



## ARTIGO ORIGINAL

### AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE SERVIÇOS DE PÓS-VENDAS EM CONCESSIONÁRIAS PREMIUM

**Dieniffer Alós Braucks**<sup>1</sup>

Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA, Cachoeirinha/RS – Brasil

**Fátima Oliveira dos Santos**<sup>2</sup>

Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA, Cachoeirinha/RS – Brasil

**Diego Augusto de Jesus Pacheco**<sup>3</sup>

Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA, Cachoeirinha/RS – Brasil

**RESUMO – Avaliação da competitividade de serviços de pós-vendas em concessionárias Premium.** O objetivo desse estudo é analisar o desempenho de uma operação na prestação de serviços de pós-vendas em uma concessionária, posicionada como *Premium* devido ao perfil de seus clientes e seu posicionamento de mercado. Foram identificados quais critérios competitivos são os mais importantes na visão do cliente e de que forma estão sendo atendidos em relação à concorrência. Tal avaliação é importante, pois nesse tipo de negócio, o serviço de pós-venda é um importante diferencial. O método da pesquisa foi baseado em uma abordagem qualitativa e, a coleta de dados foi feita a partir de questionário aplicado a um grupo de clientes da empresa. Como resultados, através da matriz de importância e desempenho de Slack, foi possível identificar quais critérios competitivos são mais importantes para o público em questão, assim como os que necessitam de melhoria. Observou-se uma maior valorização de fatores como: conhecimento técnico, confiabilidade, cortesia, e rapidez de atendimento e entrega. Alguns desses pontos apresentaram desempenho abaixo do esperado e ações de melhoria foram sugeridas gestão da operação.

**Palavras chaves:** Satisfação de clientes; Serviços; Pós-vendas; Critérios competitivos.

**ABSTRACT – Assessing the competitiveness of service after sales in Premium dealerships.**

The aim of this study is to analyze the performance of an operation in the provision of after-sales services at a dealership, positioned as a Premium due to its customers and market positioning profile. Competitive criteria were identified which are most important in view of the customer and how they are being met in relation to competition. This review is important because this kind of business, after-sales service is a key differentiator. The research method was based on a qualitative approach and data collection was done through a questionnaire applied to a group of customers of the company. As a result, through the importance and performance of Slack matrix, it was possible to identify which competitive criteria are most important to the audience in question, as well as those that need improvement. There was a greater appreciation of factors such as technical expertise, reliability, courtesy, and quick responsiveness and delivery. Some of these points had underperformed and actions to improve management of the operation were suggested.

**Keywords:** Customer satisfaction; Services; Post-sales; Competitive criteria.

<sup>1</sup> Departamento de Administração de Empresas. Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA.

<sup>2</sup> Departamento de Administração de Empresas. Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA.

<sup>3</sup> Departamento de Administração de Empresas. Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha - CESUCA. E-mail: [diegopacheco@cesuca.edu.br](mailto:diegopacheco@cesuca.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e o avanço tecnológico fizeram com que as barreiras existentes entre os mercados mundiais simplesmente desaparecessem. Hoje os consumidores têm fácil acesso a todo tipo de informação e inúmeras opções de compra. Em termos de qualidade e tecnologia prevalece a similaridade, o que torna a concorrência ainda mais acirrada. Nesse cenário, conquistar a fidelidade de clientes de serviços se tornou cada vez mais difícil. Em um mundo tão competitivo, torna-se indispensável que as empresas tenham um olhar cuidadoso sobre seus clientes, com o objetivo de entender o que eles desejam e, como tentativa, conquistá-los. Segundo Slack et al. (1999) produtos e serviços são usualmente a primeira coisa que clientes veem em uma empresa. Por esse motivo é importante que sejam projetados para atender a suas necessidades e expectativas.

Pode-se dizer que tal contexto é ainda mais crítico nos negócios que envolvem produtos chamados de “compra comparada”, aqueles em que o consumidor não compra a todo o momento e por impulso, e sim, primeiramente faz ampla pesquisa e comparação entre similares. Alguns fatores podem ser determinantes na hora da escolha, ou futuramente fazer com que o cliente troque de marca após a primeira experiência. Um desses fatores diretamente ligado ao produto é o serviço de pós-vendas. De acordo com Kotler e Keller (2006) os serviços de suporte e assistência ao produto estão se tornando um importante campo de batalha por vantagens competitivas. Um exemplo de produto de compra comparada são os automóveis Premium. Nos últimos anos no Brasil, o seguimento de veículos Premium vem se destacando, com promessa de grande crescimento para os próximos anos. Nesse mercado os clientes são altamente exigentes e desejam atendimento diferenciado.

Atender totalmente às expectativas dos clientes não é uma tarefa fácil, dado que envolvem subjetividade e podem variar muito. Por exemplo, segundo Slack et al. (1999) a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular, é aquilo que ele percebe como sendo qualidade. Considerando o crescimento desse setor automotivo, em especial a linha Premium, e supondo que a qualidade nos serviços de pós-vendas seja um diferencial nas concessionárias, capaz de possibilitar o

alcance da preferência e a retenção de clientes, o objetivo desse estudo é compreender quais critérios competitivos são mais importantes para esse público em específico. Para tal análise, foi realizado um estudo em uma concessionária de veículos Premium, localizada na cidade de Porto Alegre.

