas a cada pergunta e realização de <i>test drive</i> | 33 |
| Tabela 4 – Fatores presentes nas verbalizações dos clientes | 34 |
| Tabela 5 – Comentários feitos pelos clientes em suas verbalizações | 35 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACAF – Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat

B2B – *Business To Business*

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

CSI – *Customer Satisfaction Index*

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NPS – *Net Promoter Score*

PCD – Pessoa Com Deficiência

PIB – Produto Interno Bruto

RAC – Relatório de Atendimento ao Cliente

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO | 15 |
| 2.1 | Conceito de serviços e processos..... | 15 |
| 2.2 | A qualidade na prestação de serviços | 16 |
| 2.3 | Conceito de valor e satisfação..... | 17 |
| 2.4 | As ferramentas de qualidade | 19 |
| 2.5 | A Cadeia de suprimentos | 21 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 23 |
| 4 | O ESTUDO..... | 24 |
| 4.1 | OPERAÇÕES REALIZADAS PELA CONCESSIONÁRIA NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES..... | 26 |
| 4.1.1 | Empatia com o cliente | 26 |
| 4.1.2 | Identificar e entender a real necessidade do cliente | 27 |
| 4.1.3 | Pedido de veículos para estoque na concessionária..... | 28 |
| 4.1.4 | Demonstração do veículo | 29 |
| 4.1.5 | Realização de <i>test drive</i> | 29 |
| 4.1.6 | Inclusão de veículo usado na troca | 29 |
| 4.1.7 | Formas de pagamento | 30 |
| 4.2 | Resultados da pesquisa | 31 |
| 4.2.1 | Pesquisa de satisfação..... | 31 |
| 4.2.2 | Procedimentos adotados em virtude da pandemia de Coronavírus | 37 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| 6 | REFERÊNCIAS | 44 |

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, isso é evidenciado pela participação do setor de serviço na ocupação de mão de obra e geração de riqueza no PIB – Produto Interno Bruto (CORRÊA; CAON,2002; IBGE, 2021). No Brasil, o setor de serviços é responsável por 72,8% do PIB, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgados no portal Folha de São Paulo (2021).

Adicionalmente, informa-se que o setor de serviços foi duramente impactado pela pandemia da Covid-19 em função do período de quarentena e da necessidade de isolamento social promovido a partir de março de 2020 (GUIMARÃES JUNIOR et al., 2020; QUINTINO, 2021). Registra-se uma queda no PIB brasileiro de 4,1% no ano de 2020 frente a 2019 (IBGE, 2021).

Entre os tipos de negócios que englobam o setor de serviços, está o comércio de veículos zero km. O portal Noticias Automotivas (2020) informa que a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabreve) registra a existência de 7.300 concessionárias em 1.050 cidades do país, que concentram 315.000 empregos no Brasil. A figura 1 apresenta a quantidade de concessionária separadas por fabricantes. No ano de 2020 foram emplacados no mercado brasileiro 1.950.042 novos veículos (ABRACAF, 2021).

Figura 1 – Quantidade de concessionárias de veículos zero km no Brasil separadas por marcas.

Concessionárias

- Chevrolet: 600
- Volkswagen: 545
- Fiat: 537
- Renault: 300
- Toyota: 300
- Ford: 282
- Honda: 215
- Hyundai: 214
- Jeep: 203
- Mitsubishi: 190
- Peugeot: 182
- Citroën 182
- Caoa Chery: 142

Fonte: Notícias Automotivas (2020)

O número de veículos zero km emplacados no ano de 2020 na cidade de Uberlândia/MG foi de 12.155 unidades (ABRACAF, 2021), mercado em que a concessionária, objeto desse estudo, está localizada.

Nesse ambiente, Toledo, Ikeda e Oliveira (2004) afirmam que uma oferta de valor para o cliente o satisfaz e aumenta a probabilidade desse cliente continuar consumindo o mesmo produto/marca, mantendo-o fiel a empresa. Para o negócio de veículos zero km essa fidelização dos clientes é indispensável. Assim, os serviços prestados com excelência levam à lucratividade operacional. A qualidade na prestação de serviços aumenta os lucros, tanto no curto como no longo prazo (CORRÊA; CAON, 2002).

Contudo, para mercados considerados como tradicionais, ou também denominados como *off-line*, a margem de lucro tem diminuído, em contrapartida, aos mercados *on-line*. (WANG; KIM; KO; LIU, 2016).

Informa-se que na Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19 em Uberlândia, ficaram autorizadas a funcionar apenas as atividades essenciais do plano, com restrição de horário de funcionamento, sendo que para as demais atividades econômicas, entre

elas o setor de venda de veículos, não foi permitido o atendimento presencial, podendo funcionar em forma de *delivery* (CONTABIL, 2021;DIARIO DE UBERLÂNDIA, 2020).

Nesse ambiente, o presente artigo traz um levantamento de dados em uma concessionária revendedora de veículos localizada na cidade de Uberlândia/MG. O problema de pesquisa a ser respondido é: *Como os clientes dessa concessionária avaliam o serviço prestado no momento da compra do veículo zero km em período de pandemia da Covid-19?*

Nesse contexto, o objetivo geral é apresentar a avaliação dos clientes sobre o atendimento recebido na concessionária em período de pandemia e os objetivos específicos são:

- Entender o conceito de serviços e a amplitude de avaliação, isto é, o caminho percorrido desde o contato com o cliente até a finalização do processo de compra;
- Apresentar os processos voltados para o atendimento ao cliente;
- Reconhecer as metodologias de pesquisa utilizadas para avaliar o nível dos serviços prestado aos clientes.
- Identificar as adequações voltadas para o atendimento ao cliente em período de pandemia da Covid-19.

O artigo é apresentado através de uma pesquisa descritiva, por meio de levantamento de dados obtidos no departamento de vendas de veículos zero km da concessionária. São analisadas as informações apuradas na pesquisa de satisfação feita com os clientes que compraram na concessionária de janeiro a agosto de 2021. Adicionalmente, o tratamento das insatisfações relatadas pelos clientes para se tornarem oportunidade de melhoria, garantindo a fidelização.

Ademais, serão apresentadas as ações implantadas pela concessionária para mitigar os efeitos negativos causados pela pandemia de Coronavírus e mesmo em um cenário desfavorável, manter um nível satisfatório no atendimento e negociação de veículos zero km com seus clientes.

O estudo faz contribuições para o setor varejista, especificamente, as concessionárias, bem como seus profissionais de vendas de veículos zero km, que podem entender melhor como a percepção de um bom atendimento por parte dos clientes é fundamental para garantir o fechamento de bons negócios.

Adicionalmente, muitos autores já fizeram trabalhos relacionados à importância da avaliação de serviços. Contudo, as adequações realizadas durante o período de pandemia tornaram o momento ímpar de demonstração de flexibilidade dos processos de serviços quanto à interação com o cliente, de qualidade no ambiente e também nos resultados do serviço (WANG et al., 2016).

Assim, destaca-se o trabalho de Tomaszewski et al. (2016) que asseveram em seu estudo sobre operações em serviços que o critério atendimento representou o maior valor, com 32,5% dos 96 entrevistados alegando ser esse critério o mais relevante para eles na prestação de serviços.

Barbalho (2020) apresenta em seu trabalho análises sobre as percepções dos clientes em uma concessionária de motos quanto a qualidade em serviços, identificando lacunas e sugerindo ações para melhorar o relacionamento, visando aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes.

De tal modo, o artigo é apresentado em seis capítulos, adicionalmente à Introdução. O segundo tópico aborda o referencial bibliográfico, seguido pela metodologia. No quarto capítulo, o estudo propriamente dito. No quinto capítulo tem-se as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A revisão bibliográfica expõe os seguintes tópicos: conceito de serviços e processos, a importância da qualidade dos serviços prestados aos clientes e o papel da cadeia de suprimentos dos mecanismos de suporte para a negociação e venda de veículos zero km.

2.1 Conceito de serviços e processos

De acordo com Meirelles (2006), serviço é trabalho na sua acepção ampla e fundamental, podendo ser realizado através de recursos humanos, bem como através de máquinas e equipamentos. O autor também diz que serviço é trabalho em processo, sendo a concepção dinâmica do termo, trabalho em ação.

Kotler e Keller (2012) defendem que serviços são intangíveis, pois ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de serem comprados. Corrêa e Caon (2002) afirmam que é ultrapassada a simples classificação de empresas de produtos (tangíveis) e empresas de serviços (intangíveis), pois se deve classificar as empresas mediante análise do pacote de valor entregue aos clientes, considerando bens físicos materiais, tangíveis, como aspectos menos tangíveis relativos à experiência do serviço vivida pelo cliente.