A pesquisa se desenvolveu a partir de dados qualitativos, coletados em um questionário aplicado em um grupo de clientes. Após, foi aplicada a matriz importância-desempenho de Slack para analisar os resultados de acordo com o grau de importância e, o desempenho, em relação à concorrência, apontados pelos clientes. O presente trabalho foi organizado com a seguinte estrutura: a seção dois apresenta o embasamento teórico utilizado, referente aos conceitos dos principais assuntos abordados nesse artigo; a seção três explica o método utilizado para a coleta de dados e desenvolvimento da pesquisa; a seção quatro relata como foram coletados os dados, a identificação dos critérios mais valorizados pelos clientes, além da aplicação da matriz importância desempenho; na seção cinco foram analisados os resultados obtidos pela pesquisa, estabelecendo metas para os pontos que necessitam de melhoria e a estruturação de um plano de ação; a seção seis se refere à conclusão que chegamos, a partir desse estudo, apresentando uma análise geral dos objetivos, resultados e limitações, assim como sugestão para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema e, respectivamente, segue a indicação do referencial teórico utilizado nesse estudo.

## **2. SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS**

A intangibilidade e o consumo instantâneo aparecem em todas as definições de serviços (FITZSIMMONS, 2005). Kotler (2000, p. 448) define que serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Conforme Bertolini et al. (2011) são três os tipos de atributo do serviço: aquele que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra; aquele que pode ser medido apenas durante a realização do serviço; e o atributo

que não pode ser medido nem mesmo após a concretização do serviço. Bitner (2003) diz que serviços são ações, processos e atuações, e não são produzidos apenas por empresas de serviços, mas também fazem parte daquilo que empresas de bens manufaturados ofertam. Pode-se dizer ainda que serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, proporciona valor agregado intangível (entretenimento e conforto, entre outros) ao seu comprador direto e é consumido geralmente no momento que é produzido.

Lovelock (2011) cita em seus estudos que serviço está baseado em atividades econômicas entre um prestador de serviço e um comprador, e que quem contrata um serviço espera obter um resultado que venha suprir suas necessidades. Portanto, serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados. Também são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, logo não existe uma logística de produção como se tem em bens materiais. Outra característica é variabilidade na qualidade do serviço devido ao fato que os funcionários podem atender de forma diferente os clientes. Sendo assim, é necessário um bom processo de contratação e treinamento dos colaboradores por parte das empresas para melhorar a qualidade do atendimento. A pericibilidade é outra característica dos serviços, pois não existe a possibilidade de estoque de serviços (KOTLER, 2000).

## **2.1 Serviços em concessionárias de veículos**

A globalização fez com que do final do século XX em diante a exigência pela qualidade ganhasse uma perspectiva mundial, o que promoveu uma preocupação das empresas com relação à satisfação dos clientes. A qualidade tanto para produtos como serviços tornou-se indispensável para a sociedade e promoveu debates sobre a própria definição de qualidade (MUNDIM, 2008). Segundo Kotler e Keller (2006, p. 145) a “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

Para Boone e Kurtz (1998) a qualidade do serviço refere-se à qualidade esperada e percebida de uma oferta de serviço. Trata-se da determinante primária da satisfação ou insatisfação do cliente. Sendo assim, o aspecto essencial no ramo de serviços é a qualidade do serviço prestado. Mesmo que não haja no mercado, serviço oferecido satisfatoriamente, a qualidade oferecida pode se tornar um diferencial. A satisfação do cliente está diretamente relacionada com a qualidade do serviço. (LAS CASAS, 2011, p. 297).

Para Las Casas (2011, p. 298):

[...] a qualidade de serviços tem dois componentes considerados importantes: a qualidade real e a qualidade de percepção. A primeira representa aquilo que realmente é, ou seja, o serviço que vai ser desenvolvido com conhecimento e preparo do profissional de serviços. Como a qualidade é ligada à satisfação, os serviços só terão qualidade se forem prestados para satisfazerem à percepção dos clientes. É sempre necessária uma empatia para adequar os serviços prestados às diferentes expectativas.

Kotler (2000, p. 459) diz que: “Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes”. O consumidor forma sua expectativa através de opiniões de outros clientes e da propaganda, após o serviço se ele não for satisfatório como o esperado, o cliente acaba abandonando o fornecedor, caso atenda sua expectativa voltara a contratar o serviço. De acordo com Bateson e Hoffman (2001) empresas que são prestadoras de serviços, precisam dar uma boa remuneração e treinamento para seus colaboradores, com intuito de que eles se sintam valorizados e existindo uma maior chance de que continuem em seu emprego, e em consequência atendam melhor os clientes que por sua vez vão ficar satisfeitos. Isso demonstra que a rotatividade de empregados e a satisfação do cliente estão relacionadas. Tal afirmação é similar aos resultados obtidos no estudo de Guardani et al. (2013, p.10). Os autores afirmam que os clientes de organizações de serviços percebem, a partir das interações com os funcionários, valores e práticas organizacionais, o que impacta na confiança que atribuem a essas organizações. Para satisfazer às necessidades e desejos dos

clientes e criar valor é necessário que a empresa tenha serviços de qualidade. Portanto, é preciso prestar um serviço individual e não padronizado, para que realmente aquele serviço agregue valor para o consumidor e em consequência exista um bom relacionamento entre as partes (CHURCHILL; PETER, 2008).

É importante destacar que a prestação de serviço não é restrita apenas ao momento da venda, mas engloba também atividades de pós-venda como manutenção e assistência técnica dentre outras. O cenário atual apresenta um mercado muito competitivo, o que faz com que as empresas busquem cada vez mais superar as expectativas dos clientes para superar a concorrência e garantir a fidelidade. Entretanto, está cada vez mais difícil satisfazer os clientes, pois estão mais críticos e exigentes em relação à qualidade de produtos e serviços oferecidos, já que estes vêm desejando algo mais do que à qualidade do produto e do atendimento no momento da compra (FREITAS, 2005). Gomes (2013, p. 10) afirma que “[...] é comum observar empresas preocupadas em conquistar cada vez mais clientes, porém, isto pode gerar custos mais elevados do que investir na satisfação e fidelização dos clientes atuais.”