Ainda sobre o conceito de serviços, Kotler e Keller (2012) apresentam o aspecto da simultaneidade ou inseparabilidade, que trata sobre os serviços serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo ressaltada a interação entre as partes envolvidas, já que o serviço é prestado por uma pessoa que produz esse serviço e o cliente está presente consumindo enquanto o serviço é produzido e prestado.

Adair e Murray (1996) dizem que um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas de forma sequencial e com a finalidade de gerar resultados identificáveis, podendo ser um produto, serviço ou informações.

Para Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais com relações lógicas entre si, possuindo a finalidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Já Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou um conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída para o cliente específico.

Slack, Chambers e Johnston (2009) asseveram que todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de recursos em resultados, o que é chamado de processo de transformação.

Nesse contexto, os recursos são representados pelos consumidores que receberam dados, informações, materiais dos processos de venda. Nesse sentido, os gestores deverão reconhecer os “*inputs*” a fim de verificar se o resultado do processo atende à necessidade ou não (WANG et al., 2016).

Nesse ambiente de transformação de insumos em serviços, visualiza-se a necessidade de mensurar a qualidade na prestação de serviços, apresentada no próximo tópico.

2.2 A qualidade na prestação de serviços

Kotler e Keller (2012) afirmam que ao prestar um serviço é que a qualidade de uma empresa é testada. Segundo Kotler (2000), qualidade é a totalidade de características e atributos de um produto ou serviço para caracterizar sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

É preciso que todos na organização estejam comprometidos com a excelência do serviço prestado ao cliente. Segundo Grönroos (2003) durante a prestação de serviços, a qualidade será definida pela soma das percepções acumuladas na sequência da realização de contatos.

Ademais, Wang et al. (2016) definem que a qualidade dos serviços está focada em três pilares: a qualidade da interação, a qualidade do ambiente e a qualidade do resultado. Para tanto, esses autores defendem que:

- Qualidade de interação: está representada pela atitude, habilidade em descrever o produto, o comportamento, bem como a capacidade de resolver problemas por parte dos funcionários;

- Qualidade do ambiente: descrevem a infra estrutura física, design, ventilação, temperatura, sonorização e até questões sociais impactam na aferição de qualidade por parte dos clientes;

- Qualidade do resultado: descrevem como "o que resta para o cliente" quando o processo de transformação é concluído. Nesse sentido, a confiabilidade e a segurança do

produto, ou bom atendimento ou o tempo de espera são os principais momentos ou resultados para o cliente.

Ao fim dessa avaliação da qualidade na prestação de serviços, questiona-se sobre os conceitos de valor e satisfação, descritos no próximo tópico.

2.3 Conceito de valor e satisfação

Kotler e Armstrong (2003) ressaltam que para vencer no mercado, a empresa precisa executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor que a concorrência.

O termo valor é conceituado por Lovelock e Wirtz (2006) como quanto vale uma ação ou objetivo específico em relação às necessidades de um indivíduo ou organização em determinado momento, menos os custos na obtenção desses benefícios. É preciso que a empresa entenda o que é valor para seus clientes e consiga entregar a eles o que esperam.

Porter (2004) diz que em situações em que o cliente se depara com oferta de produtos e serviços para escolher, o fator decisivo para escolha é o valor percebido por ele, pois o cliente faz uma avaliação das diferenças dos benefícios de uma oferta em relação a outras.

Nesse sentido, é o valor percebido no processo da prestação de serviço que indicará o nível de satisfação do cliente. Mediante essa afirmação, Corrêa e Caon (2002) fazem referência aos aspectos da atividade de linha de frente, que no caso da empresa focal desse estudo, representa os consultores de vendas de veículos zero km.

Complementarmente, Corrêa e Caon (2002) dizem que o cliente usa em sua avaliação de valor o pacote a ele oferecido de acordo com a intensidade do contato que ele tem com o processo.

Ainda de acordo com os autores, a satisfação do cliente é em função da comparação que ele faz entre suas expectativas e sua percepção do serviço a ele prestado, por isso é importante analisar quais os fatores influenciadores na criação das percepções do cliente sobre a experiência que ele terá do serviço.

Nesse contexto, De Oliveira e Teixeira (2020) defendem que a subjetividade na avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente, alavanca a necessidade do gestor em buscar mecanismos para reduzir a diferença entre a expectativa e a percepção do serviço prestado.

Assim, para avaliar a qualidade, os próprios clientes buscam mecanismos de aprendizado. Nesse sentido, todo cliente busca uma experiência prévia ou uma informação do chamado de “boca a boca”, que expressa a opinião de uma pessoa de seu relacionamento e também da internet (CORRÊA, CAON, 2002).

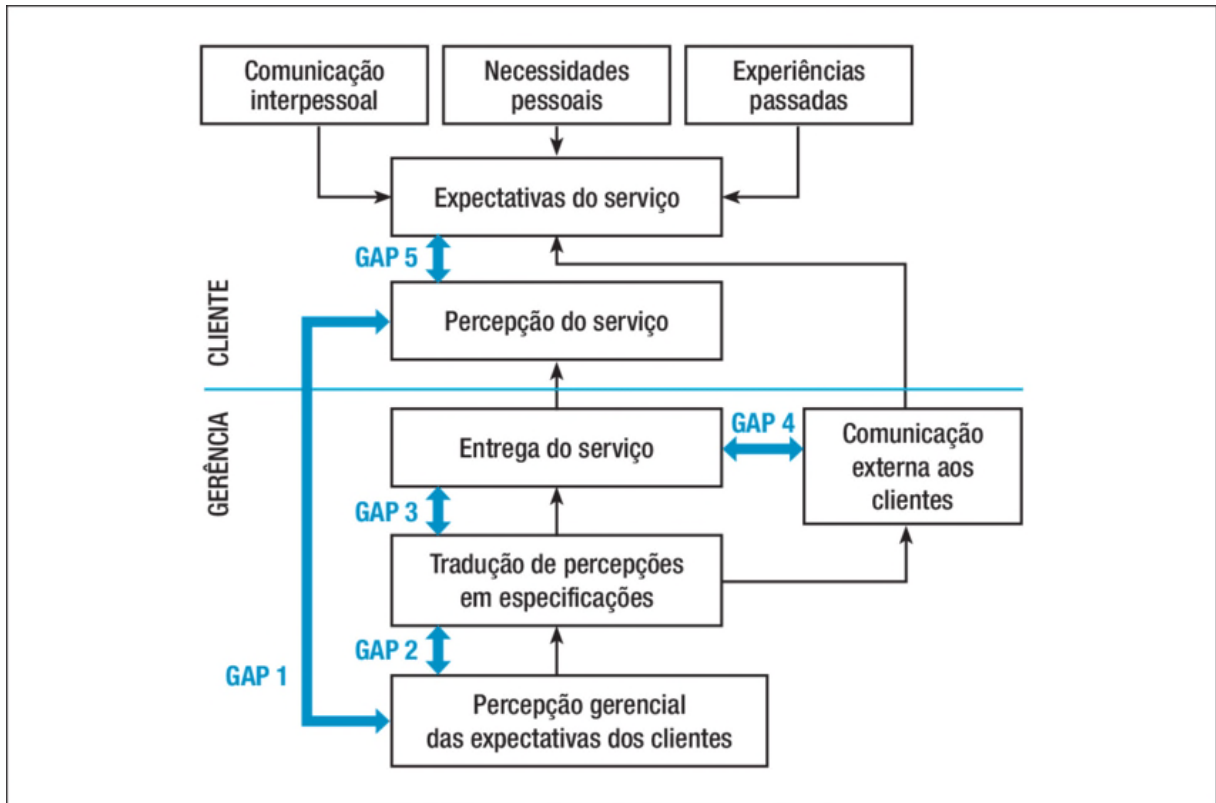
Vieira, Slongo e Matos (2009) dizem que a comunicação “boca a boca” é o senso do consumidor de que o consumo preencha necessidades, desejos e objetivos, gerando uma intenção comportamental positiva passada de pessoa para pessoa.

De tal modo, o cliente forma uma expectativa. A partir da realização do serviço ele terá a percepção. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a satisfação será a diferença entre a percepção e a expectativa, sendo que o conjunto de discrepâncias entre as expectativas e o que realmente é oferecido ao cliente é chamado pelos autores de *gaps*, conforme apresentado na figura 2.

Se a percepção for positiva, demonstra-se que a prestação do serviço superou a expectativa, temos assim a satisfação positiva. Por outro lado, caso a percepção seja menor que a expectativa, haverá frustração, causando uma comunicação “boca a boca” negativa. Segundo Vieira, Slongo e Matos (2009), a comunicação “boca a boca” não depende indireta e exclusivamente da qualidade, mas dos níveis constantes de lealdade e satisfação.

Na figura 2, é possível identificar os dois ambientes para a realização dos serviços: primeiramente quanto à expectativa e a percepção dos clientes frente ao serviço e, posteriormente, a entrega dos serviços por parte da empresa ofertante.