Prestar um serviço de pós-venda com qualidade, superando as expectativas, é uma forma de manter um bom relacionamento e fidelização de sua carteira de clientes. Conseqüentemente ocorre uma redução dos custos em marketing da empresa, empregados na busca frequente de novos clientes. Durante a execução do serviço prestado, é importante que haja atenção, preocupação e respeito com o cliente, formando uma relação de confiança, sendo assim, o conjunto oferecido: a entrega, o serviço, a confiabilidade e a qualidade, será mais importante no ponto de vista do cliente, do que apenas o produto (FIGUEIREDO, 2002).

Conforme Casarotto et al. (2010, p.4), no caso de concessionárias de veículos:

[...] qualidade de serviços em uma concessionária consiste em identificar corretamente os serviços a serem realizados no veículo, fazer os reparos corretos na primeira vez, não fazendo com que o cliente perca tempo retornando a empresa, verificação do estado do veículo antes do início do serviço (chek in), assim como a verificação após a execução do serviço (chek out). Também inseridos neste contexto, estão oferta de facilidades como transporte, buscar e entregar o veículo na casa do cliente e a qualidade das dependências da empresa.

A grande exigência dos clientes em relação à qualidade de serviços de concessionárias de veículos se justifica pela importância e o valor econômico que o mesmo representa na vida do proprietário (GURGEL et al., 2012). Para Manzoni (2010), por ser altamente competitivo o mercado de automóveis requer investimentos em tecnologia de grande monta, pois, precisa satisfazer clientes cada vez mais exigentes. Em consequência, as concessionárias, além de oferecer um produto de alta qualidade e diversidade, precisam prestar serviço com qualidade, considerado como um grande diferencial competitivo, merecendo estudos e atenção.

## **2.2 Critérios competitivos e satisfação do cliente**

De acordo com Johnston e Clark (2012) embora o conceito de serviço defina a natureza do serviço a ser fornecido, os objetivos de desempenho definem as prioridades competitivas. Segundo Slack et al. (1999) existem cinco objetivos de desempenho, que dentre eles, há diversas medidas menores. São eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Para Santos, Gohr e Varvakis (2012, p. 04) “[...] obviamente, cada empresa tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio.”

O grau de importância dos critérios competitivos é dado de acordo com o valor que é atribuído pelos clientes, sendo definidos em três níveis: ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Já o desempenho é avaliado perante a concorrência, sendo também estabelecido em três níveis: melhor do que a concorrência, igual e pior do que a concorrência (JOHNSTON; CLARK, 2012). Slack et al. (1999) diz que a prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho. Isso pode ser mostrado em uma matriz de importância e desempenho.

### 2.3 Matriz de Importância e Desempenho

A matriz importância-desempenho de Slack é frequentemente utilizada em diversas pesquisas e estudos de casos, como importante ferramenta na identificação de quais os critérios competitivos a empresa deve focar seus recursos, ou dispensar maior empenho, de forma a obter e sustentar uma vantagem competitiva (CARPES et al., 2013). De acordo com Slack et al. (2002) tanto a importância como o desempenho precisam ser considerados em conjunto antes que qualquer julgamento possa ser feito quanto às prioridades relativas para melhoramento. Desta forma o autor sugeriu uma escala para fazer tal identificação.

A importância dos fatores competitivos é subdividida em três categorias: ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Estas categorias representam as seguintes posições e pontuação: forte, média e fraca, numa escala de nove pontos.