Figura 2 – Modelo dos 5 *Gaps*.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithamal e Berry (1985)

É proposta por Berry e Parasuraman (1992) uma estrutura para conquistar a fidelidade do cliente superando suas expectativas, onde administrar de maneira eficiente essas expectativas leva a superá-las e posteriormente conquistar sua fidelidade.

De acordo com Levitt (1990), lembrar os clientes do que estão recebendo ou receberam, é tão importante quanto à consciência de ter criado e entregue valor a eles.

Reforçando que são muitos os benefícios para a empresa quando ela oferece qualidade nos serviços, Khoshraftar e Rozan (2014) expõem que estudos na área confirmam que a qualidade atrai novos clientes potenciais, mantém clientes já conquistados, reduz custos e ainda aumenta a participação da empresa no mercado.

2.4 As ferramentas de qualidade

A busca por melhoria contínua deve ser uma constante para as organizações, a partir da definição dos processos (WERKEMA, 1995). Nesse sentido, apresentam-se, na Figura 3, as sete ferramentas da qualidade que são utilizadas para mensurar e analisar o desempenho de

empresas, servindo para propor soluções aos problemas encontrados, sendo essas soluções, baseadas em fatos e dados obtidos com a aplicação das ferramentas da qualidade.

Figura 3 – As 7 ferramentas da qualidade.



Fonte: Voitto (2019)

Couto (2015) apresenta um indicador utilizado para medir a satisfação dos clientes, o índice NPS (*Net Promoter Score*), formado a partir da recomendação dos consumidores sobre um produto ou serviço. Sendo que o NPS considera a fidelidade do cliente de acordo com seu potencial de recomendar o produto, serviço e/ou marca.

É certo que o cliente satisfeito com o serviço recebido, está propício a ser retido pela empresa, considerando que a satisfação está relacionada a percepção de qualidade na entrega

do serviço, superando as expectativas do cliente. Dessa forma, é possível alavancar o NPS da organização.

A escala NPS informa notas de 0 a 10, sendo que: os clientes promotores são aqueles que atribuem notas 9 ou 10, sendo tipicamente leais e consumidores entusiastas, que defendem e divulgam a empresa; Por outro lado, clientes cujas notas ficam em 7 ou 8 são clientes passivos, estão satisfeitos mas podem ser facilmente seduzidos pela concorrência, não podendo ser considerados promotores. Por fim, os clientes que concedem notas entre 0 e 6 são considerados detratores, ou seja, estão insatisfeitos e dificilmente comprarão novamente na empresa, podendo ainda, desencorajar outros clientes a comprarem, causando dano à reputação

2.5 A Cadeia de suprimentos

Visando a criação de soluções que satisfaçam adequadamente as necessidades de diferentes segmentos de valor dos clientes, é que se baseia a seleção de cadeia de suprimentos (HILLETOFTH, 2009).

Nesse sentido, esse artigo faz uma relação entre o ambiente de uma concessionária revendedora de veículos zero km e a cadeia de suprimentos específica desse ambiente, para oferecer mecanismos de suporte necessários para a negociação e vendas realizadas pela empresa. Corrêa e Caon (2002) afirmam ser necessário haver uma gestão coesa da rede de suprimentos para tornar satisfeito o cliente final, recompensando a rede com o retorno permanente desse cliente.

Fisher (1997) diz que são necessárias diferentes estratégias de cadeia de suprimentos, porque os clientes possuem diferentes necessidades. As diferentes necessidades dos clientes configuram mudanças importantes na demanda da concessionária. Lambert (2006) coloca que a gestão da cadeia de suprimentos é mais sensível a essas mudanças na demanda do cliente final.

A tecnologia também contribui para o aprimoramento da cadeia de suprimentos envolvida no ambiente de uma concessionária de veículos zero km. Branski e Laurindo (2013) dizem que os avanços tecnológicos diminuem os custos dos equipamentos e aumentam a capacidade de processamento através de sofisticados programas de apoio.

Robinson e Malhotra (2005) afirmam que a importância da gestão da cadeia de suprimentos foi ressaltada quando as empresas perceberam que além de implantar melhoria

contínua da qualidade, precisam competir em um mercado globalizado. Os autores defendem que através da gestão da qualidade da cadeia de suprimentos, é possível combinar iniciativas estratégicas para atingir a excelência operacional.

Os tópicos apresentados na revisão bibliográfica se relacionam na medida em que o entendimento sobre o conceito de serviços e processos, é fundamental para compreender a importância de oferecer qualidade na prestação do serviço e como essa qualidade deve ser mensurada à partir do monitoramento da satisfação dos clientes por meio da escala de satisfação. Além da compreensão de como o bom aproveitamento dos recursos disponíveis para executar os serviços contribuem para elevar a qualidade.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa dedutiva, aprofundando conhecimentos sobre o tema e também descritiva, visando identificar e analisar a percepção dos clientes sobre o atendimento no departamento de veículos zero km da concessionária (GIL, 2002; YIN, 2015).

A abordagem do estudo caracteriza-se como quanti qualitativa, utilizando dados da pesquisa de satisfação realizada pela montadora que a concessionária representa, além da coleta de informações através de levantamento de dados e observação sistemática e análise de trabalho.

O trabalho foi realizado a partir de um levantamento de dados em uma empresa focal. O período da coleta de dados se deu entre março de 2020 e agosto de 2021. Para coletar as informações sobre o processo de atendimento praticado na concessionária, foi utilizado o instrumento da observação não-participante.

Nesse contexto, a técnica de observação não participante é a maneira que o pesquisador entra em contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, presencia os acontecimentos e fatos, mas sem compor e participar deles, ou seja, mantendo-se fora da realidade pesquisada (MARCONI; LAKATOS, 2010)

No presente estudo foram analisados dados obtidos na pesquisa de satisfação realizada com clientes que compraram veículos zero km na concessionária entre os dias 01 de janeiro de 2021 e 09 de agosto de 2021. Foram 183 os clientes que responderam à pesquisa realizada através de e-mail enviado em até 30 dias após o cliente receber o carro. Os clientes são informados sobre a pesquisa e que ela é realizada através de e-mail logo após o término da entrega técnica do veículo.

Quem realiza a pesquisa de satisfação é a montadora representada pela concessionária. Essa pesquisa é denominada de CSI (*Customer Satisfaction Index*) e as informações são disponibilizadas via sistema integrado entre a montadora e a concessionária.

A pesquisa possui quatro perguntas, sendo que três delas são respondidas utilizando uma escala Likert de 0 a 10, descritas a seguir:

Que nota você atribui a sua satisfação geral com o processo de compra na concessionária?

Qual a probabilidade de comprar novamente veículos nesta concessionária?

Qual a probabilidade de você recomendar esta concessionária a um amigo ou familiar?

Você fez *Test Drive*? é respondida com SIM ou NÃO.

As respostas dadas pelos clientes foram disponibilizadas através de planilhas de Excel preservando todos os dados pessoais dos respondentes. Mas sabe-se que o perfil dos clientes é bem diversificado em gênero, idade, estado civil e classe social.

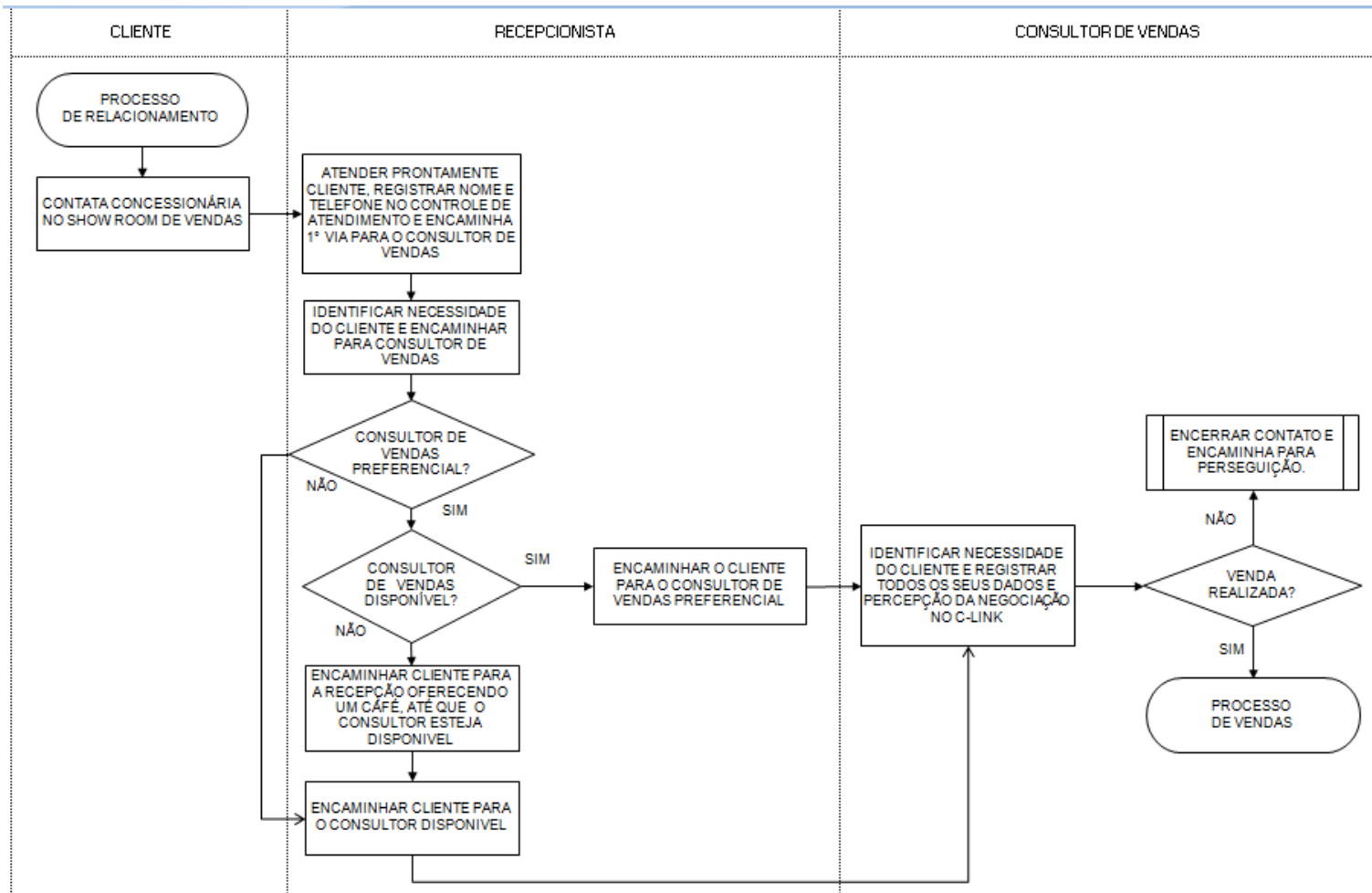
A interpretação dos dados foi baseada na teoria da Escala Servqual de (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) para mensurar a percepção de qualidade no atendimento recebido pelos clientes.

4 O ESTUDO

A concessionária focal deste estudo está localizada na cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, e representa uma grande marca de veículos que oferece nove modelos aos consumidores brasileiros, sendo que cinco desses modelos são exclusivamente da categoria de passeio, três são exclusivamente da categoria comerciais leves e um possui versões para ambas as categorias citadas anteriormente.

Na Figura 4 apresenta o fluxo de atendimento dos clientes no *showroom* da concessionária no departamento de veículos zero km.

Figura 4 – Fluxo do processo de atendimento a clientes no *showroom* de vendas da concessionária.

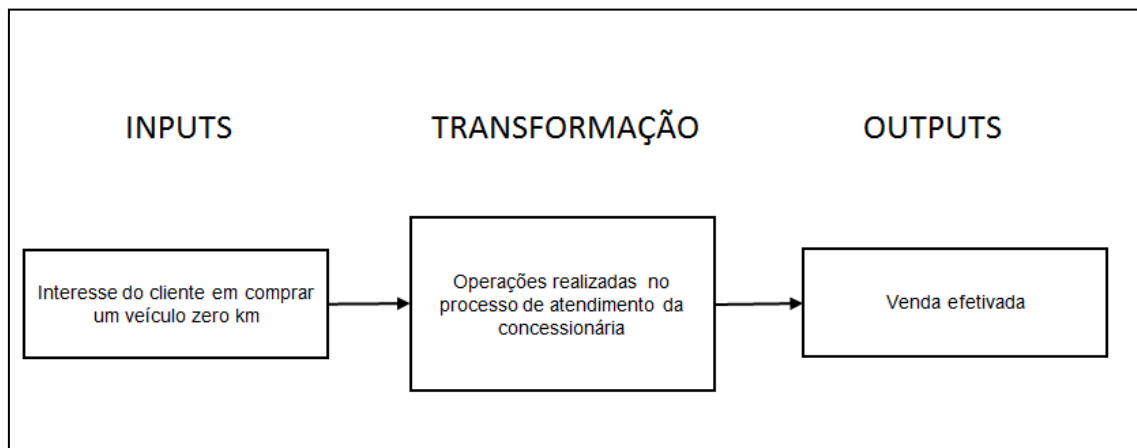


Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 OPERAÇÕES REALIZADAS PELA CONCESSIONÁRIA NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

A figura 5 apresenta o processo de transformação feito na concessionária durante o atendimento aos clientes no departamento de veículos zero km, onde os clientes que procuram a concessionária para comprar o veículo representam os *inputs*, todo o processo de atendimento com a realização das operações que envolvem a negociação representa a transformação e a concretização do negócio com a efetivação da compra representa os *outputs*.

Figura 5 – Processo de transformação no atendimento de clientes no departamento de veículos zero km.



FONTE: Elaborado pelo autor

4.1.1 Empatia com o cliente

Respeito com o cliente é fundamental para uma negociação saudável, pois cria um ambiente agradável, que facilita a identificação do melhor produto ou serviço a ser oferecido.

O cliente não deve ter a sensação de desrespeito ou discriminação devido sua capacidade de investir, ele exige ser tratado da mesma maneira que os demais consumidores.

Fazer prejulgamento observando a maneira do cliente se vestir ou até mesmo pela raça ou etnia, demonstram um profundo desrespeito, e certamente será percebido pelo consumidor. Se isso acontecer à possibilidade de conclusão do negócio é praticamente nula.

O respeito deve ser um princípio adotado em todos os momentos da negociação, pois atender a essa exigência do cliente, será um forte aliado para ele decidir pelo fechamento do negócio.

A simpatia também é fundamental em uma negociação. Quando o atendimento é realizado com simpatia, o cliente se sente aceito e bem vindo. O sorriso é um ótimo primeiro contato com o consumidor.

Simpatia faz com que o ambiente da negociação fique com um clima de alegria, e isso deixa o cliente mais receptivo, facilitando contornar uma situação desfavorável.

Grosseria e falta de educação não podem fazer parte de uma negociação, e se vierem por parte do consumidor, com certeza a simpatia será fundamental para administrar a situação e transformá-la em um ótimo negócio realizado.

4.1.2 Identificar e entender a real necessidade do cliente

Promover uma conversa agradável com o consumidor facilitará a obtenção de informações importantes na condução da negociação, e na medida em que essas informações forem captadas, será possível utilizá-las com sabedoria para entender o que realmente o consumidor deseja e precisa, para então, direcioná-lo ao veículo ideal às suas necessidades. O consumidor gosta de negociar com quem demonstra interesse em entender suas necessidades e desejos, ouvir com atenção e empatia é fundamental para deixar o consumidor mais a vontade para falar.

O escritor Rubem Alves disse: Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória, mas acho que ninguém vai se matricular. Alves (1999).

Segundo o especialista em gestão de pessoas, Eduardo Ferraz, uma das principais regras para uma boa negociação, é fazer perguntas e dar um tempo para que o consumidor responda com calma, e prestando atenção na resposta, formular a próxima pergunta.

É preciso estar atento, porque o consumidor não fala apenas com palavras, todo o corpo se comunica, e é possível perceber pelas expressões corporais se ele está satisfeito ou não durante a negociação.

Nem sempre o que o consumidor deseja é o que ele realmente precisa para satisfazer suas necessidades, e entendendo sobre essas necessidades, é possível oferecer um atendimento personalizado, ajudando-o a adquirir um veículo que o atenda perfeitamente.

Um trabalho de consultoria bem feito é fundamental, porque muitas vezes ao buscar no mercado um veículo, o consumidor não tem conhecimento sobre suas características e especificações técnicas, por isso, pode se frustrar e considerar ineficiente sua aquisição, ao perceber que o veículo comprado não oferece o que ele realmente precisa.

Munido de conhecimento técnico e também das informações adquiridas junto ao consumidor, o consultor de vendas é capaz de oferecer a melhor opção, mesmo não sendo o que inicialmente o consumidor procurava, mas que irá atender satisfatoriamente suas necessidades.

4.1.3 Pedido de veículos para estoque na concessionária

A concessionária gerencia seu estoque e faz pedidos à montadora através de um sistema denominado corsia. Através desse sistema o gestor responsável pelo controle de estoque solicita semanalmente o número de cada modelo para reposição, respeitando a quantidade disponibilizada naquela semana pela montadora. Após fazer a solicitação no sistema, a montadora tem uma semana para confirmar a aceitação do pedido e após essa confirmação o prazo para produção e entrega dos veículos é de cinco semanas.