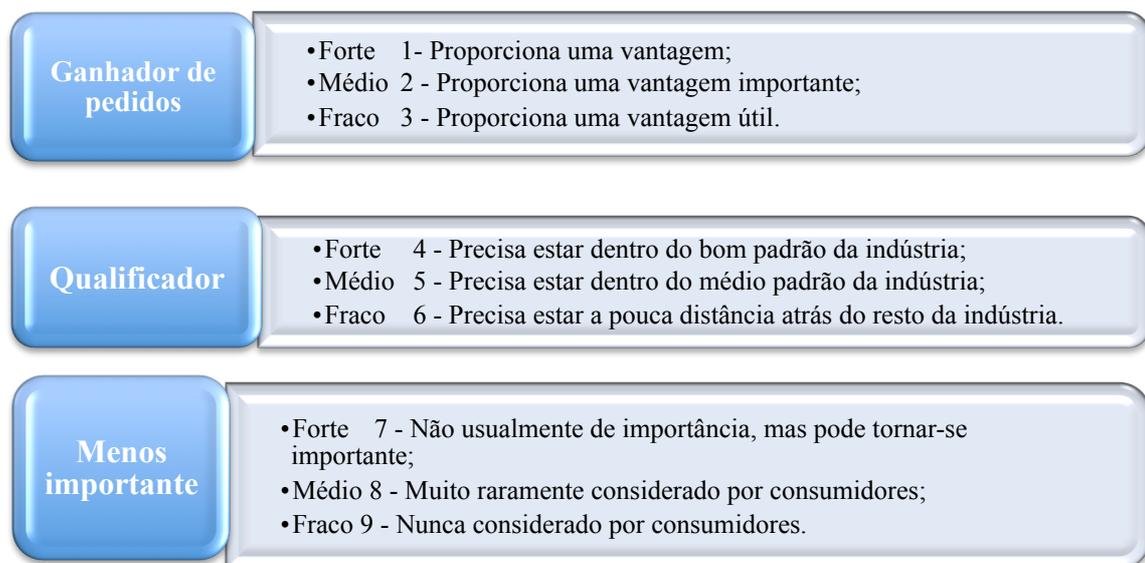
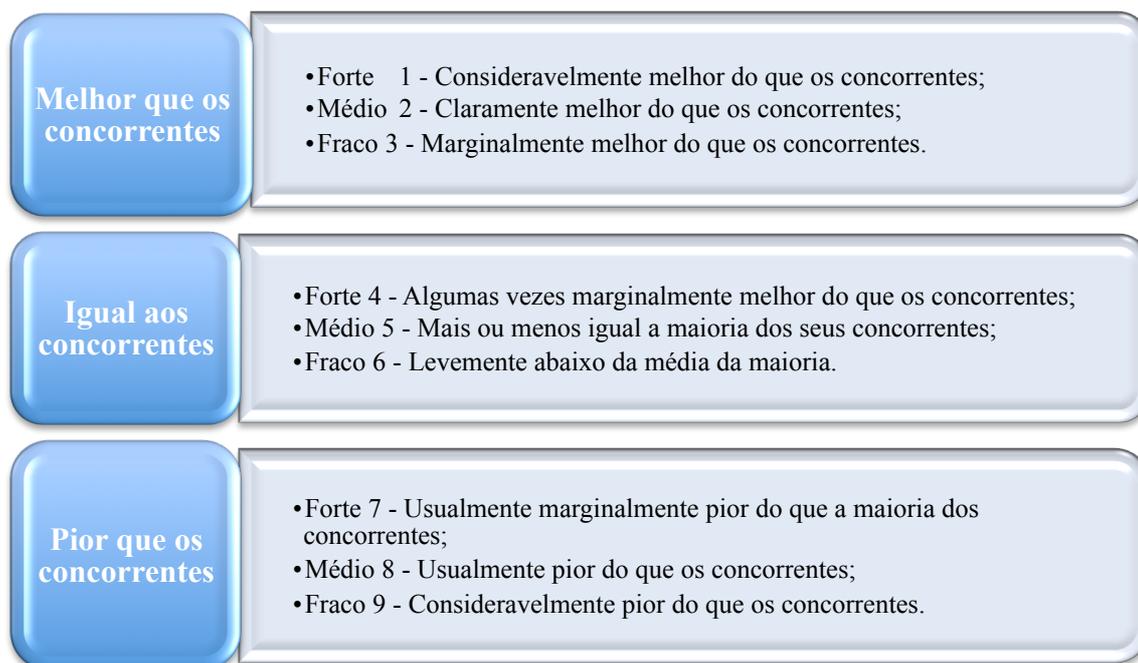


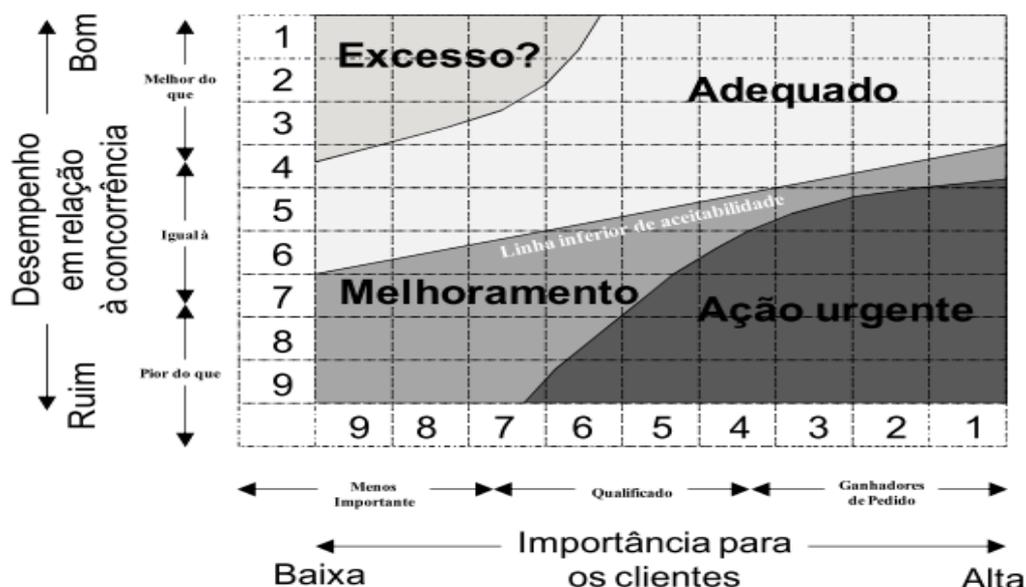
Figura 1: Grau de importância para os clientes. Fonte: Slack et al. (1999, p. 452).

O desempenho atingido por uma operação é avaliado perante a concorrência, em três categorias: melhor, igual ou pior que a concorrência, nas mesmas posições que a importância, forte, média e fraca, numa escala de nove pontos, como mostrado abaixo.



**Figura 2:** Grau de desempenho perante a concorrência. **Fonte:** Slack et al. (1999, p. 452).

Feita a análise pelas escalas indicadas acima, são relacionadas as médias atribuídas às variáveis grau de importância e de desempenho de cada critério competitivo e, então, devidamente posicionados na matriz.



**Figura 1:** Matriz importância e desempenho. **Fonte:** Slack et al. (1999, p. 452).

De acordo com Slack et al. (1999) pode-se fazer a seguinte interpretação para cada área da matriz importância:

- a) Área adequada: os critérios competitivos que se encontram nessa região, são considerados satisfatórios, pelo menos no curto para médio prazo. Porém devem ser monitorados, e a longo-prazo é desejável que seu desempenho seja elevado no sentido mais próximo da fronteira superior dessa área.
- b) Área de melhoramento: os critérios competitivos situados nessa região necessitam de melhoria a médio prazo. Os que ficarem logo abaixo da fronteira inferior em relação à área adequada, ou no canto inferior esquerdo da matriz, certamente precisam de melhorias, mas não serão tratados como casos urgentes.
- c) Área de ação urgente: os desempenhos dos critérios localizados nessa área estão péssimos e, provavelmente negócios devem estar sendo perdidos em função desse resultado ruim. Desta forma a melhoria para esses pontos deve ser imediata, ou seja, em curto prazo.
- d) Área de excesso: os critérios localizados nessa região estão com seu desempenho atingido muito maior do que parece ser necessário, o que pode significar que recursos demais estejam sendo usados em algo que os clientes não valorizam. Entretanto não é possível fazer tal afirmação, por isso o ponto de interrogação, que indica a necessidade da investigação. Portanto, é prudente verificar se algum recurso que está sendo usado para atingir esse desempenho poderia ser desviado para um fator mais necessário – qualquer um que caia na área de “ação urgente”, por exemplo.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a presente pesquisa, foi utilizado o método exploratório e bibliográfico e, para a coleta de dados uma abordagem qualitativa. Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a

pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Na pesquisa qualitativa é possível descrever o objeto de estudo com mais profundidade, levantar e analisar os dados ao mesmo tempo, incluindo a influência do pesquisador sobre a pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

A coleta de dados foi realizada através de questionário. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) um questionário consiste em um conjunto de questões com relação a uma ou mais variáveis a serem medidas. Os questionários elaborados (Apêndice A e B) analisaram as respostas de trinta clientes. É importante ressaltar que os clientes da empresa P, possuem alto poder aquisitivo, portanto, são proprietários ao mesmo tempo de vários veículos de diferentes marcas, tendo assim a oportunidade de conhecer o atendimento de diversas concessionárias. Com isto, foi possível solicitar que um grupo de clientes fizesse a comparação do desempenho da empresa P com a concorrência de mesmo nível (Premium). A pontuação adquirida pelas respostas foi disposta para análise na matriz. A análise foi realizada em uma das filiais de um grupo nacional de concessionárias. A filial fica localizada na cidade de Porto Alegre. Para manter o sigilo de informações fornecidas, a empresa será citada neste trabalho apenas como empresa P. Assim, foram identificados quais critérios no serviço de pós-vendas são vistos de fato, como mais importantes para o público em questão.

#### **4. RESULTADOS**

O instrumento de coleta de dados foi realizado a partir um questionário objetivo. A formulação do questionário foi realizada primeiramente a partir da escolha de critérios competitivos que a empresa P considerou como relevantes à sua operação. Essa definição foi feita com base na pesquisa de satisfação que é realizada periodicamente pela montadora de automóveis da marca em questão da concessionária. Foram selecionados: custo, velocidade, desempenho de entrega, competência, tangíveis, empatia e flexibilidade. Após, esses critérios foram desdobrados em subcritérios, de acordo com a atividade específica a qual estava

sendo analisada. Ou seja, foram adaptados e definidos conforme a prestação de serviço de pós-vendas de concessionárias, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 1 - Critérios competitivos do setor de pós-vendas

Critérios Gerais	Subcritérios
Custo	Preço dos serviços prestados
Velocidade	Velocidade para agendar o serviço
	Velocidade do tempo total de entrega de serviço
	Rapidez em ser atendido pelo consultor ao ligar solicitando informações
Desempenho de entrega	Pontualidade e cumprimento dos prazos acordados
	Integridade e cumprimento das promessas feitas
Competência	Manutenção do atendimento mesmo ocorrendo imprevistos
	Capacitação técnica dos colaboradores da operação
	Retorno sobre o andamento do serviço
Tangíveis	Limpeza e apresentação geral do veículo na entrega
	Conforto físico oferecido pela operação
Empatia	Simpatia, educação e cortesia no atendimento
Flexibilidade	Amplitude dos horários de atendimento

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a definição dos subcritérios competitivos, estes foram dispostos em uma tabela, para receberem a pontuação definida pelos entrevistados. Dividiu-se então, o questionário em duas partes. A primeira solicita que o entrevistado atribua o grau de importância a cada critério competitivo apresentado, numa escala de um a nove, sendo de 1 a 3 ganhador de pedido, 4 a 6 qualificador e de 7 a 9 menos importante. Já na segunda parte, foi solicitado que o entrevistado avaliasse o desempenho

percebido, comparando os mesmos critérios de acordo com a concorrência, numa escala de um a nove, sendo de 1 a 3 melhor que o concorrente, 4 a 6 igual ao concorrente, e de 7 a 9 pior que o concorrente.

Em um total de 53 (cinquenta e três) entrevistados aleatoriamente, foi realizado o filtro para selecionar apenas aqueles que além de serem clientes da empresa P, possuíam veículos da marca denominada y (30 clientes). Definindo assim, quem seria a principal marca concorrente na cidade possibilitando a comparação do serviço prestado. Com as trinta respostas validadas e os questionários finalizados, foi calculada a média dos resultados e os mesmos foram relacionados na tabela 2.