Importante ressaltar que esse processo de pedido de veículos não é aplicado para as vendas realizadas através de vendas diretas, que é a maior parte das vendas realizadas pela concessionária.

Nessa modalidade que contempla categorias como pessoas jurídicas, produtores rurais, taxistas e PCD (Pessoa com Deficiência) é feito o pedido do veículo em um sistema denominado B2B (*Business-to-Business*) em que é informado o modelo e a configuração do veículo desejado pelo cliente, e encaminhado para a montadora a documentação que comprove que o cliente se enquadra em alguma das categorias citadas. Assim que a documentação é validada a montadora envia através de relatório a data prevista para produção do veículo. O pagamento é feito pelo cliente após a entrega do veículo na concessionária diretamente para a

montadora através de boleto bancário. Após a confirmação do pagamento pela montadora, autoriza a concessionária a realizar a entrega do veículo ao cliente.

4.1.4 Demonstração do veículo

É fundamental a correta demonstração do veículo ao cliente aproveitando as informações obtidas através das respostas às perguntas investigativas para apresentar e realçar os itens valorizados pelo cliente. Para isso há um processo padrão com etapas que devem ser seguidas no momento de demonstrar o veículo ao cliente. A apresentação se inicia pela frente do veículo, em seguida a lateral direita, depois a traseira e logo após a lateral esquerda, finalizando com o habitáculo do veículo.

4.1.5 Realização de *test drive*

O *test drive* é a principal forma de o cliente experimentar, conhecer e sentir o veículo que está negociando. É um dos fatores que ajudam o cliente a decidir pela compra do automóvel, aumentando as conversões de interesse em venda efetivada. O portal Meu Carro Novo (2020) reforça a importância do *test drive* no momento da compra e apresenta um guia completo para auxiliar os clientes a aproveitarem ao máximo esse momento.

4.1.6 Inclusão de veículo usado na troca

Em várias negociações o cliente deseja utilizar seu veículo usado como forma de pagamento. Por isso é preciso que a concessionária ofereça essa possibilidade. No caso da concessionária focal, ela possui um departamento de seminovos para revender os veículos usados que são adquiridos na venda dos veículos zero km. Quando o cliente informa ao consultor de vendas que pretende incluir seu veículo usado na negociação, o consultor de vendas solicita através de sistema a avaliação do veículo que é feita por um profissional treinado e preparado para isso. Quando o cliente concorda com o preço oferecido por seu usado, é solicitado um laudo pericial que é feito na concessionária por uma empresa terceirizada com o objetivo de atestar que o veículo usado está apto para ser utilizado na troca pelo zero km.

4.1.7 Formas de pagamento

Também faz parte do processo de negociação a definição da forma de pagamento. Podendo ser totalmente à vista, ou com o veículo usado do cliente como parte de pagamento. Mas a forma de pagamento mais utilizada pelos clientes é o financiamento na modalidade CDC (Credito Direto ao Consumidor). O cliente pode optar por utilizar a linha de crédito que tenha disponível na instituição financeira que já mantém relacionamento, ou por usar o financiamento oferecido pela concessionária através das financeiras parceiras, sendo a principal delas o banco vinculado à montadora dos veículos que ela revende.

4.2 Resultados da pesquisa

4.2.1 Pesquisa de satisfação

Para monitorar a satisfação dos clientes sobre a experiência de compra com a concessionária, a marca que ela representa, através de e-mail realiza em até 30 dias após a entrega do veículo, uma pesquisa de satisfação com perguntas que devem ser pontuadas em uma escala de 0 a 10, o cliente também pode verbalizar o que julgar necessário. A tabela 1 exibe as quatro perguntas que são feitas aos clientes que compram veículo zero km na concessionária:

Tabela 1: Perguntas que compõe a pesquisa de satisfação

| PERGUNTA | ESCALA PARA RESPOSTA |
|--|----------------------|
| Que nota você atribui a sua satisfação geral com o processo de compra na concessionária? | 0 a 10 |
| Qual a probabilidade de comprar novamente veículos nesta concessionária? | 0 a 10 |
| Qual a probabilidade de você recomendar esta concessionária a um amigo ou familiar? | 0 a 10 |
| Você fez <i>Test Drive</i> ? | Sim ou Não |

Fonte: Pesquisa de satisfação da concessionária.

A pergunta: “Que nota você atribui a sua satisfação geral com o processo de compra na concessionária?” está diretamente relacionada com o *Gap 5* apresentado na revisão bibliográfica, pois corresponde a diferença entre a percepção do cliente sobre o desempenho do serviço prestado e a sua expectativa antes da realização do mesmo.

Para as perguntas com escala de respostas entre 0 e 10, as respostas entre 0 e 8 são consideradas insatisfatórias e geram um alerta denominado internamente de RAC (Relatório de Atendimento ao Cliente), sendo necessário que a concessionária apresente à montadora informações e ações tomadas para reverter possíveis insatisfações dos clientes.

As respostas 9 e 10 são consideradas satisfatórias e cumprem com o objetivo da montadora de que a concessionária seja reconhecida positivamente pelos clientes da marca.

Para enriquecer esse estudo, a concessionária cedeu as respostas dadas por clientes que adquiriram veículos zero km entre os dias 01 de janeiro de 2021 e 09 de agosto de 2021. A identidade desses clientes foi preservada.

Totalizam 183 respostas obtidas, sendo que o número de veículos zero km vendidos pela concessionária nesse período foi de 451 unidades (ABRACAF, 2021), mas não são todos os clientes que respondem a pesquisa de satisfação.

A tabela 2 traz a distribuição das notas atribuídas pelos clientes para cada uma das perguntas que possuem escala de respostas entre 0 e 10.

Tabela 2: DISTRIBUIÇÃO DAS NOTAS ATRIBUÍDAS A CADA PERGUNTA

| PERGUNTAS | QUANTIDADE DE NOTAS DA ESCALA 0 A 10 ATRIBUÍDAS | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|---|--------|--------|---|----|-----|
| | NOTA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Que nota você atribui a sua satisfação geral com o processo de compra na concessionária? | | NÃO HÁ | 1 | NÃO HÁ | NÃO HÁ | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 24 | 148 |
| Qual a probabilidade de comprar novamente veículos nesta concessionária? | | NÃO HÁ | NÃO HÁ | 3 | NÃO HÁ | NÃO HÁ | 4 | NÃO HÁ | 2 | 5 | 18 | 151 |
| Qual a probabilidade de você recomendar esta concessionária a um amigo ou familiar? | | 1 | NÃO HÁ | 1 | NÃO HÁ | 1 | 1 | 2 | NÃO HÁ | 5 | 18 | 154 |

Fonte: Pesquisa de satisfação da concessionária.

Sobre a pergunta “Qual a probabilidade de comprar novamente veículos nesta concessionária?”, os dados da tabela 2 mostram que 151 dos 183 respondentes demonstram certeza em voltar a negociar com a empresa, isso está relacionado à fidelização dos clientes.

O conceito NPS considera a fidelidade do cliente de acordo com seu potencial de recomendar o produto, serviço e/ou marca, e para que o cliente recomende a concessionária para alguém, é preciso que ele esteja interessado em continuar comprando nela.

Segundo o índice NPS, clientes que dentro da escala de 0 a 10 concedem notas entre 0 e 6 são considerados detratores, ou seja, estão insatisfeitos e dificilmente comprarão novamente na empresa, podendo ainda, desencorajar outros clientes a comprarem, causando danos à reputação. A tabela 2 apresenta 5 respostas com notas entre 0 e 6, representando 2,73% do total de 183 respostas. Sendo então os clientes detratores identificados na pesquisa de satisfação 2,73%.

Clientes cujas notas ficam em 7 ou 8 são clientes passivos, estão satisfeitos, mas podem ser facilmente seduzidos pela concorrência, não podendo ser considerados promotores. Também é apresentado na tabela 2 o número de 5 respostas com notas entre 7 e 8, representando 2,73% do total de 183 respostas. Os clientes passivos identificados na pesquisa de satisfação, assim como os clientes detratores são 2,73%.

Os clientes promotores são aqueles que atribuem notas 9 ou 10, sendo tipicamente leais e consumidores entusiastas, que defendem e divulgam a empresa. São 172 respostas com notas 9 ou 10, representando 93,98% do total de 183 respostas. Assim, os clientes promotores da concessionária são 93,98%.

Através dos dados apresentados na tabela 2 é possível identificar o NPS da concessionária, já que o NPS é obtido ao se deduzir o percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores.

Considerando as notas dadas pelos clientes e apresentadas na tabela 2 em relação à pergunta “Qual a probabilidade de você recomendar esta concessionária a um amigo ou familiar?”, o NPS da concessionária é: $93,98\% - 2,73\% = 91,25\%$. Esse NPS de 91,25% é considerado excelente de acordo com a tabela do portal Retently (2021).