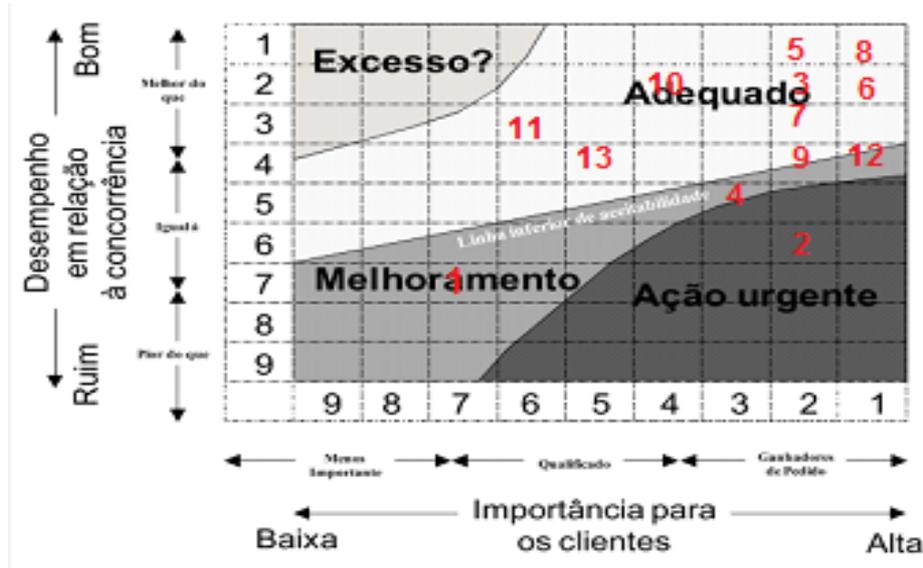
Tabela 2 – Síntese do dados

	Subcritérios	Importância	Desempenho	Zona
1	Preço dos serviços prestados	7	7	Melhoramento
2	Velocidade para agendar o serviço	2	6	Ação urgente
3	Velocidade do tempo total de entrega de serviço	2	2	Adequado
4	Rapidez em ser atendido pelo consultor ao ligar solicitando informações	3	5	Melhoramento
5	Pontualidade e cumprimento dos prazos acordados	1	1	Adequado
6	Integridade e cumprimento das promessas feitas	1	2	Adequado
7	Manutenção do atendimento mesmo ocorrendo imprevistos	2	3	Adequado
8	Capacitação técnica dos colaboradores da operação	1	1	Adequado
9	Retorno sobre o andamento do serviço	2	4	Melhoramento
10	Limpeza e apresentação geral do veículo na entrega	4	2	Adequado
11	Conforto físico oferecido pela operação	6	3	Adequado
12	Simpatia, educação e cortesia no atendimento	1	4	Melhoramento
13	Amplitude dos horários de atendimento	5	4	Adequado

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da tabulação da média dos dados coletados, é feita a distribuição dos mesmos na matriz importância-desempenho. Após posicionar os pontos na matriz, é possível realizar uma análise da necessidade de melhoramento de cada critério conforme a opinião dos clientes. Os pontos numerados na matriz importância-desempenho referem-se aos critérios listados na Tabela 2.

Figura 2 - Matriz importância-desempenho aplicada



Fonte: Dados da pesquisa

Na matriz importância-desempenho, o eixo x corresponde ao grau de importância atribuída, já o eixo y indica o nível do desempenho em relação à concorrência. Logo, a partir da disposição dos pontos na matriz importância e desempenho foi possível observar que:

- Nenhum critério ficou localizado na “Zona de Excesso?”.
- Os critérios 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11 e 13 ficaram dentro da “Zona Adequado”, ou seja, esses pontos estão adequados, correspondendo às expectativas dos clientes, não sendo necessário desenvolver nenhum plano de melhoria para os mesmos.
- O critério 9 ficou em cima da linha que divide a “Zona Adequado” e a de “Melhoria”, portanto requer atenção e um plano para melhoria.
- Os critérios 1 e 12 ficaram na “Zona de Melhoria”, isto significa que necessitam de aprimoramento, pois os mesmos não estão adequados conforme as expectativas e nível de importância para os clientes. Entretanto o critério 12 requer um maior cuidado, pois ele é de extrema importância na avaliação do cliente, e ficou localizado quase na “Zona de Ação Urgente”. Já o critério 1, precisa de melhoria, mas como para o cliente ele não foi considerado muito importante na sua avaliação, sua urgência tornar-se menor.

- O critério 4 ficou localizado sobre a linha que divide a “Zona de Melhoria” e de “Ação Urgente”, portanto, precisa de uma maior atenção e um plano de ação a curto-prazo.
- O critério 2 é o que se encontra em situação mais crítica, pois está localizado na “Zona de Ação Urgente”. Este é de grande importância para o cliente, no entanto, seu desempenho está muito abaixo do esperado. Será necessário um planejamento de melhoria urgente.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A utilização da matriz importância-desempenho nos permitiu verificar qual a situação de cada critério quanto ao seu desempenho, assim como fazer uma relação com o nível de importância atribuído pelos clientes. Possibilitou também a identificação de quais critérios são de fato mais importantes na visão desse tipo de cliente do segmento de pós-vendas de veículos Premium, e assim fazer o planejamento de melhoria sabendo quais pontos são mais urgentes. Ainda conseguimos notar que o critério “preço”, nem sempre é um dos fatores ditos como prioridade para os clientes. Em contrapartida, um atendimento atencioso, a capacidade técnica e rapidez no atendimento podem ser mais importantes para os clientes da concessionária.

Após a identificação das necessidades de melhoria, estabeleceu-se uma meta de melhoria para cada subcritério, de acordo com a expectativa e nível de importância atribuído pelos clientes e com a urgência definida pela sua posição na matriz importância e desempenho. A tabela abaixo ilustra esse planejamento.

Tabela 3: Metas de melhoria

Subcritérios	Importância	Desempenho	Meta Melhoria	Zona
Preço dos serviços prestados	7	7	5	Melhoramento
Velocidade para agendar o serviço	2	6	3	Ação urgente
Rapidez em ser atendido pelo consultor ao ligar solicitando informações	3	5	3	Melhoramento
Retorno sobre o andamento do serviço	2	4	3	Melhoramento
Simpatia, educação e cortesia no atendimento	1	4	2	Melhoramento

Fonte: Elaborado pelos autores

Definidas as metas de melhoria de acordo com a relação importância e desempenho e, dentro da realidade do possível a ser alcançado a curto-prazo, recorreu-se a uma das ferramentas da qualidade (5W2H) mais utilizadas para definir plano de ação de melhoria, conforme segue:

Tabela 4: Plano de ação

PLANO DE AÇÃO:5W2H						
Nº	O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?
1	Preço	Diretoria	Própria empresa	A médio prazo	Não é critério mais importante p/ cliente	Estudar a possibilidade de melhorar a política de preço a médio prazo, apesar da empresa ser <i>Premium</i>
2	Velocidade para agendar o serviço	Gestor pós-vendas	Própria empresa	Imediatamente	É muito valorizado pelo cliente	Contratar mais um técnico para dar conta da demanda da oficina e abrir mais vagas de horários
3	Rapidez em ser atendido pelo ao ligar solicitando informações	Gestor pós-vendas	Própria empresa	Imediatamente	Cliente preza pela agilidade	Colocar um assistente para auxiliar os consultores
4	Retorno sobre o andamento do serviço	Gestor pós-vendas	Própria empresa	Imediatamente	Faz parte da conquista da confiança do cliente	Reuniões onde se explique a importância do consultor posicionar o cliente/criar forma de monitorar
5	Simpatia, educação e cortesia no atendimento	Gestor e RH	Própria empresa	Imediatamente	Cliente necessita de atenção	Desenvolver treinamentos que visem a excelência em atendimento com cortesia e educação/monitorar

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estabelecido as metas de melhoria assim como o plano de ação que irá nortear o desenvolvimento de ações para alcançar os objetivos traçados, foi importante verificar a relação dos resultados encontrados do presente estudo com aqueles que o antecederam. Foi possível comprovar a contribuição do uso da matriz importância

e desempenho quanto a sua utilização para a identificação dos pontos que necessitam de melhoria em uma organização. Isso se dá a partir da relação da importância atribuída pelo cliente a cada critério competitivo com o nível de desempenho em comparação com a concorrência.

Quanto à definição de quais critérios competitivos são importantes para os clientes de serviços, verificou-se que a indicação do preço como um ponto importantíssimo é algo relativo. Para o público em questão tratado nesse artigo, esse critério mostrou-se como o menos importante. Esse cliente valoriza muito mais fatores como: conhecimento técnico, confiabilidade, cortesia, rapidez de atendimento e entrega. A importância de um atendimento com cortesia e educação, também se confirmou como de fato muito valorizado pelos clientes. Na empresa analisada, observou-se a necessidade de treinamentos para que os funcionários compreendam a importância da atenção e, do retorno que o cliente aguarda para simplesmente saber como está o andamento do serviço. Como já relatado anteriormente o preparo dos funcionários que tratam diretamente com o cliente na prestação de serviço precisa ser melhorado.

De fato, como citado anteriormente, a questão de qualidade quando se refere a serviços é algo bastante subjetivo, pode variar bastante de acordo com o que agrega valor para cada cliente. Ou seja, é importante saber quem são os clientes da operação e suas prioridades competitivas, para assim ter uma melhor possibilidade de avaliar as suas necessidades, desejos, e expectativas. Quando se analisa um grupo de concessionárias com diversas operações no território nacional, se torna difícil a definição dos critérios competitivos valorizados pelo cliente. Nesse caso, a análise foi determinada na concessionária com unidade em Porto Alegre. Desta forma, fez-se uma investigação em um grupo específico de clientes Premium, tornou-se mais simples de se chegar a um resultado próximo à realidade.

Após a realização da pesquisa, foi verificado que uma das limitações da pesquisa foi o total de trinta entrevistados. Um dos fatores que não permitiram uma amostra maior de análise, é que o fluxo dos clientes na empresa não é muito grande e nem todos contatados tiveram disponibilidade para participar do questionário. Por outro

lado, o fato de já existir uma pesquisa realizada periodicamente pela fábrica, auxiliou na determinação dos critérios a serem analisados. Entretanto, esses dados foram apenas relatados pelo gestor da área, pois a empresa não permitiu trazê-los de forma detalhada para o artigo por motivos de sigilo. Contudo, podemos afirmar que os objetivos traçados foram atingidos, uma vez que foi possível identificar os critérios mais importantes para os clientes. E estes foram em sua maioria semelhantes aos citados em outros estudos sobre gestão de serviços, tais como cortesia, confiabilidade e rapidez. Ainda, foram identificados no presente estudo, os critérios que atualmente apresentam baixo desempenho, possibilitando a empresa traçar um plano de ações de melhoria.

## **6. CONCLUSÕES**

O objetivo dessa pesquisa foi analisar o desempenho de uma operação, focando na prestação de serviços de pós-vendas em uma concessionária Premium. Foram identificados os critérios competitivos mais importantes na visão dos clientes e de que forma estão sendo atendidos em relação ao principal concorrente da marca. Com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível avaliar a importância que a prestação de serviços vem ganhando cada vez mais no mercado. A alta competitividade que ocorre atualmente entre as empresas, fez com que as mesmas tivessem a necessidade de buscar cada vez mais diferenciais como forma de ganhar clientes. Logo, segmentos como o de pós-vendas passaram a ser mais valorizados.