A tabela 3 traz a média das respostas dadas pelos clientes nas três perguntas com escala de resposta de 0 a 10 e o percentual de *test drive* realizado ou não:

Tabela 3: MÉDIA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS A CADA PERGUNTA E REALIZAÇÃO DE *TEST DRIVE*

| PERGUNTA | MÉDIA DA NOTA OBTIDA | DESVIO PADRÃO |
|--|----------------------|---------------|
| Que nota você atribui a sua satisfação geral com o processo de compra na concessionária? | 9,63 | 1,06955 |
| Qual a probabilidade de comprar novamente veículos nesta concessionária? | 9,57 | 1,315073 |

| | | |
|---|-------------------------------------|---------|
| Qual a probabilidade de você recomendar esta concessionária a um amigo ou familiar? | 9,64 | 1,22679 |
| Você fez <i>Test Drive</i> ? | Não:111 = 60,65% Sim:72 = 39,35% | ----- |

Fonte: Pesquisa de satisfação da concessionária.

Até o final do mês de julho de 2021, a meta estabelecida pela montadora para a nota sobre a satisfação geral com o processo de compra na concessionária era de 9,45; mas a partir de agosto de 2021, essa meta passou a ser 9,74.

Analisando os dados apresentados na tabela 3, é possível identificar que a nota média obtida pela concessionária alcançava a meta de 9,45 até o mês de julho de 2021, mas com a alteração da meta em agosto de 2021 para 9,74; a meta deixou de ser atingida.

Quando a meta não é cumprida, a concessionária elabora um plano de ação para planejar e executar ações visando aprimorar seus processos no atendimento aos clientes. Algumas dessas ações serão descritas logo após a apresentação de algumas verbalizações feitas pelos clientes na pesquisa de satisfação.

Com relação à realização de *test drive*, a meta é que ao menos 15% dos clientes que comprarem veículo zero km na concessionária façam o *test drive*.

Na tabela 3, consta que a meta de realização de *test drive* é cumprida pela concessionária.

Dos 183 clientes que responderam à pesquisa de satisfação, 152 (83,06%) deles verbalizaram algo, sendo elogios, reclamações ou sugestão de melhoria.

A tabela 4 apresenta o detalhamento dos fatores que surgiram na verbalização dos respondentes:

Tabela 4: FATORES PRESENTES NAS VERBALIZAÇÕES DOS CLIENTES

| | |
|------------------------|--------------|
| TOTAL DE VERBALIZAÇÕES | 152 |
| ELOGIOS | 134 (88,15%) |
| RECLAMAÇÕES | 10 (6,57%) |
| SUGESTÃO DE MELHORIA | 8 (5,28%) |

Fonte: Pesquisa de satisfação da concessionária.

Nota-se o predomínio de elogios nas verbalizações feitas pelos clientes que responderam à pesquisa, demonstrando que a maioria deles está satisfeito com o atendimento da concessionária.

O elevado índice de satisfação e os elogios proferidos reforçam a importância das operações realizadas pela concessionária no processo de atendimento e que essas operações contribuem para um alto nível nos serviços prestados no departamento de veículos zero km.

No entanto, existem clientes que manifestaram insatisfação através de suas reclamações e outros clientes deixaram sugestões de melhoria. As reclamações e sugestões de melhoria não podem ser ignoradas pela concessionária, mas devem ser entendidas para desenvolver ações que corrijam as falhas apontadas e verificar a viabilidade de implantar as sugestões de melhoria apresentadas pelos clientes.

Na tabela 5 estão algumas verbalizações feitas pelos clientes referentes aos fatores que surgiram na pesquisa de satisfação:

Tabela 5: COMENTÁRIOS FEITOS PELOS CLIENTES EM SUAS VERBALIZAÇÕES

| ASPECTO | VERBALIZAÇÕES DOS CLIENTES |
|------------|--|
| ELOGIO | <p>“Fui muito bem atendida. Fiz teste drive. Recebi todas as informações o veículo. Todos respeitaram as regras de segurança sobre Covid, usavam máscaras, disponibilizaram álcool gel. Muito ágeis na realização dos procedimentos. Muito satisfeita e feliz com minha aquisição. Excelente”</p> <p>“Gostei bastante do atendimento. e principalmente por estar gostando do carro”</p> <p>“Porque fui muito bem atendido em todos os momentos desde a escolha, compra e entrega técnica”</p> <p>“Tive um bom atendimento por parte do vendedor e de toda a equipe que realizou a entrega do mesmo”</p> <p>“Atendimento simplificado e de muita atenção!”</p> <p>“Porque fui muito bem atendida pelos funcionários, desde o vendedor do carro ao funcionário que acrescentou acessórios, aquele que me fez a entrega. Com prontidão e destreza sanaram todas as minhas dúvidas e foram muito solícitos e educados no atendimento e na execução e conclusão da venda e entrega.”</p> <p>“o gerente, o vendedor e o entregador foram muito atenciosos e educados.”</p> |
| RECLAMAÇÃO | <p>“Demora de 150 dias para entregar.”</p> <p>“Poucas opções de carros de pronta entrega”</p> <p>“O veículo apresentou defeito no momento da entrega. Já tem uma semana e não resolveram o meu problema.”</p> <p>“O VEICULO IA SER ENTREGUE EM 90 DIAS. NO FINAL FOI ENTREGUE EM 6 MESES”</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>“Início da venda. Demorou para sermos atendidos na concessionária”</p> <p>“Pouca receptividade, conforto ruim na loja (ar condicionado inexistente)”</p> |
| SUGESTÃO DE MELHORIA | <p>“Só não ganhou 10 devido à demora no emplacamento.”</p> <p>“Atendimento presencial bom, mas por telefonia ruim”</p> <p>“SÓ não é 10 pela demora na Fabricação e não ter um multimídia”</p> <p>“O vendedor fez a sua parte. Vendeu o carro. Porém para mim faltou um pouco de entusiasmo. Como fui assim que virou o ano, acabei comprando o modelo 2020/2021, o vendedor podia ter argumentado que se aguardasse uns dias pelo mesmo preço pegaria o 2021/2021. Sei que para o setor de vendas o modo de pensar é efetivar a venda, mas para mim consumidora teria ficado mais feliz com um carro 2021/2021.”</p> |

Fonte: Pesquisa de satisfação da concessionária.

O plano de ação desenvolvido pela concessionária leva em consideração as verbalizações feitas pelos clientes durante a resposta da pesquisa de satisfação, pois à partir das reclamações e sugestões de melhoria feitas pelos clientes, é possível aprimorar todo o processo de atendimento aos clientes e conquistar melhores avaliações que irão contribuir para atingir a meta estabelecida pela montadora.

Entre as reclamações dos clientes, uma recorrente é a demora para entregar o veículo. Corrêa e Caon (2002) afirmam que os estoques possuem papel fundamental em operações de serviços. No caso da concessionária focal do estudo, ela realiza dois tipos de vendas: vendas diretas, onde os veículos são faturados diretamente do estoque da montadora para o cliente e vendas varejo, onde os veículos são faturados do estoque da concessionária para o cliente.

Para ambas as modalidades de venda, a pandemia de Coronavírus causou uma escassez de componentes utilizados na produção dos veículos, comprometendo a reposição dos estoques. Essa informação precisa ser repassada aos clientes para que eles não criem uma expectativa quanto ao recebimento do veículo comprado e essa expectativa seja frustrada, gerando insatisfação com o atendimento da concessionária. É importante manter frequentes contatos com os clientes para informá-los sobre o andamento do seu pedido, para que os clientes não se sintam esquecidos.

Outra reclamação relatada foi o veículo apresentar defeito no momento da entrega. Para corrigir esta situação, a concessionária estabeleceu em plano de ação, que os veículos estejam prontos para a entrega ao menos com um dia de antecedência ao agendamento feito com o

cliente. Foi criado um processo de conferência criterioso dos veículos e caso seja identificado algum problema, há tempo para que sejam realizados os ajustes necessários.

Em relação a reclamação sobre demora no atendimento, foi reforçado com a recepcionista a necessidade de estar sempre atenta a chegada dos clientes na concessionária. Também foi enfatizado que no horário de almoço da recepcionista o consultor (a) de vendas que estiver disponível deve abordar imediatamente os clientes que entrarem na área de vendas.

Sobre a ausência de ar condicionado no *showroom* da concessionária, foram colocados climatizadores provisórios para aumentar o conforto dos clientes e futuramente serão realizadas obras para atualização do *layout* da empresa e nessas obras está incluída a instalação de ar condicionado no departamento de veículos zero km.

4.2.2 Procedimentos adotados em virtude da pandemia de Coronavírus

Devido à pandemia de Coronavírus, foram estabelecidas pelas autoridades competentes, medidas visando conter a disseminação do vírus na sociedade, entre essas medidas, estava o fechamento do comércio considerado não essencial, o que incluía as concessionárias de veículos, com exceção do departamento de oficina.

As atividades presenciais da empresa foram paralisadas totalmente no dia 22/03/2020 respeitando o decreto da Prefeitura Municipal de Uberlândia (DIÁRIO DE UBERLÂNDIA, 2020). Mas as atividades do departamento de vendas continuaram através de *home office*.

Considerando a subjetividade de cada consumidor relacionada às circunstâncias impostas pela pandemia, a diretoria da concessionária buscou alternativas para proporcionar uma boa percepção dos procedimentos relativos à experiência do serviço vivida pelo cliente em tempos de isolamento social e necessidade de se adotar medidas de segurança para todos.

Alguns aspectos que estão presentes nos procedimentos adotados pela concessionária na prestação dos serviços são: rapidez no atendimento, mesmo sendo feito de uma maneira virtual, através da agilidade nas respostas às solicitações feitas nos canais de comunicação disponibilizados pela concessionária.

Também a flexibilidade para o cliente escolher qual a melhor forma dele se comunicar com a empresa. Existem ainda os aspectos tangíveis, que tratam da higienização cuidadosa dos veículos e utilização dos equipamentos necessários para prevenir a transmissão do vírus.

Outro aspecto é a localização, pois a empresa passou a oferecer a opção de levar o veículo de interesse até os clientes, e para negociações com pagamento através de financiamento, o contrato pode ser assinado de forma digital de qualquer lugar diretamente na tela do *smartphone* do cliente.

A seguir serão apresentados os procedimentos adotados pela concessionária para transmitir aos clientes a percepção de segurança, ou seja, demonstrar confiança de uma negociação livre de perigos à saúde e assegurar o esforço para eliminar riscos de contaminação pela Covid-19.

Com o desejo de se manter em contato com os clientes, foi contratada uma empresa especializada em comunicação digital para fazer a gestão das redes sociais e site oficial da concessionária. Através das redes sociais foram disponibilizadas informações referentes à paralisação das atividades e orientações aos clientes sobre os canais de comunicação colocados à disposição para garantir seu atendimento.

Foi inserido no site oficial e nas redes sociais da concessionária um link para direcionar a uma conversa através do aplicativo *WhatsApp*. Sempre um consultor de vendas estava de prontidão no horário equivalente ao atendimento presencial da concessionária (segunda a sexta-feira de 08:00 às 18:00 e sábado de 08:30 às 13:00) para atender os clientes que enviavam mensagem. Além disso, as ligações recebidas passaram a ser encaminhadas diretamente para o celular dos consultores de vendas.

Para que os consultores de vendas conseguissem verificar os veículos disponíveis em estoque e também acompanharem o status dos veículos já vendidos e que seriam enviados pela montadora, a concessionária disponibilizou acesso remoto ao sistema operacional utilizado na empresa, viabilizando assim, acesso a informações fundamentais para o andamento das negociações. Além disso, a equipe de vendas realizou reuniões on-line através do aplicativo *Zoom*, para tratar de assuntos referentes ao negócio.

A concessionária também investiu na divulgação e incentivo para que seus clientes participassem de eventos on-line, como duas ações de vendas promovidas pela fabricante dos veículos para todo Brasil, essas ações foram através de transmissão ao vivo no *Youtube* da montadora. Durante essas *lives*, foram divulgadas condições exclusivas para os clientes que entrassem em contato com a concessionária de sua preferência no momento da transmissão.

As redes sociais se tornaram importantes ferramentas para comunicação com os clientes. Através dela a empresa sempre divulgou as mudanças relacionadas aos horários de atendimento que variavam de acordo com as deliberações dos órgãos responsáveis.

No período em que permaneceu fechada para atendimento presencial a clientes, a concessionária criou uma nova rotina para receber os veículos em seu estoque. Entrou em contato com a transportadora responsável pelo transporte e informou o telefone direto do funcionário responsável pelo recebimento dos veículos. Assim que os veículos eram retirados na fábrica pela transportadora, o motorista da carreta cegonha entrava em contato com o funcionário da concessionária e lhe informava o horário previsto de chegada com os veículos. Então esse funcionário se deslocava até o setor de recebimento de veículos da empresa e efetuava a conferência e recebimento dos mesmos.

Esse funcionário recebeu itens para sua proteção, como máscara e luvas e também itens para efetuar a higienização dos veículos antes de iniciar o processo de conferência e recebimento. Visando assim garantir sua segurança e das demais pessoas que teriam contato com o veículo.

Devido a já esperada falta de abastecimento do estoque, os consultores de vendas da concessionária entraram em contato com os clientes que haviam comprado veículos que não estavam disponíveis a pronta entrega e avisou sobre prováveis atrasos para atendimento dos pedidos.

Para reduzir os impactos da falta de reposição dos estoques, a concessionária através de seu gerente de vendas, entrou em contato com concessionárias da mesma marca na cidade de São Paulo/SP, que teve uma quarentena mais severa, e negociou a compra de alguns veículos para garantir um estoque mínimo visando atender os clientes. Ao chegarem em Uberlândia os veículos passaram por rigoroso processo de higienização.

Em função dos veículos zero km se tratarem de bens de alto valor, muitos clientes se sentiam inseguros para fechar uma negociação tendo contato com o veículo de interesse apenas através de fotos e vídeos. Para solucionar este problema, a concessionária criou o atendimento *delivery* para veículos zero km. Nessa nova maneira de atender os clientes, o consultor de vendas responsável pela negociação levava o veículo a residência do cliente, seguindo todas as recomendações de proteção. Através desse serviço, o cliente tinha a oportunidade de entrar no veículo de interesse e contemplar todos os detalhes, além da possibilidade de dirigir o veículo antes de concluir o negócio.

Para as negociações realizadas utilizando o financiamento como forma de pagamento, o banco parceiro da montadora passou a oferecer a assinatura digital do contrato de financiamento, onde o cliente recebe um *link* em seu celular e ao clicar nesse *link* é solicitado que ele tire uma *selfie* para reconhecimento facial e em seguida o cliente assina o contrato na tela do celular mesmo. Após a confirmação da assinatura o cliente tem a opção de salvar em seu telefone uma via do contrato. Os documentos pessoais do cliente solicitados pelo banco são enviados de forma digital também.

Um dos planos desenvolvidos pela concessionária para lidar com o atraso na entrega dos veículos devido à ruptura no abastecimento do estoque gerada pela pandemia do Coronavírus, foi dar ao cliente que possuía veículo usado para trocar pelo zero km, a opção de permanecer com seu carro até receber o veículo comprado. Outra estratégia adotada foi a de fomentar negócios em seu departamento de veículos seminovos. Esse departamento se encontrava bem abastecido no início da pandemia e foi uma importante fonte de receitas para garantir à empresa um resultado positivo em meio a um cenário desfavorável.

Em parceria com a montadora, a concessionária participou de programas desenvolvidos para criar valor aos clientes. Um dos programas foi oferecer três anos de revisões grátis para profissionais da saúde na linha de frente ao combate do Coronavírus. Outra ação foi a flexibilização do período para os clientes realizarem as revisões programadas que mantêm a garantia dos veículos, passando de 12 para até 14 meses após a compra e margem de até 2.000 km além da quilometragem estabelecida para as revisões.

O retorno do atendimento presencial na concessionária em horário integral foi no dia 13/07/2020, houveram retornos parciais de acordo com as liberações feitas pela prefeitura da cidade. As ações para prevenção ao Coronavírus continuam sendo praticadas na empresa visando a preservação da saúde de clientes e funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi reconhecer o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento de uma concessionária de veículos, especificamente, no departamento de vendas de veículos zero km.

A base para avaliação do atendimento são as respostas obtidas na pesquisa realizada pela montadora que a concessionária representa. Através da análise das notas e comentários feitos pelos clientes buscou-se verificar os pontos positivos e negativos apontados durante o atendimento dispensado aos clientes, bem como as oportunidades de melhoria relatadas.

Para alcançar os objetivos do estudo, foram observadas as ações realizadas pela concessionária no processo de atendimento dos clientes e como essas ações impactam na avaliação feita pelos clientes ao se analisar as respostas dadas por eles na pesquisa de satisfação.

Os registros das atividades de trabalho durante o atendimento e negociação dos veículos zero km na concessionária, demonstram que é colocado em prática a teoria apresentada. Uma vez que é perceptível o aspecto do serviço ser produzido e imediatamente consumido pelos clientes através da execução seqüencial de tarefas que compõe o processo de venda.

A análise das respostas demonstra um alto nível de satisfação dos clientes quando avaliam o atendimento da concessionária no departamento de veículos zero km, porém, a análise também apresentou reclamações e sugestões de melhorias que demonstram oportunidades para a concessionária corrigir e modificar processos que permitam aumentar ainda mais a satisfação de seus clientes.