A partir desta pesquisa, com a ajuda da matriz importância e desempenho de Slack, tornou-se possível identificar quais critérios que os clientes da concessionária estudada, mais valorizam. Os resultados mostraram que quanto à capacitação técnica a qualidade está em bom nível, porém, a rapidez de atendimento e comunicação com o cliente é deficiente. Tal análise ajudou a compreender as deficiências da organização e, a estabelecer metas que devem ser seguidas pelo desenvolvimento de projetos específicos de melhoria.

Notou-se ainda que nem sempre o preço é o fator mais importante para o cliente de operações Premium de veículos. Para o público avaliado, confiabilidade, rapidez e

cortesia foram prioridades. Apesar do estudo ter sido baseado em apenas uma unidade do grupo Premium, a maioria dos critérios mais importantes destacados por eles, coincidem com os citados na literatura sobre gestão de serviços. Logo, como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se que a pesquisa seja replicada nas unidades da empresa localizadas em outros estados, de forma a identificar possíveis similaridades e compartilhar ações de correção aplicadas na unidade analisada, como forma de ampliar a competitividade.

## Referências

- BATESON, John E. G; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERTOLINI, Geysler Rogis Flor; FIGUEIREDO, Gabriela Cardias; ROJO; Claudio Antonio. SOUSA; Almir Ferreira de. Utilização da matriz importância-desempenho na avaliação dos serviços de uma pequena empresa do setor de cosméticos. **XIV SemeAD**, Seminários em Administração. Outubro, 2011
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8ª ed. LTC – Livros técnicos e científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1998
- CASAROTTO, Eduardo Luis; PRETTO, Fernando Natal De; BINOTTO, Erlaine. **Pós-venda: A prática em uma concessionária de veículos**, Anais: SIMPOI, 2010.
- CARPES, Antonio Maria da Silva; SCARPIN, Jorge Eduardo. **Análise do alinhamento da estratégia de operações com a estratégia de competitividade: o caso de uma indústria reconcondicionadora de pneumáticos**. Anais: SIMPOI, 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**, 6ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. 1º ed. São Paulo: Saraiva.
- FIGUEIREDO, Kleber. **A logística do pós venda**. Revista Tecnológica, 2002.
- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 1, mar. 2005.

GOMES, Guilherme Cardoso. Marketing de serviços: atuação nas estratégias de pós-vendas das concessionárias Ford do Distrito Federal. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, 2013.

GUARDANI, Fátima; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BIDO, Diógenes de Souza; MAZZON, José Afonso. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Produção**, v. 23, n. 4, p. 806-817, out./dez. 2013

GURGEL, Judson da Cruz; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Recuperação de serviços: um estudo com clientes de concessionárias de veículos**. Anais SIMPOI, 2012.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2012

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2º Ed, São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Printice Hall, 2000.

KOTLER, Philp; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANZONI, César Adolar Soares. A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MUNDIM, Rodrigo Sousa A.; AUGUST, Débora Regina. Análise de gaps da qualidade no pós-venda da concessionária Le Monde Citroën - Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, SC, v. 2, n. 2, p. 1-28, Sem 1, 2008

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Hernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; VARVAKIS, Gregorio. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 1, p. 133 – 158, jan./mar. 2012.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 2<sup>o</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TONTINI, Gerson; OSTETTO, Fernanda Schroeder Macha; ARRUDA, Henrique Furtado; PICCOLO, Jaime Dagostim; GUARANHA, João Batista M. Análise de oportunidades de melhoria em laboratórios fotográficos através da integração da matriz de importância x desempenho com o modelo kano de qualidade. Universidade Regional de Blumenau, Fev. 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A

### Questionário A

Nas questões a seguir, indique qual o grau de **importância** você atribui a cada

Critérios	Importância								
	Ganhador de pedido			Qualificador			Menos importante		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Preço dos serviços prestados									
2-Velocidade para agendar o serviço									
3-Velocidade do tempo total entrega do serviço									
4-Pontualidade e cumprimento dos prazos acordados									
5-Manutenção do atendimento mesmo ocorrendo imprevistos									
6-Integridade e cumprimento das promessas feitas									
7-Capacitação técnica dos colaboradores da operação									
8-Limpeza e apresentação geral do veículo na entrega									
9-Simpatia educação e cortesia no atendimento									
10-Retorno sobre o andamento do serviço									
11-Rapidez em ser atendido pelo consultor ao ligar pedindo informações									
12-Amplitude dos horários de atendimento									
13-Conforto físico oferecido pela operação									

critério, sendo que o **grau 1** é considerado de **extrema importância**, e o **grau 9** sem **nenhuma importância**. Obs.: nesse primeiro questionário será avaliada apenas a importância que você atribui para cada item, no segundo você poderá avaliar nosso desempenho.

## APÊNDICE B

### Questionário B

Nas questões a seguir, indique qual grau de desempenho percebido você atribuiu à nossa empresa para cada critério comparando ao concorrente, sendo o **grau 1** considerado **muito melhor que o concorrente**, e o **grau 9** **muito pior que o concorrente**:

Critérios	Desempenho								
	Melhor que o concorrente			Igual ao concorrente			Pior que o concorrente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Preço dos serviços prestados									
2-Velocidade para agendar o serviço									
3-Velocidade do tempo total entrega do serviço									
4-Pontualidade e cumprimento dos prazos acordados									
5-Manutenção do atendimento mesmo ocorrendo imprevistos									
6-Integridade e cumprimento das promessas feitas									
7-Capacitação técnica dos colaboradores da operação									
8-Limpeza e apresentação geral do veículo na entrega									
9-Simpatia educação e cortesia no atendimento									
10-Retorno sobre o andamento do serviço									
11-Rapidez em ser atendido pelo consultor ao ligar pedindo informações									
12-Amplitude dos horários de atendimento									
13-Conforto físico oferecido pela operação									