Aqui também é possível relacionar a teoria com a prática, associando a percepção dos clientes aos três pilares da qualidade, que são: qualidade de interação, qualidade do ambiente e qualidade do resultado.

É importante que a empresa esteja atenta aos comentários feitos pelos clientes nas verbalizações e também ao resultado das notas aplicadas, pois a média das notas aplicadas dentro da escala para avaliação do atendimento está abaixo da meta estabelecida pela montadora, reforçando a necessidade de implantação dos planos de ações visando eliminar esse revés.

O atendimento realizado na concessionária envolve operações, produtos e serviços, sendo possível associar a negociação de um veículo zero km com o processo de transformação.

Aqui novamente teoria e prática se juntam, pois os resultados obtidos no estudo estão relacionados a utilização dos recursos disponíveis na cadeia de suprimentos, que no caso da concessionária, são os procedimentos e ferramentas aplicados durante a negociação do veículo zero km.

A limitação da pesquisa se deu pela falta de conhecimento sobre o perfil dos clientes que responderam à pesquisa, já que essas informações foram preservadas pela concessionária, o que não permitiu realizar uma análise mais detalhada.

Esse estudo sobre a avaliação dos clientes em relação ao atendimento recebido no momento de comprar um veículo zero km é relevante para o entendimento de como as operações realizadas durante a negociação e que foram descritas aqui, são importantes para potencializar o fechamento da venda e garantir a satisfação dos clientes, sendo que a satisfação dos clientes é fundamental para sua fidelização e assim, realizarem novos negócios com a concessionária.

Nesse ponto, o conceito teórico do índice NPS se faz presente na prática medindo o índice de satisfação e fidelidade dos clientes de acordo com a recomendação dos serviços da concessionária que eles fazem para outras pessoas.

As contribuições geradas pelo trabalho podem ser definidas da seguinte forma: as contribuições empresariais são quanto à prestação de serviços, no auxílio em demonstrar que a prestação de serviço tem que ser planejada de forma que o cliente entenda todos os processos que devem ser realizados até a entrega do veículo a ele. Adicionalmente, a apresentação da escala e os mecanismos de melhoria contínua, oferece aos gestores a oportunidade de entender melhor o negócio na perspectiva do cliente.

As contribuições acadêmicas referem-se à apresentação da estrutura de serviços e quais fatores considerados subjetivos pelos gestores podem se transformar em mecanismos de diferenciação.

Nesse contexto, a amplitude de serviços agregados ao serviço considerado “principal” da venda de veículos demonstra a cadeia de valor da concessionária. Em resumo, a prestação de serviço é uma consolidação de várias cadeias de valor que buscam a satisfação de forma surpreendente por parte do cliente. Simultaneamente, a apresentação da escala de avaliação da “recomendação” indica a importância da melhoria contínua para a organização a partir de uma simples nota.

Quanto às contribuições sociais, expõe-se a responsabilidade da organização com a sociedade, com os funcionários e clientes em um momento de pandemia. Nesse sentido, a organização demonstra maturidade em buscar alternativas para que o serviço seja realizado de forma eficiente, eficaz e efetivo. Nesse “novo mundo”, exemplos positivos demonstram que é preciso flexibilizar a operação de serviços para garantir a sobrevivência.

Para futuras pesquisas, sugere-se a avaliação do atendimento em outros departamentos que compõe uma concessionária de veículos, como oficina e veículos seminovos, pois nesses departamentos também são comercializados simultaneamente produtos e serviços.

6 REFERÊNCIAS

- ABRACAF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS FIAT. **Emplacamento de automóveis + comerciais leves no ano 2020**. Disponível em: <http://emplacamento.abracaf.com.br/Abracaf/MarcaMes>. Acesso em: 14 de ago. 2021.
- ADAIR, C. B. ; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BARBALHO, Arthur Henrique Medeiros. **Qualidade em serviços: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de motos**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1088>. Acesso em: 3 de set. 2021.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese: Norma, 1992.
- BRANSKI, R. M., & LAURINDO, F. J. (2013). **Tecnologia da informação e integração das redes logísticas**. *Gestão e Produção*, 20(2), 255-270.
- CONTABIL, Foco. **COVID-19: Uberlândia entra para a FASE RÍGIDA de enfrentamento à pandemia**. 2021. Disponível em: <https://blog.fococontabil.udi.br/covid-19-uberlandia-entra-para-a-fase-rigida-de-enfrentamento-a-pandemia/>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COUTO, AMANDA F. **Satisfação e lealdade de clientes: Índice NPS**. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/pospesquisa/monografias/Amanda%20Falchetti%20Couto.pdf>. Acesso em: 10 de set. 2021.
- DE OLIVEIRA, Emerson Soares Souza; TEIXEIRA, Aridelmo. A associação da qualidade dos serviços prestados na intenção de reutilização da oficina de concessionárias automotivas autorizadas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 35-59, 2020.
- DIÁRIO DE UBERLÂNDIA. **Novo decreto aumenta restrições e fecha comércio em Uberlândia**. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/24765/novo-decreto-aumenta-restricoes-e-fecha-comercio-em-uberlandia>. Acesso em: 16 de ago. 2021.
- FISHER, M. L. (1997). **What is the right supply chain for your product**. *Harvard Business Review*, 75, 105-116.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Setor de Serviços, o principal do PIB, tem alta de 0,4% no primeiro trimestre**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/setor-de-servicos-o-principal-do-pib-tem-alta-de-04-no-primeiro-trimestre.shtml#:~:text=Os%20dados%20foram%20divulgados%20nesta,%2C8%25%20do%20PIB%20brasileiro>. Acesso em: 22 de ago. 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva; NASCIMENTO, Ademir Macedo; RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque; SANTOS, Leticia Oliveira Claizoni dos. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HILLETOTH, P. How to develop a differentiated supply chain strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v.109, n.1, 16-33, 2009

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e pesquisa. **Agência de Notícias**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/> (2021). Acesso em: 15 out. 2021.

KHOSHRAFTAR, A.; ROZAN, M. A Review of Ten Years of Research in Services Quality. **Journal Of Information Systems Research And Innovation**, v.7, n. 1, p. 1-9, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAMBERT, D. M. (2006). **Supply chain management: Process, partnerships, performance**(2a ed). Sarasota: Suply Chain Management Institute.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1990.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

MEIRELLES, D. S. E. O conceito de serviço. **Brazilian Journal of Political Economy** [online]. 2006, v. 26, n. 1. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/VMnhc7zXJ8QHKGbKGhZrNwr/?lang=pt#ModalArticles>. Acesso em: 09 de Set. de 2021.

MEU CARRO NOVO. **Como fazer um test drive valer a pena?** Disponível em: <https://www.meucarronovo.com.br/blog/post/Como-fazer-um-test-drive-valer-a-pena/>. Acesso em: 26 de ago. 2021.

NOTÍCIAS AUTOMOTIVAS. **Quantas concessionárias cada marca de carro tem no Brasil?** Disponível em: <https://www.noticiasautomotivas.com.br/quantas-concessionarias-cada-marca-de-carro-tem-no-brasil/>. Acesso em: 22 de ago. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 12-40, Spring 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINTINO, Larissa. **Serviços, setor mais afetado pela Covid, tem queda de 7,8% em 2020**. 2021. Veja. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/servicos-setor-mais-afetado-pela-covid-tem-queda-de-78-em-2020/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

REMENTLY. **O que é um Good Net Promoter Score? (2021 NPS Benchmark)**. Disponível em: <https://www.remently.com/blog/good-net-promoter-score/>. Acesso em: 23 de set. 2021.

ROBINSON, C. J.; MALHOTRA, M. K. **Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice**. International Journal of Production Economics. v. 96, n. 3, p. 315-337, 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, G. L.; IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, B. A. C. **Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca**. In: VII SEMEAD - Seminários em Administração, 2004, São Paulo.

TOMASZEWSKI, Lissandra Andréa; LACERDA, Daniel Pacheco; TEIXEIRA, Rafael. Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 381-396, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/QzqncLMHrTMDfSFq4mMGBRd/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 3 de Set. 2021.

VIEIRA, Valter Afonso; MATOS, Celso Augusto de; SLONGO, Luiz Antonio Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico **Revista de Administração - RAUSP**, v. 44, n. 2, abril-jun, 2009, pp. 131-146

VOITTO. **Conheça 7 ferramentas da qualidade**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/7-ferramentas-da-qualidade>. Acesso em: 10 de set. 2021.

WANG, Huanzhang et al. Relationship between service quality and customer equity in traditional markets. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3827-3834, 2016.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 2 ed. Bela Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e métodos**. 5 ed. Bookman editora, 2015.